



بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف بن عيسى
ق متخرج من جامعة المدية سنة 2007

للتواصل وطلب المذكرات :

بريدي الإلكتروني: benaisa.inf@gmail.com

MSN : benaisa.inf@hotmail.com

Skype :benaisa20082

هاتف : 0771087969

دعوة صالحة بظهر الغيب....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا
رقم التسجيل:
الرقم التسلسلي:

الفعالية الاتصالية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع
فرع: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:
أ.د. فضيل دليو

اعداد الطالبة:
صبرينة رماش

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا
عضوا
عضوا

-أ.د. سعد بشاينية
-أ.د. فضيل دليو
-أ.د. عبد العالي دبلّة
-أ.د. نصير بوعلي
-د. صالح بن نوار

2009 - 2008

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
195	بنية الاستثمارات المخططة والمنجز من 1967 حتى 1978	01
229	أنواع الإعلان في الجزائر	02
253	تطور إنتاج الكهرباء	03
253	تطور شبكة الكهرباء	04
254	تطور عدد المشتركين	05
254	تطور شبكة الغاز	06
256	تعداد الموارد البشرية	07
257	تطور مطالب سونلغاز	08
258	تطور رقم أعمال سونلغاز	09
258	تطور الزبائن المستهلكين للكهرباء	10
259	تطور الزبائن المستهلكين للغاز	11
270	المبادلات الخارجية للكهرباء مع المؤسسة	12
278	توزيع مفردات المجتمع الأصلي للدراسة	13
279	توزيع مفردات المجتمع الأصلي حسب الاستثمارات المسترجعة	14
280	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	15
281	توزيع مفردات العينة حسب السن	16
282	توزيع مفردات العينة حسب الشهادة العلمية	17
283	توزيع مفردات العينة حسب التخصص العلمي	18
284	توزيع مفردات العينة حسب لغة التكوين	19

285	توزيع مفردات العينة حسب مدة الأقدمية	20
287	اختبار مربع كاي على متغير الجنس	21
288	اختبار مربع كاي على متغير السن	22
288	اختبار مربع كاي على متغير التخصص	23
289	اختبار مربع كاي على متغير اللغة	24
289	اختبار مربع كاي على متغير الأقدمية	25
291	معاملات الارتباط بين الفروق الفردية	26
293	مدى حدوث اضطرابات داخلية في المؤسسة	27
294	مدى حدوث تأثير الاضطرابات الداخلية على الصورة الخارجية للمؤسسة	28
295	مدى تحسين التنسيق بين الوظائف للصورة الخارجية للمؤسسة	29
296	تأثير رضا الجمهور على المؤسسة على ثقة العامل بها	30
297	مدى الاعتماد على معطيات الاتصال الداخلي للمؤسسة على إعداد سياسة الاتصال الخارجي لها	31
298	تأثير النقص في المعلومات على إعداد سياسة الاتصال الخارجي	32
299	تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة الاتصال الخارجي	33
300	تأثير الروتين الإداري على إعداد سياسة الاتصال الخارجي	34
301	مدى تأثر السياسة الاتصالية داخل المؤسسة ببرامج تخصصات الاتصال الخارجي	35
302	مدى اهتمام المكلف بالاتصال برضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة	36
303	ترتيب وسائل الاتصال بالمسؤولين حسب الأهمية	37
304	مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لموضوع الرسالة	38
305	مدى سماح المؤسسة للعمال بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية	39
306	كيفية تعبير القائم بالاتصال عن مشكلاته	40

307	مدى اهتمام المسؤولين بشكاوى العاملين	41
308	مدى إعطاء المسؤولين فرص عادلة للاتصال ومناقشة شكاوى العاملين	42
309	مدى حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات	43
310	مدى انتشار الإشاعات في المؤسسة ومصدرها	44
311	كيفية التعامل مع الإشاعات	45
312	مدى وجود مجال لإقامة علاقات شخصية داخل المؤسسة	46
313	مدى مناسبة الوسائل لإعلام العامل بنشاطات المؤسسة	47
314	درجة لجوء المؤسسة للاتصال الإشهاري	48
315	أهم الوسائل المعتمدة في الإشهار	49
316	الهدف من الإشهار	50
317	مدى قيام المكلفين بالاتصال بتقييم الرسائل الاتصالية	51
318	رأي المكلف بالاتصال في الرسائل الإشهارية	52
319	مدى كفاية استخدام العلاقات العامة	53
320	أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها	54
321	مدى قيام المكلفين بالاتصال بسير آراء المتعاملين مع المؤسسة لمعرفة آرائهم حولها	55
322	رؤية المكلف بالاتصال للهدف العام للعلاقات العامة	56
323	رأي المكلف بالاتصال في صورة مؤسسته	57
324	مدى كفاية تكوين المؤسسة لعلاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية	58
325	أهداف العلاقات مع الصحافة	59
326	المفاضلة بين الوسائل المستخدمة للاتصال بالأجهزة الإعلامية	60
327	مدى التخطيط للتعامل مع الأجهزة الإعلامية	61
328	مقاييس تقويم برنامج العلاقات مع الصحافة	62
329	أكثر الأجهزة الإعلامية تعاملًا مع المكلف بالاتصال	63

330	تقييم المكلف بالاتصال لسيولة المعلومات في المؤسسة	64
331	مدى التستر على المعلومات في المؤسسة	65
332	درجة تقييم الأداء	66
333	درجة تكوين العمال	67
334	كيفية التحفيز الاتصالي للعاملين	68
335	كيفية تقييم العملية التخطيطية في نشر المعلومات	69
336	مدى حدوث مشكلات سببها عدم نشر إعلان في الوقت المحدد	70
337	تقييم عملية وضع لإعلانات على اللوح	71
338	مدى تأثير اتباع المعلومات للمسار التنظيمي على وصلها في الوقت المناسب	72
339	مدى تأثير اتباع المعلومات للمسار التنظيمي على سلامتها	73
340	مدى عزل التوقع التنظيمي لوظيفة العامل عن الآخرين	74
341	مصدر ثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخر	75
342	أهم المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد	76
343	مدى الأخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالي الظروف الاجتماعية للجمهور	77
344	مدى الأخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالية العادات والقيم السائدة	78
345	مدى تأثير النظام التشريعي على وضع الخطة الاتصالية للمؤسسة	79
346	مدى تأثير التكنولوجيا على صورة المؤسسة	80
347	مدى تأثير العوامل الاقتصادية على المعطيات الاتصالية للمؤسسة	81
348	مدى تأثير ارتفاع نسبة الأمية في المجتمع على نجاح الخطة الاتصالية	82
349	المفاضلة بين محددات فعالية النشاط الاتصالي في المؤسسة	83
350	رأي المكلف بالاتصال عن كيفية تحسين العملية الاتصالية في المؤسسة	84

فهرس الموضوعات

أ	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
6	تمهيد
7	أولاً: موضوع الدراسة
7	1- الإشكالية
9	2- أهمية الدراسة
3	3- أسباب اختيار الموضوع
10	4- أهداف الدراسة
10	5- الفرضيات الموجهة للدراسة
13	ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة
13	1- مفهوم الاتصال
18	2- تحديد مفهوم اتصال المؤسسة
21	3- تحديد مفهوم الفعالية الاتصالية
23	4- تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية
25	5- تعريف البيئة التنظيمية
29	ثالثاً: المقاربة النظرية
29	1- الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي
29	1-1- الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية
36	1-2- الاتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية
43	1-3- النظرية الحديثة في التنظيم
57	2- البعد العملي لنظرية الاتصالات التنظيمية
61	3- البعد الامبريقي لظاهرة الاتصال التنظيمي

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 69 1- منهج الدراسة
69 2- أدوات جمع البيانات
79 ملخص

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرة سوسيولوجية تحليلية)

- 81 تمهيد
82 أولاً: السوابق التاريخية للاتصال المؤسسة
82 1- التوطئة التاريخية
83 2- عناصر الاتصال
88 3- أنواع الاتصال
93 ثانياً: سوسيولوجيا اتصال المؤسسة
93 1- البعد الاجتماعي في عملية اتصال المؤسسة
95 2- الأسس السيكولوجية للاتصال المؤسسة
98 3- عوامل فعالية المواقف الاتصالية
103 4- خصائص الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة
105 5- شروط فعالية اتصال المؤسسة
107 6- المعائق الأساسية للاتصالات الفعالة
118 ثالثاً: تطبيق اتصال المؤسسة
118 1- التراكيب التنظيمية
122 2- موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
125 3- أهمية الاتصالات الإدارية
131 4- أنماط اتصال المؤسسة
133 5- استراتيجيات اتصال المؤسسة
135 رابعاً: الاتصال الداخلي للمؤسسة (تعريفه، أهميته، أهدافه، أبعاده،

شبكاته، وسائله)

- 135 1- تعريف الاتّصال داخل المؤسسة
- 136 2- أهميّة الاتّصال داخل المؤسسة
- 139 3- أهداف الاتّصال داخل المؤسسة
- 140 4- الأبعاد الإداريّة للاتّصال داخل المؤسسة
- 143 5- شبكات الاتّصال داخل المؤسسة
- 149 6- وسائل الاتّصال داخل المؤسسة
- 156 خامسا: الاتّصال الخارجي للمؤسسة
- 156 1- تعريف الاتّصال الخارجي للمؤسسة
- 156 2- تخصّصات الاتّصال خارج المؤسسة
- 156 1-2- الاتصال الإشهاري
- 156 1-1-2- تعريف الإشهار
- 158 2-1-2- أهداف الإشهار
- 161 2-1-3- وسائل الإشهار
- 168 2-1-4- تقويم نتائج الإشهار
- 173 2-2- العلاقات العامّة
- 173 2-2-1- تعريف العلاقات العامّة
- 175 2-2-2- أهداف العلاقات العامّة
- 176 2-2-3- وسائل العلاقات العامّة
- 177 2-2-4- تقويم برامج العلاقات العامّة
- 179 2-3- العلاقات مع الصحافة
- 179 2-3-1- تعريف الصحافة
- 180 2-3-2- أهداف العلاقات مع الصحافة

181 2-3-3- وسائل العلاقات مع الصحافة

183 2-3-4- تقويم العلاقات مع الصحافة

185 ملخص

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

187	تمهيد
188	I- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
188	أولاً: المراحل التطورية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
188	1- السياسة الاقتصادية الجزائرية
191	2- إستراتيجية التصنيع في الجزائر
198	3- التخطيط الوطني الجزائري
202	ثانياً: المؤسسة الجزائرية من الاقتصاد المركزي الى اقتصاد السوق
202	1- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الاقتصاد المركزي
204	2- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق
204	2-1- تعريف اقتصاد السوق
207	2-2- شروط الانتقال إلى اقتصاد السوق
209	2-3- مراحل الانتقال إلى اقتصاد السوق
210	ثالثاً: التقنيات التسييرية الإستراتيجية التي تستعملها المؤسسة الجزائرية في اقتصاد السوق
210	1- الإصلاحات الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية
213	2- ديناميكية التغيير في المؤسسة الجزائرية
216	3- نموذج التنمية الصناعية في الجزائر
222	II-الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
222	أولاً: السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة الجزائرية
224	ثانياً: الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
224	1- أهم مميزات الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
226	2- وسائل الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
227	ثالثاً: تخصصات الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

227	1- الاتصال الاشهاري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
227	1-1 خصوصيات الاتصال الاشهاري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
229	2-1 سوق الاتصال الاشهاري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
233	3-1 عوائق الاتصال الاشهاري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
235	2- العلاقات العامة في إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
235	1-2 العوائق التي تواجه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
237	2-2 مقومات فعالية خطة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
240	3- علاقة المؤسسة الجزائرية بالأجهزة الإعلامية
240	1-3- علاقة المؤسسة الجزائرية بالصحافة المكتوبة
240	2-3- علاقة المؤسسة الجزائرية بالتلفزيون
241	3-3- علاقة المؤسسة الجزائرية بالإذاعة
242	4- اتصال المؤسسة الجزائرية (نظرة سوسيولوجية تحليلية)
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات
250	تمهيد
251	أولاً: مجالات الدراسة
251	1-المجال المكاني
273	2-المجال الزمني
274	3-المجال البشري

280	ثانيا: عرض وتحليل البيانات
280	1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتأثير الفروق الفردية على الفعالية الاتصالية
286	2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتأثير المتبادل بين الاتصال الداخلي للمؤسسة واتصالها الخارجي.
296	3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بوسائل اتصال المؤسسة.
296	3-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بوسائل الاتصال الداخلي
306	3-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بوسائل الاتصال الخارجي
322	4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية
333	5- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات البيئية
341	6- عرض وتحليل البيانات العامة
351	ملخص
	الفصل الخامس: نتائج الدراسة
353	تمهيد:
353	أولا: مناقشة النتائج العامة والجزئية
353	1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
255	2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
258	3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة
368	4- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرابعة
375	5- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الخامسة
377	6- مناقشة النتائج العامة
378	ثانيا: التوصيات والاقتراحات
382	ملخص

الخاتمة

قائمة المراجع

فهرس الجداول

الملاحق

المقدمة

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد. فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، فالإتصال هو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات. وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، تهدف مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

وعليه، يعتبر الإتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

لذا فمسيرو المؤسسات ينظرون إلى الاتصالات الفعالة باعتبارها أكثر من مجرد إيصال الأوامر الأفراد وتلقي البيانات الخاصة ومراجعة التنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع وحدود دنيا من التشويش، هذا في المجال الداخلي، أما مجال الإتصال الخارجي للمؤسسة فهو يشكل المحور المفضل لتنسيق التبادلات مع العالم الخارجي. لكي يكون متوازن النمو ودون صراع، ويتضمن تشخيص هذا المجال من خلال متابعة وضعية السوق بمختلف محدداتها، وتحليل المعلومات التي تنشرها الأجهزة الإعلامية عن معطيات المؤسسة إضافة إلى دراسة الرأي العام لتحديد المجالات التي تهتمه.

لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية، ثم

المتغيرات البيئية.

وقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول وهي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة: ومن خلاله تم التطرق إلى:

أولاً: موضوع الدراسة: ويتناول الإشكالية، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع (الذاتية، الموضوعية)، أهداف الدراسة، وفرضياتها الموجهة.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة: أين تم التطرق من خلاله إلى تعريف المفاهيم التي تعبر عن المتغيرات الأساسية للدراسة، كما تطرقنا إلى بعض المصطلحات التي وردت من خلال البناء التقني للإشكالية.

ثالثاً: المقاربة النظرية: وقد شمل هذا الجزء الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي، والبعد العملي لنظرية الاتصالات التنظيمية، ثم البعد الأمبريقي لظاهرة الاتصال التنظيمي.

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة: من خلاله تعرضنا إلى منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرة سوسيولوجية تحليلية) وفيه نجد:

أولاً: السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة: أين تم التركيز على عرض المراحل التاريخية التي مر بها اتصال المؤسسة، وتحديد عناصر الاتصال وأنواعه.

ثانياً: سوسيولوجيا اتصال المؤسسة: فمن خلال تطرقنا إلى تحليل البعد الاجتماعي في عملية اتصال المؤسسة وكذلك معالجة البعد السيكولوجي، ثم عوامل فعالية المواقف الاتصال، فخصائص الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة وشروطها وعوائقها.

ثالثاً: تطبيق اتصال المؤسسة: إذ نحاول من خلاله تحليل التراكيب التنظيمية، وتحديد موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثم توضيح أهمية اتصال المؤسسة أنماطه واستراتيجيته.

رابعاً: الاتصال الداخلي للمؤسسة: وفيه تم إدراج تعريف الاتصال الداخلي

للمؤسسة، أهميته، أهدافه، أبعاده، شبكاته، وسائله.

خامسا: الاتصال الخارجي للمؤسسة: وقد تضمن هذا الجزء تعريف الاتصال الخارجي للمؤسسة، وتخصصاته (الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة)، بعرض تعريفاتها، أهدافها، وسائلها، وكيفية تقويم برامجها.

الفصل لثالث: اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: وقد قمنا بتقسيمه إلى

جزئين:

في الجزء الأول تم التطرق إلى واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال عرض المراحل التطورية التي مرت بها
كما ركزنا على تحليل خصائص المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق.

وقد اقتضت الضرورة البحثية إلى التطرق إلى التقنيات التسييرية الاستراتيجية التي تستعملها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق.
أما الجزء الثاني، فقد خصص للاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال عرض السوابق التاريخية للاتصال المؤسسة الجزائرية.
وكذلك عرض أهم مميزات الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ووسائله.

ثم تم التطرق إلى تخصصات الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خصائصها، العوائق التي تواجه تنفيذ برامجها وأساليب تقييمها.
وأخيرا عرجنا إلى طرح التحليل السوسولوجي للاتصال الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات، فمن خلاله تمت معالجة مايلي:

أولا: مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري).

ثانيا: عرض وتحليل البيانات وفقا لفرضيات الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية

بين القائمين بالاتصال.

وكذلك تحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات الفنية والتنظيمية والبيئية، اعتمادا على متغيرات ذات الدلالة الإحصائية ومن وجهة نظر القائمين بالاتصال.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة، وفيه تم التطرق إلى:

أولا: مناقشة النتائج العامة والجزئية، على ضوء فرضيات الدراسة ووفقا للمقاربة النظرية لها، لتأكيد مدى الصدق الإمبريقي والعلمي للفرضيات الموجهة للدراسة. وتوصل الباحث في الأخير إلى وضع توصيات واقتراحات وفقا للتصور الشخصي المبني وفقا لخطوط تحليلية امبريقية سوسيولوجية بهدف تشخيص المحددات الأساسية لتحقيق فعالية اتصالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كما أرفقت الدراسة بخاتمة شملت إطارا نظريا يفتح المجال لإجراء بحوث أخرى قد تشكل رصيذا سوسيولوجيا لموضوع اتصال المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: موضوع الدراسة

ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة

ثالثاً: المقاربة النظرية

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

ملخص

§ تمهيد:

عادة ما يتجه التفكير الإنساني عند وجود موقف إلى استعادة كافة الأبعاد المعرفية لدى الباحث من هذا الموقف، في محاولة لتحليله في ضوء هذه الأبعاد والخبرات السابقة والبحث عن حلول في إطارها، وعندما يختار الباحث خبرة سابقة فإنه يجعلها دليلاً في التحليل والتركيب، وإعادة طرح المشكلة مرة أخرى، أو يجعلها دليلاً في بناء العلاقات بين عناصر هذه المشكلة للبحث عن مواطن القصور، أو الأسباب التي أدت إلى هذه المشكلة.

وتعتبر مجموعة المعارف العلمية المكتسبة مرجعية للباحث في الاقتراب من أي مشكلة يواجهها، وتعتبر أيضاً بعد تصنيفها بدائل يختار منها الباحث ما يتفق مع طبيعة المشكلة وأبعاد النتائج المتوقعة لها. وفي مجال العلوم الإنسانية وتطبيقاتها، الممارسة المهنية تتعدّد البدائل التي يمكن الاستفادة منها في طرح الإطار النظري لمشكلة البحث وردّها إلى هذا الأخير.

وعليه جاء هذا الفصل ليشكّل التراث النظري للدراسة المبني حول تساؤلات معينة وفرضيات بحث، وخطوط تحليلية تسمح بمعالجة الموضوع المختار، إذ تضمّن هذا الفصل تحديد مشكلة البحث، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة، إلى جانب ذلك تطرّقنا إلى الإطار المفاهيمي للدراسة، والمقاربة النظرية لها، وأهمّ الإجراءات المنهجية الضرورية في تصميم الدراسة.

أولاً: موضوع الدراسة

1- الإشكالية:

عاصر الاهتمام النظري الحديث بدراسة اتصال المؤسسة، اهتمام امبريقي واسع النطاق سعى بصفة عامة إلى الكشف عن الخصائص الواقعية والأهداف الحقيقية التي يرمي إليها اتصال المؤسسات الحديثة. إذ يعتبر متغير الاتصال من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أية مؤسسة، مهما كانت طبيعة وظيفتها وذلك على اعتبار أنه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة، ومتكاملة، دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي يربط كافة أجزاء المؤسسة وفروعها ببعضها في نسق موحد ومنظم، كما أنه يستحوذ على تشكيل صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً.

ويمثل الاتصال في المؤسسات الاقتصادية بأساليبه ووسائله، موضوعاً هاماً للدراسة السوسولوجية باعتباره يشكل أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات العاملين والمؤسسات بما يتناسب ومتطلبات العمل وأهداف الإدارة كما يعتبر أداة أساسية لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة لدى الرأي العام من خلال نشر وإذاعة رسائلها الإعلامية عن طريق تخصصات الاتصال الخارجي الأساسية، والمتمثلة في العلاقات مع الصحافة، الإشهار، العلاقات العامة. ومما لا شك فيه أن وجود اتصال فعال داخل المؤسسة يسهل عملية تبادل المعلومات عن أي برنامج ترمع الإدارة القيام به، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة وتقوم السياسة الاتصالية الموجهة نحو الخارج بتزويد المحيط بالمعلومات الكافية عن المنتج أو الخدمة وكذا عن المؤسسة، فقد تلجأ بعض المؤسسات لتخصصات الاتصال الخارجي من أمثلتها العلاقات العامة، وهي وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

المتبادل بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية وتعمل على مواجهة وحلّ المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها بتيار مستمرّ من المعلومات والبيانات ممّا يجعلها متجاوبة مع الرأي العام إذ تحدّد وتؤكّد مسؤوليّة الإدارة اتّجاه اهتمامات الجماهير وتساعد على أن تواكب التغيّر، كما تستخدم العلاقات العامّة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التّكبير بالتعرّف على الاتّجاهات والتوقّعات.

- كما أنّ المؤسسة تعتمد على الإشهار كنشاط اتّصالي تجاري يركّز على استخدام مدخل الاتّصال الإقناعي لتحقيق التأثير التسويقي المستهدف على جمهور المستهلكين الذين توجّه إليهم الجهود الإعلانيّة، وقد تلجأ المؤسسة إلى استخدام علاقتها مع الصحافة لتحسين صورتها وصورة منتجها أو خدماتها خاصّة وأنّ للصحافة تأثير قويّ على توجيه الرأي العام، وسلوك جمهورها الواسع والمتباين في ظلّ هذا النشاط الاتّصالي، قد تواجه عمليّة الاتّصال بالجماهير مجموعة من العوائق التي تحدّ من إمكانيّة انتشارها بين الجماهير المتعدّدة. والمؤسسة الاقتصاديّة في الجزائر وخاصّة العموميّة منها والتي عانت لفترة طويلة من نواقص عديدة أهمّها ضعف المردوديّة رغم الحماية والدعم المالي المقدّم لها من طرف الدولة ومع ضعف النتائج المتحصّل عليها من جرّاء اتّباع سياسات التطهير المالي التي ارتكزت أساسا على مقارنة محاسبيّة بحثة بات من الضروري القيام بإصلاحات جذريّة وذلك بالتخلّي وبشكل نهائي عن أسلوب تسيير الاقتصاد القائم على نظام التخطيط المركزي والتحوّل تدريجيّا نحو اقتصاد السوق وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها في الظروف الحاليّة والمستقبليّة للاقتصاد الوطني مضطّرة أن تكيّف طرائق تسييرها مع التنظيم الجديد للاقتصاد وتعمل على الابتعاد عن الطرائق السابقة للتسيير وما يرتبط بها من عدم استعمال حقيقي لتقنياته، خاصّة إذا تعلق الأمر بالاتّصال الشامل الذي يعاني من تخلف وضعق ميكانزماته لما عانت من أنظمة إعلاميّة غير مناسبة من جهة، ومن قلة المتخصّصين في المجال الاتّصالي من جهة أخرى. بالإضافة إلى التأخّر الواضح في تطوير التقنيات الحديثة للاتّصال المؤسسة وذلك بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

وبما أنّ من أهداف المؤسسة تحقيق اتصال فعال وشامل عليها بتبني جميع الأساليب والطرائق التي تحقق هذا الهدف خاصة في الفترة الحالية حيث أصبح الوضع الاقتصادي العام حيوي ومتقلب بانفتاح الدولة على اقتصاد السوق والاتصال هنا يبدأ من داخل المؤسسة وينتهي خارجها، فالمستهلك في العصر الحالي أصبح يشترط أن يعلم ويفهم ويستوعب ويقتنع ليتصرف ويصبح حليفا للمؤسسة وحتى تكسب المؤسسة هذا الحليف سواء كزبون عادي ومتعامل اقتصادي، عليها بالاتصال الدائم والمستمر والمتجدد.

2- أهمية الدراسة:

إنّ الاتجاه الحديث للاهتمامات الامبريقية يركّز أنصاره على متغير اتصال المؤسسة، خاصة وأنّ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تشهد تطورات سريعة ومتلاحقة اقتصاديا وتقنيا مما وضع أمام المؤسسة ومتغيراتها الاتصالية تحديات كثيرة أهمها المنافسة من جهة وقلة الإمكانيات المادية من جهة أخرى في إطار هذه الجدلية، ونظرا لأهمية النظرية والمحورية لنظام الاتصال المؤسسي، اكتست دراستنا الحالية أهمية امبريقية، إذ نحاول من خلالها تصميم خطة اتصالية فعّالة يمكن أن تنتهجها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها بنجاحة، إضافة إلى تحليل أهم مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة والمتجسدة في معوقات الاتصال الشامل.

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لا نكون مبالغين إذا قلنا أنّ من بين أهمّ مراحل تصميم البحوث الاجتماعية : مرحلة اختيار الموضوع الذي يجعل منه الباحث مشكلة بحثية، يتناولها بالبحث المنهجي والجهود الفكري إلى أن نكشف له عن جميع جوانبها وبذلك يكون قد توصل إلى حلها، غير أنّ هذا الاختيار لا ينشأ من فراغ، وإّما هناك حملة من الدوافع والاعتبارات التي تسبق اختيار موضوع الدراسة.

ولعلّ من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

3-1- الأسباب الذاتية:

- اهتمامات الباحث الشخصية بموضوع اتصال المؤسسة و الفضول العلمي الذي يدفع الباحث إلى معرفة ماهي السياسة الاتصالية التي انتهجتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعد الإصلاحات.
- الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم.

3-2- الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيًا ومنهجيًا.
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث في شكله.

4- أهداف الدراسة:

يتصدى هذا البحث إلى معرفة :

- مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة.
- مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة.
- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
- مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.
- مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

5- الفرضيات الموجهة للدراسة:

لعلّ أهمّ ما يميّز الفكر المنهجي هو التنشيط المستمر للتحليل العقلي للحقائق والمتغيرات التي يتعامل معها الباحث بقصد تطوير وتنمية الأفكار الخاصة بالاقتراب من المشكلات أو اقتراح تفسيرات أو حلول لها، وإذا كان النشاط العقلي في المرحلة السابقة قد انتهى إلى صياغة الفكر النظري الخاص بمشكلة البحث وتحديد المشكلة وعناصرها، فإنّ استمرار هذا النشاط بعد ذلك يكون في اتجاه اقتراح تفسيرات أو حلول لهذه المشكلة من خلال عدد من الإجراءات التطبيقية أو العملية التي تقوم باختبار

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
هذه التفسيرات أو التحقق من كفاية بدائل الحلول لاختيار الصالح واستبعاد الزائف منها.

وأول هذه الإجراءات التطبيقية أو العملية هو «وضع تصوّرات أو رؤى أولية أو تفسيرات مؤقتة، أو تعميمات مبدئية للعلاقة بين الحقائق وبعضها التي قد يرى الباحث في وجود هذه العلاقة أو غيابها حلاً أو تفسيراً للمشكلة»⁽¹⁾. وهذا هو مفهوم الفرض العلمي الذي يحدّد مبدئياً توقعات الباحث أو رؤيته الذاتية عن العلاقة أو غيابها حلاً أو تفسيراً للمشكلة.

حيث يقول "ديكارت" إنني أرغب في أن ينظر المرء إلى ما سأكتب، على أنه فرض وذلك لكي تكون له الحرية في أن يفكر فيما أكتب كما يحلو له، وربما كان ذلك الفرض بعيداً جداً عن الحقيقة، وإذا كان الأمر كذلك فإنني أعتقد بأنني قمت بعمل كبير إذا كانت كل الأشياء التي تستنبط منه مطابقة للتجارب، ويعرف الفرض على أنه: «قضية احتمالية تقدّر علاقة بين متغيّرات، هكذا يكون الفرض نوعاً من الحسّ بالقانون وهو تفسير مؤقت للظواهر لأنه متى ثبت صدقه، أصبح قانوناً عاماً يمكن الرجوع إليه في تفسير جميع الظواهر التي تشبه تلك التي أوحى بوصفه»⁽²⁾.

مما سبق، نجد أنّ الفرضيات هي تخمينات مبدئية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حلّ مشكلة البحث، وعليه فالهواجس التي أثّرت في الإشكالية تستدعي توجيهها بالفرضيات التالية :

1) هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية).

- المؤشّرات: الجنس، السن، الدرجة العلمية، التخصص، لغة التكوين، مدّة الأقدمية.

2) هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من

(1)-محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 109.

(2)-محمود الجوهري وآخرون: دراسة علم الاجتماع، دار المعرفة، الإسكندرية، 1975، ص 108.

وجهة نظر المبحوثين).

- المؤشّرات: صورة المؤسسة، رضا الجمهور، فعالية المعلومات.
- (3) هناك تحسّن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظلّ اقتصاد السوق (من وجهة نظر المبحوثين).
- المؤشّرات: وسائل الاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الخارجي.
- (4) تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.
- المؤشّرات: التوقع التنظيمي، سيولة المعلومات، وضع الإعلانات.
- (5) هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية، الأمية (من وجهة نظر المبحوثين).

ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- مفهوم الاتصال:

1-1- الاتصال لغة:

« كلمة " اتصال " باللغة الانجليزية "Communication" مشتقة من الكلمة اللاتينية Commun are التي تعني جعل الشيء عاماً ومشاركاً To make commun، أو تقاسم To share أو نقل To transmute، ومعنى ذلك أنّ لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة جماعات»⁽¹⁾.
ونجد لفظ الاتصال في القواميس معناه الصلة وبلوغ الغاية، أو بمعنى أشاع أو أذاع الشيء.

1-2- الاتصال اصطلاحاً:

يرى مريهيو (Merrihue) أنّ الاتصال هو «أيّ سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدّي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه»⁽²⁾.

وعليه جاءت مساهمات علم النفس من خلال التركيز على فكرة المثير والاستجابة، حيث أنّ الاتصال هو العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد بإرسال مثير عادة ما يكون لفظياً لكي يعدل من سلوك الآخرين وبالتالي فإنّ السلوك الاتصالي يهدف إلى الوصول إلى استجابة معيّنة من شخص ما نحو مثير معيّن، وقد وردت في هذا المجال عدّة تعاريف، إذ نجد أنّ " وارن Warren " يعرف الاتصال بأنّه « نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادّة أو أنّه يشير إلى نقل انطباعات من

(1)-صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة

الجديدة، الإسكندرية، 2003، 276.

(2)-المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

البيئة إلى الكائن أو بالعكس أو بين فرد وآخر»⁽¹⁾.

من خلال هذا المفهوم نجد أنّ أيّ تغييرات تحدث داخل الكائن الحي نتيجة لمؤثر ما سواء كان داخلياً أو خارجياً، فإنّه يعني أنّ ثمة اتصال قد وقع ويرى «كارل هوفلاند» الاتصال بأنّه «العملية التي يقدّم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين، مستقبلي الرسالة»⁽²⁾.

ويعتبر "شيرى Cherry" أنّ الاتصال هو: «السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر».

ويركّز بعض علماء النفس على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال ومن هذه العمليات: التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكّر، حيث يرى عالم النفس Skinner أنّ الاتصال هو: «استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات»⁽³⁾.

أمّا علماء الاجتماع فينظرون إلى الاتصال على أنّه ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وفي هذا الإطار نجد "تشارلز كولي" يعرف الاتصال بأنّه: «ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان. وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكلّ تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان»⁽⁴⁾.

(1) - عبد الفتاح عبد النبي : تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999، ص 11.

(2) - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد : الاتصال ونظريّاته المعاصرة، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 24.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق، ص 277.

(4) - عاطف عدلي العبد : الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 10.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أما "روحرز وكين كايد" فيعرّف أنه: «بالعملية التي يتبادل فيها الأفراد معلومات ليصلوا إلى فهم مشترك»⁽¹⁾.

ويعرّفه "جورج ليندبرج Lundberg" بأنه: «نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد تكون الرموز حركية أو تشكيليّة أو مصوِّرة أو أيّ شيء آخر يعمل كمنبّه للسلوك»⁽²⁾.

وهو: «العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حيّة أو آلات، في مضامين اجتماعيّة معيّنة، وفيها يتمّ نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معيّن، فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنيّة والآراء»⁽³⁾.

أما "محمد عبد الحميد"، فيرى بأنه: «العملية الاجتماعية التي يتمّ بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالّة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معيّنة»⁽⁴⁾.

مما سبق نجد أنّ مساهمات علم الاجتماع قد ركّزت أساسا على فكرة التفاعل الاجتماعي، وتأثير السياق الاجتماعي على العملية الاتصاليّة، فهو يعطيها أبعادا متباينة بحسب السياق الذي تجرى فيه.

ويعرّف الإتصال في مجال التربية كما يرى "جون ديوي" بأنه: «عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتّى تعمّ هذه الخبرة، وتصبح مشاعا بينهم يترتّب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصوّرات السابقة لكلّ طرف من الأطراف

(1)-محمد محمد عمر الطنوبي: نظريّات الإتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنيّة، الاسكندرية، 2001، ص15.

(2)-محمد محمد عمر الطنوبي : المرجع نفسه، ص15.

(3)-جيهان أحمد رشتى : الأسس العلميّة لنظريّات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص51.

(4)-محمد عبد الحميد : نظريّات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص21.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

المشاركة في هذه العملية»⁽¹⁾.

وهنا نجد "ديوي" يؤكد على معنيين وهما: «الخبرة، المشاركة في الحصول على الخبرة» أما "كيرث ليقن" يرى أن: «الاتصال هو العملية التي بواسطتها نقل التغيير الذي يحدث في إحدى مناطق المجال السلوكي إلى منطقة أخرى». وبالطبع نجد أن هذا التعريف يعكس وجهة النظر التربوية بما تتضمنه من تهذيب للسلوك وهو نوع من التأثير السلوكي.

وفي مجال الإعلام يعرفه علماء المعلومات: «استقبال وترميز وتخزين وتحليل، واسترجاع، وعرض، وإرسال المعلومات»⁽²⁾ - (1).
إذ أن هؤلاء العلماء ركزوا على المعلومات كموضوع للاتصال، ثم كيفية نقلها واستقبالها.

ونجد المختصون في الإعلام يرون بأنه: «بث رسائل واقعية أو خيالية موحدة على أعداد كبيرة من الناس يختلفون فيما بينهم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وينتشرون في مناطق متفرقة»⁽³⁾، أي أن هناك هيئة أو مؤسسة ثقافية هي المرسل، والمستقبل هو الجمهور الذي يتميز باللاتجانس سواء في الأصول الثقافية أو المشارب القيميّة، أو السن أو الجنس، من خلال وسائل تكفل تحقيق أفضل تأثير ممكن.

ويعرف الاتصال الإداري: «بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين»⁽⁴⁾.
وهذا معناه أن هناك رسالة هادفة بين أطراف مختلفة.

(1)- عبد الفتاح عبد النبي: مرجع سابق، ص12.

(2)- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص353.

(3)- محمد محمد عمر الطنوبي: مرجع سابق، ص15.

(4)- محمد محمد عمر الطنوبي: المرجع نفسه، ص16.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

وقد جاء في التعريف المقدم من طرف لجنة الاتصالات في مشروعات الأعمال والصناعة التابعة للجمعية القومية الأمريكية لدراسة الاتصال بأنه: «تبادل الحقائق والأفكار أو الآراء المشاعر، ويتطلب ذلك تقديمًا وتلقيًا ينتج عنه تفاهم عام بين جميع الأطراف، ولا يدل ذلك بالضرورة على وجود اتفاق بينهما»⁽¹⁾، فالإتصال حسب هذه اللجنة لا يقتصر موضوع التبادل فيه على المعلومات والأفكار، بل يتعداه إلى تداول آراء وحقائق ومشاعر بهدف الوصول إلى تفاهم عام للرسالة من قبل الطرفين الفاعلين في هذه العملية.

أما جمعية الإدارة الأمريكية AMA^(*) فتعرّف الإتصال بأنه : « أيّ سلوك يؤدّي إلى تبادل المعنى»⁽²⁾.

ويرى البعض أنّ الإتصال الإداري هو: «عملية تتضمن النقل والترديد والتدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركة بفاعلية»⁽³⁾.

كما يعرف الإتصال الإداري بأنه: «تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات»⁽⁴⁾.

وبالتالي نجد أنّ الإتصال في مجال الإدارة يتضمن نقل المعلومات والبيانات بشكل موضوعي دون تحريف، كي لا يكون هناك سوء تأويل أو تترتب عنه أخطاء في التنفيذ وفي اتخاذ القرارات، ولكي يتسنى لجهود الإتصال أن تثمر وتحقق أهدافها يجب أن تمهّد لها الإدارة كافة التسييرات والتسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الإتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلوّ عملية الإتصال ذاتها من

(1)-ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محليّ مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص455.

(*) - (AMA) : American Management Association.

(2)-صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سابق، ص230.

(3)-عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص202.

(4)-عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة والتنظيم، 2001، ص226.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
المعوقات التي تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة، أو الحد
من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها.

ما يلاحظ على هذه التعريفات هو أنّ كلّ تعريف يتناول الاتصال من زاوية
خاصّة دون الإلمام بجوانبه وبأبعاده كاملة، وبذلك يمكن القول أنّ الاتصال ليس عملية
اجتماعية فقط، أو نفسية، أو إدارية، وإنما هو عملية تفاعل وتداخل كلّ هذه الجوانب
والأبعاد مع بعضها البعض.

وعلى اعتبار أنّ الضرورة البحثية تقتضي تبني مفهوم اتصال المؤسسة (بدل
الاتصال التنظيمي، أو اتصال المنشأة) لأنّه يضيف بعدا اجتماعيا على المنظمة،
سنحاول فيما يأتي تحديد مفهوم شامل للاتصال المؤسسة.

2- مفهوم اتصال المؤسسة:

وردت العديد من التعاريف في هذا الشأن، حيث يعرفه روجرز (1976) بأنّه :
« الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر
وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات»⁽¹⁾.

نلاحظ أنّ هذا التعريف يركّز على الاتصال الداخلي، وأهمل أهداف الاتصال
الخارجي للمؤسسة.

- وهناك من يعرفه بأنّه: «دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة
بتنظيم اتصالاتها مع بيئتها»⁽²⁾، نجد أيضا أنّ هذا التعريف ركّز على الجوانب التقنية
وأهمل ذكر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما أنّ في التعريف إحياء
لماهية السياسة الاتصالية.

- ونجد تعريفا آخر للاتصال المؤسسة : « بأنّه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها،

(1)-مصطفى عشوى : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،
1992، ص141.

(2)-Aimery de Narbonne : Communication d'Entreprise, Conception et Pratique, Eyrolles,
Paris, 1993, P19.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها، وأهدافها، وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها، وعن شرعيتها...»⁽¹⁾.

نلاحظ أنّ هذا التعريف يوضح أنّ المؤسسة هي جهاز تنموي في المجتمع له أهدافه، ثقافته، وهويّة يحققها اتّصالها، بمعنى توضيح الأطراف الفاعلة الخارجية.

- بينما يعرف اتّصال المؤسسة: «بأنّه عبارة عن الاتّصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتمّ داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين»⁽²⁾.

- وهنا أيضا تركيز على وسائل الاتّصال وأهدافه داخل المؤسسة وإهمال لأهداف الاتّصال الخارجي لها.

وعليه يمكن إدراج تعريف أشمل نوعا ما من التعاريف السابقة من خلال القاموس الموسوعي لعلوم الإعلام والاتّصال بأنّه: «حديث المنظمات عن نفسها، على النقيض من الاتّصال التجاري، ذلك الاسم الآخر للإعلان والمرتبط بالمنتجات أمّا بالنسبة للمؤسسة، فيتعلّق الأمر بالعمل على تعريفها، وتعيين نشاطاتها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواء أمام جماهيرها الخارجية (المنتجين، الزبائن، المحتملين، الموردّين، البنوك، المساهمين المحتملين) أو الداخلية (أجراء، مساهمين، ممثلين نقابيين)، بشكل تعبّر من خلاله على شرعيتها الاقتصادية والاجتماعية»⁽³⁾.

إنّ هذا التعريف يعكس جلياً الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية المستهدفة من خلال اتّصال المؤسسة بهدف كسب ثقتها وتحسين صورتها.

(1)-Jean, Marc, Décaudin : La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1999, P167.

(2)-إبراهيم أبو عرقوب : الاتّصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 136.

(3)-سعيد عيمر : الاتّصال في المنشأة (فرع قسنطينة التابع لسونلغاز)، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2002، ص 84.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

وحتى لا نغيّب هدفنا البحثي بين معطيات التعاريف السابقة، سنحاول تبني التعريف التالي لـ " لوصادا فاسكيز Losada Vasquez " الذي يرى أنه: «مجموع العلاقات الشاملة لكلّ مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتمّ في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة- بصفتها القائمة بعمليات الاتصال - وذلك بإدماج كلّ الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معيّنة تنتج عن نشر شخصية محدّدة تنسجم مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها»⁽¹⁾.

من هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص جدوى ماهية الاتصال الشامل للمؤسسة بشقيه (الاتصال الداخلي، والاتصال الخارجي) كما يلي :

- شمولية العملية الاتصالية بمعنى الكل يتّصل.
- يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع، يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها ممّا يساعدها على بناء صورة حسنة لها وبالتالي تحقيق أهدافها على جميع الأصعدة.
- تجاوز الإعلام المفرط ومقاومة الرأي العام له عندما يؤدي زيادة العمليات الاتصالية إلى بلوغ مستوى قريب من التشبّع وعليه يمكن القول: «أنّ اتصال المؤسسة ينشأ بين الجمهور بقصد إنجاز المهام، وهو اتصال داخل المؤسسة والذي يساهم في تنمية وتسيير الموارد البشرية، وكذلك هو اتصال خارج المؤسسة يميّز صورتها أمام شركائها»⁽²⁾.

من خلال تخصصات الاتصال الخارجي والمتمثلة في العلاقات العامة، العلاقات

(1)-فضيل دليو : اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص32.

(2)-WWW.Univ-nancy2f.Port 80, 17Mars, 2007.

مع الصحافة، الإشهار.

3- مفهوم الفعالية الاتصالية:

«حسب "ألان جيد Alain Ged"، فإنّ الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة، ومعظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة»⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ هناك لبس حول مفهومي الفاعلية والفعالية، وتداخل كبير بينهما في أغلب الأحيان، فالفاعلية «تتضمّن تحقيق الأهداف المطلوبة بغضّ النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى بالجودة، المهمّ أن تتحقّق الأهداف وحسب»⁽²⁾.

بمعنى بلوغ الأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك.

أمّا مفهوم «الفعالية» فيعني «الغاية التي تحقّق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط»⁽³⁾.

وذلك كأن يتمّ تحقيق كمية أكبر من الأهداف، أو يتمّ اختصار الوقت المشغول للإنجاز بالاعتماد على وسائل إتصالية أكثر تقنية، أو تخفيض التكلفة المبذولة أو الجهد المبذول، ممّا يتطلب تحقيق الإبداع والتطوير المستمرّ، بما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية المؤسسة المعنية وبقائها. بالإضافة إلى مطلب تحقيق نوع من التجانس بين أهداف المؤسسة وأهداف الجمهور، وذلك انسجاماً مع وظيفة المؤسسة المعاصرة التي يفترض أن تأخذ هذه الأهداف جميعها بالاعتبار وذلك كضمانة لنجاحها الذي ينبع من، ويعتمد على حماس الأفراد العاملين فيها، وحرصهم على استمرارها، وضمان مساهمتها في تطوير المجتمع الذي هي جزء لا يتجزأ منه، ولا يمكن أن يتحقّق ذلك إلا

(1) - عبد المعطي محمد عساف : الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع

الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص 16.

(2) - عبد المعطي محمد عساف: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

(3) - عبد المعطي محمد عساف: المرجع نفسه، ص 17.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
إذا اعتمدت على استراتيجية اتصالية فعّالة. هذه الأخيرة تتطلب إجراءات أساسيين
لتقييمها :

- أولهما يراعي مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب
الرسمية للمؤسسة.

ويشير الإجراء الآخر إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير
رسمية، بمعنى مدى قدرة الاتصال على تجسيد ثقافة المؤسسة وقيمها وتقاليدتها في
التعامل، إضافة إلى زيادة فعالية الاتصال غير الرسمي في إحداث التغييرات لخدمة
مصلحة الأعضاء، وهو ما قد يتعارض ومصلحة المؤسسة التي لا تجد مخرجا سوى
الاستجابة لرغبات الجماعة باعتبارها مصدر قوة وضغط.

وقد وضعت عدّة محدّدات لكي يكون الاتصال فعّالا، يمكن حصرها فيما يلي⁽¹⁾:

- يجب أن تصمّم الرسالة الاتصالية وتعالج بطريقة تضمن جذب انتباه الجمهور
المستهدف.
- يجب أن تستخدم الرسالة نوع الرموز والكلمات والصور ذات المعنى الموحد
المشترك بين المرسل والمستقبل.
- يجب أن تعمل الرسالة الاتصالية على استشارة الحاجات الإنسانية لدى المستقبلين
وأن تقترح إمكانية إشباع هذه الحاجات.
- يجب أن تكون طرق إشباع هذه الحاجات الإنسانية متنسقة مع القيم الاجتماعية
السائدة.

4- تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

(1)-سمير محمد محسن : الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام، ط2، عالم الكتب، 1993، ص

4-1- المفهوم الضمني للمؤسسة:

يميل البعض إلى استخدام مصطلحات محدّدة مثل "المؤسسة" أو "المنظمة"، كما قد يستخدم البعض الآخر مصطلح "البيروقراطية" للإشارة إلى مصطلح أو مفهوم "التنظيم" «والذي يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال، أي أنّ التعاون والتراتبية لتحقيق غاية تشكل القاعدة لأيّ عمل مشترك ومن أحد شروط بقاء التنظيم وكذلك فعاليته، قدرته على تحفيز المشاركين فيه»⁽¹⁾.

إنّ اختلاف العلماء حول مفهوم التنظيم، راجع إلى تأثر كلّ منهم إمّا بالنظريات الكلاسيكية، أو بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم.

ف نجد أنّ العلماء الذين تأثروا بالنظريات الكلاسيكية، يميلون إلى جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلّق به من مسؤوليات وسلطات واختصاصات وغير ذلك بمعنى «تحديد السمات الهامة للتنظيم في أنّه يتخذ لنفسه هيكلًا تنظيميًا تتّضح من خلاله المهام والسلطات التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه، كما تتحدّد من خلاله مواقع الأقسام والفروع وعلاقتها الرأسيّة والأفقية»⁽²⁾.

ويذكر "ثيومان" أنّ التنظيم : عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثمّ تحديد العلاقات المقرّرة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف كما ينظر "Peter Drucker" إلى التنظيم على أنّه «عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثمّ تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثمّ تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللّازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف.

أمّا العلماء الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، فنجد أنّهم قد اتّجهوا نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك وما يرتبط بها من

(1)-ر.بودون، ف.بوريكو : ترجمة سليم حداد : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 199.

(2)-Joseph Sumpf et Michel hugues : Dictionnaire de Sociologies "Larousse" Librairie Larousse, Paris, 1973, PP180,181.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والتنافس والصراع، فالتنظيم من وجهة نظر "بارنارد C.Bernard" هو نظام للتعاون يظهر عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة.

كما أن التنظيم في نظر " اتزوني" عبارة عن وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين «إلا أنه يرى أن التنظيم عندما ينشأ، تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم»⁽¹⁾.

وهكذا تستخدم نفس الكلمة للتعبير عن الوحدات الاجتماعية الموجهة نحو تحقيق أهداف وغايات محددة من أجل إشباع حاجات معينة.

4-2- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هي مجموعة بشرية متكوّنة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة وفق شروط : القصدية، المكان - في طريقه إلى الزوال^(*)، القيم والحاجات، العلاقات. وقد وردت عدة تعاريف " للمؤسسة " نذكر منها تلك المعتمدة في المجال الاقتصادي، ففي الماضي كانت المؤسسة « تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبالعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمّال، وقد تطوّر هذا الوضع إلى ثلاثة اتجاهات (اتساع الحجم، كثرة المنازعات الاجتماعية، تعقد أنماط التسيير)»⁽²⁾.

فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء، إذ يعرفها مكتب العمل الدولي أنها كلّ مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

(1)-طلعت ابراهيم لطفي : مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص93.

(*)-نقصد بقولنا أن " المكان في طريقه إلى الزوال" ما يميّز عصرنا الحالي من ظهور مؤسسات افتراضية تقوم على أساس الاتصالات عبر شبكة الانترنت.

(2)- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص24.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

- «والمؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصّل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج»⁽¹⁾.

- «وهي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها»⁽²⁾.

- « وهي الوحدة الاقتصادية التي تتجمّع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي»⁽³⁾.

إنّ المتأمل لهذه التعاريف يلاحظ جلياً أنّها ركّزت على الطابع الاقتصادي الإنتاجي وأهملت بذلك الطابع الخدماتي، كما أهملت توضيح طبيعة أو نوع المؤسسة. لذلك فقد عرّفت على أنّها القوالب التي ينظّم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.

وعليه يمكن القول أنّ المؤسسة « كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني ».

5- البيئة التنظيمية:

تميّز الدراسات السوسيولوجية بين نوعين من البيئات التنظيمية، بيئة خارجية وأخرى داخلية، وهو تمييز منهجي بغرض التحليل والدراسة، أمّا من الناحية الواقعية فإنه لا يمكن الفصل بين البيئتين، نظراً لعلاقة الأثر المتبادل القوية بينهما، حيث يمكن

(1)- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص ص25،24.

(2)- زكي حنوش : الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981، ص5.

(3)- عمر صخري: مرجع سابق، ص42.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

القول أنّ البيئة الخارجية للتنظيم تساهم بقدر كبير في تحديد البيئة الداخلية، كما أنّ البيئة الداخلية بدورها تؤدي إلى إدخال تغييرات وتعديلات كبيرة في البيئة الخارجية.

5-1 - البيئة الخارجية :

وتعرف بأنها «كلّ ما يقع خارج حدود التنظيم»⁽¹⁾، وهو تعريف شامل وعام جدًا لا يميّز بين العوامل المؤثرة وغير المؤثرة والقويّة والضعيفة التأثير في التنظيمات باعتبار التنظيمات تختلف فيما بينها اختلافًا كبيرًا، ولذلك يفضل البعض الآخر القول بأنّ « البيئة الخارجية للمنظمات هي كلّ القوى والمتغيّرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها»⁽²⁾ على عكس التعريف السابق، حاول هذا التعريف أن يستثني القوى غير الفاعلة في التنظيمات طالما أنّ العلاقة بينهما معدومة.

«إنّ العناصر والمتغيّرات التي تتكوّن منها بيئة التنظيم، تختلف درجة تأثيرها فيه حسب طبيعة نشاطاته، فقد تتأثر بعض التنظيمات بالعوامل الطبيعيّة أكثر من غيرها من العوامل، بينما تتأثر تنظيمات أخرى بالعوامل الاجتماعيّة والثقافيّة بصفة أكثر، وأخرى تتأثر بالعوامل الاقتصاديّة أو السياسيّة والإداريّة»⁽³⁾.

والبيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة هي محيط طبيعي يصعب عليها التحكم فيه والسيطرة عليه، كما ليس لديها الحقّ في تعديله أو تغييره، وإلّا عليها التكيف مع شروطه الموضوعيّة، ومن هنا فإنّ المؤسسات الاقتصاديّة تختار دوما البيئات الأكثر تناسبًا مع أهدافها ومتطلّبات أنشطتها.

ووفقًا لذلك تقسم البيئة الخارجية إلى بيئة عامّة وبيئة خاصّة، فالبيئة العامّة تشمل المجتمع الواسع بكلّ ما فيه من نظم فرعيّة سياسيّة واقتصاديّة واجتماعيّة وثقافيّة، يكون تأثيرها على جميع المؤسسات متماثلًا.

(1) -عامر الكبيسي : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة : التصميم التنظيمي، دار

الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، قطر، 1998، ص 86.

(2) -عامر الكبيسي: المرجع نفسه، ص 87.

(3) -عامر الكبيسي: المرجع نفسه، ص 88.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

ويمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية في علاقتها مع البيئة إلى ثلاثة أزواج من الأصناف على النحو التالي :

§ مؤسسات اقتصادية كبيرة الحجم وأخرى صغيرة الحجم، وأن درجة اندماجها السوسيو- اقتصادي في البيئة تختلف باختلاف الحجم، وأصغرهما حجماً أوفرها حظاً في الاندماج.

§ مؤسسات اقتصادية معقدة التكنولوجيا وأخرى بسيطة التكنولوجيا ويؤثر ذلك على درجة اندماجها في البيئة، حيث يكون النوع الثاني من المؤسسات أقلّ معاناة من النوع الأول.

§ مؤسسات اقتصادية عامة وأخرى خاصة، تكون البيئة من إحدى اهتمامات المؤسسات الاقتصادية العامة حينما تسعى إلى تطويرها وتتميتها وتحاول التوفيق بين أهدافها الخاصة والأهداف العامة للبيئة، بل غالباً ما تتخذ المؤسسات الصناعية كأداة للتطوير والتغيير وتحقيق التنمية المحلية، بينما تسعى المؤسسات الاقتصادية الخاصة إلى تحقيق أهدافها فقط ولو كان ذلك على حساب البيئة.

5-2- البيئة الداخلية:

لقد تعددت واختلفت الرؤى حول ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة، إذ نجد أهمها فيما يلي:

◆ هي «مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة ويتمّ من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة»⁽¹⁾.

◆ وتعرف على أنّها «الخصيلة لكلّ العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها»⁽²⁾.

◆ ويفضّل البعض أن يطلق على المتغيرات الداخلية للتنظيمات بالمناخ التنظيمي

(1)- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998، ص147.

(2)- عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص64.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

الذي يعرف بأنه «الشعور والشخصية والطابع المميز لبيئة المنظمة»⁽¹⁾.

بينما يعرفه البعض الآخر بـ «الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لا عيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم»⁽²⁾. نلاحظ أنّ التعريف السابق يركّز على الخصائص المميزة لبيئة التنظيم بوجه عام، بينما يركّز أصحاب هذا التعريف على الجوانب النفسية والقدرات الفردية في الإدراك والوعي والتفسير لمكونات المحيط الذي يعملون فيه، والمواقف والسلوكيات التي تترتب عن كلّ ذلك.

وبصفة عامة «فالمناخ الداخلي يجمع ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها»⁽³⁾، وتتمثل في متغيرات (الاتصالات، القرارات، الضغوط، الحوافز، التكنولوجيا، ومدى الاهتمام بالعاملين).

ثالثاً: المقاربة النظرية

(1) -عامر الكبيسي: المرجع نفسه، ص62.

(2) -عامر الكبيسي: المرجع نفسه، ص63.

(3) -علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص84.

1- الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي:

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

1-1-الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية :

تهتمّ هذه النظرية بتطوير مفهوم عقلاني وميكانيكي للمؤسسة. يقوم المفهوم العقلاني للمؤسسة على عناصر مادية تخضع لقوانين فيزيائية وعناصر بشرية تخضع لقوانين نفسانية بسيطة. أمّا المفهوم الميكانيكي فيقوم على اعتبار المؤسسة كميكانيزم تقاس فعاليته عن طريق تقدير الانتاجية، وينظر فيه إلى الأفراد كمتغيرات مادية. لذلك يكون سلوكهم ميكانيكياً أو آلياً، وتضمّ النظرية التقليدية: مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العملية الإدارية ثمّ المدرسة البيروقراطية، نوجزها فيما يلي:

1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

من أهمّ أعلامها المهندس " فريديريك تايلور F. Taylor "، هذا الأخير الذي قدّم «بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في التنظيم، ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان معتمداً خلال تلك الفترة، ويمكن تلخيص أهمّ المبادئ التي قدّمها تايلور في أربعة مبادئ جوهرية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل، وتتمثل هذه المبادئ في:»⁽¹⁾.

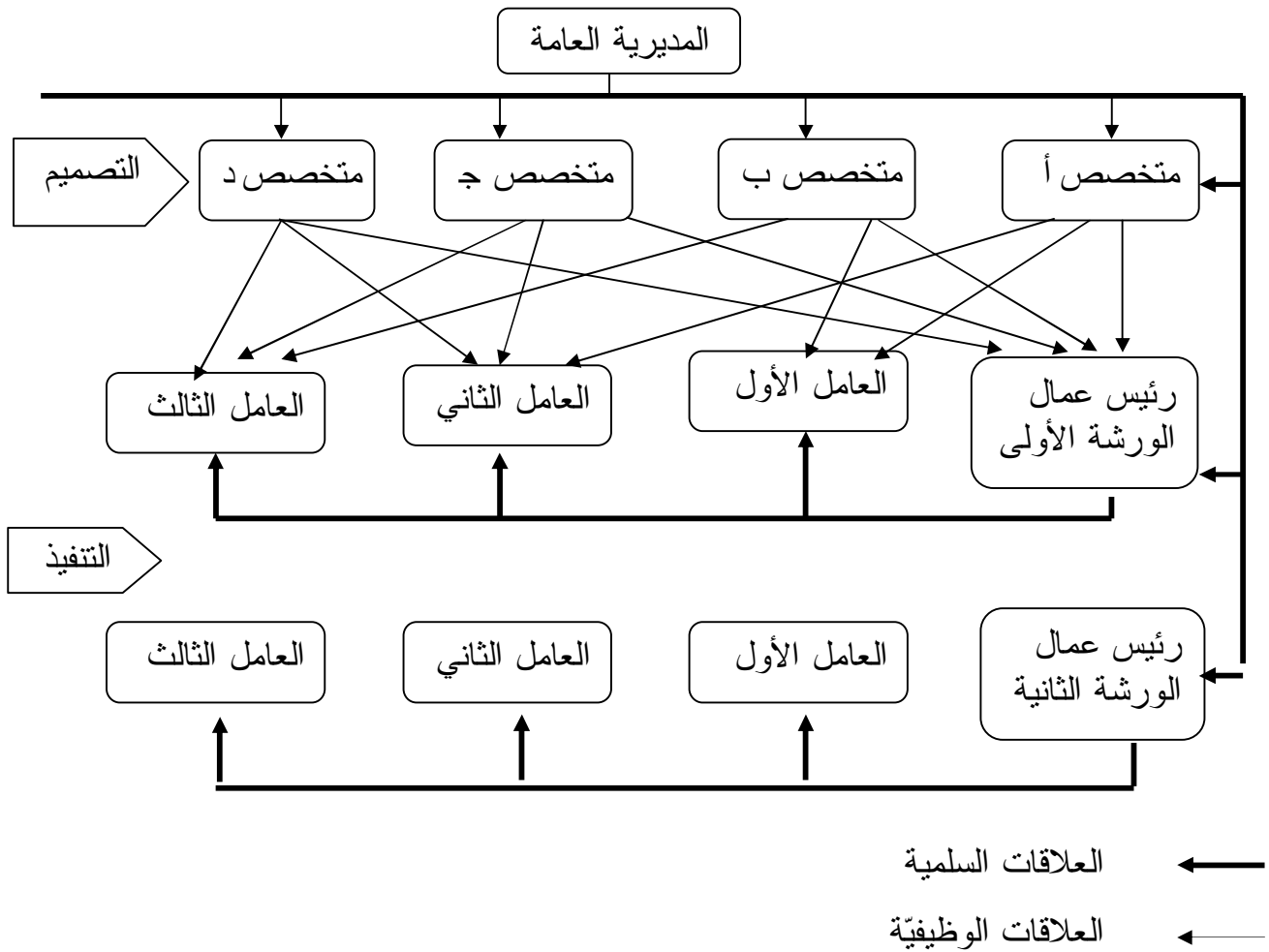
♦ وضع أساس علمي للعمل، وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كلّ عنصر من عناصر العمل.

(1)-كعباش رايح : علم اجتماع التنظيم، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006، ص103.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

- ◆ يكون اختيار العمّال وفقا لأسس علميّة وبعد ذلك يتمّ تدريبهم وتعليمهم.
- ◆ يكون التعاون بين الإدارة والعمّال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.
- ◆ يكون تقسيم العمل والمسؤوليّة بين الإدارة والعمّال.
- ◆ وتتجسّد هذه المبادئ من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق التنظيم العلمي للعمل.



المصدر: J.M Auric, Cavagnol et Autres : Economie d'entreprise , Tome 1, Techni plus, Paris, 1995, P9.

من خلال معطيات الشكل، «نستنتج بأنّ التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به تايلور يتمحور حول كيفية تقسيم العمل، حيث يتمّ التمييز بين التقسيم الأفقي الذي يرتكز على طريقة مثلى للعمل من خلال دراسة الوقت والحركة، وتجزئة دقيقة ومفصلة ومتعاقبة تسمح بتبسيط المهام التي يقوم بها كلّ عامل، والذي يتعيّن عليه احترام الوقت الذي يتطلبه أداء حركة معيّنة. وبين التقسيم العمودي للعمل أو ما يسمّى بالتخصّص الوظيفي الذي يرتكز على توزيع الأدوار، حيث تقوم الإطارات (المتخصّصون) بتصميم وتخطيط المهام والأعمال، في حين يقتصر دور العمال على التنفيذ، وهو ما

العقل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
يرسم اتجاه الاتصال ويجعله رأسياً ونازلاً، حيث يهدف من ورائه الرؤساء إلى إعطاء
الأوامر والمعلومات عن المهام أو الواجبات المتعلقة بالعمل، وهذا للوصول إلى الطاعة
والتسيق في مثل هذه الأعمال»⁽¹⁾.

وبذلك ركزت حركة الإدارة العلمية على النواحي الميكانيكية وتجاهلت النواحي
السيكولوجية والاعتبارات الإنسانية التي تحدّد السلوك الإنساني في التنظيمات،
ونلاحظ جلياً أنّها لم تتحدّث عن الاتصالات إلا ككونها أسلوب رسمي من أعلى إلى
أسفل بغرض توجيه المرؤوسين، ولتحديد طريقة الأداء.

1-1-2- نظرية المبادئ الإدارية:

إنّ الوظيفة الإدارية كما يراها هنري فايول باعتبارها العقل المدبّر للمؤسسة
تحتاج إلى نظام إحصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى
الإدارة العليا، وعلى أساسها يتمّ إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز
التنفيذ.

وقد قام « هنري فايول » بتحديد أربعة عشر مبدأ للإدارة، واعتبرها المبادئ
التي يمكن تطبيقها في أية مؤسسة، ونذكر منها على وجه التحديد :

1-1-2-1 وحدة إصدار الأوامر:

أي « أن يتلقّى العامل الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يتلقاها
من عدّة رؤساء»⁽²⁾، وبهذا يكون الاتصال مشخّصاً وواضحاً، عكس ما كان يشوب
التأيلورية من غموض في هذا المجال، والتي تقرّ بتلقّي المرؤوس للأوامر والتعليمات
من أكثر من رئيس، وهو ما يزيد من احتمال تعارضها، ويضع العامل في موقف
متردّد ومرتبك في كيفية تنفيذها.

⁽¹⁾-برنت روبن : ترجمة نخبة من أعضاء وسائل وتكنولوجيا التعلّم بجامعة الملك سعود : الاتصال
والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة السعودية، 1991.

⁽²⁾-فايز الزغبي ومحمد ابراهيم عبيدات : أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1967،
ص35.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

ويعزّز مبدأ وحدة إصدار الأوامر، مبدأ آخر ويتعلق بالتسلسل المتدرّج للسلطة الذي ينصّ على أنّها تتناسب في كلّ مستوى على حدى من خلال سلسلة من المديرين من أعلى المستويات الإداريّة إلى أدناها، ويعتبر كلّ مدير حلقة وصل، وحينها تتّصل هذه الحلقات رأسياً تتكوّن السلسلة.

1-1-2-2 المركزية :

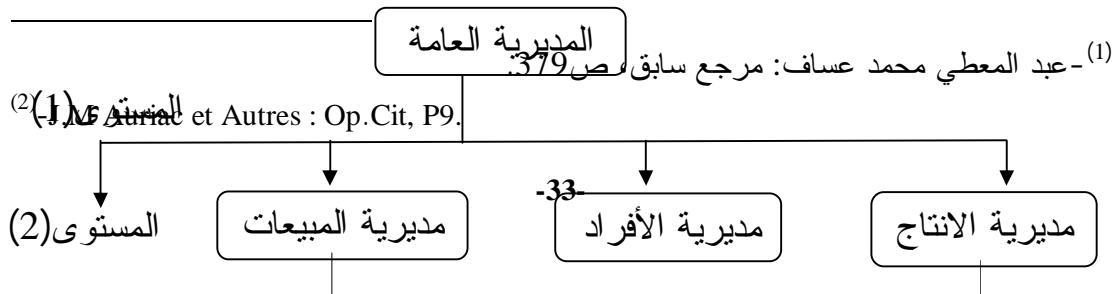
وتعني «الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد مستوى إداري معيّن بحيث لا يتاح لباقي المستويات أن تتصرّف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته»⁽¹⁾.

وهو ما يعزّز الخاصيّة التوجيهيّة للاتّصال النازل حسب معطيات المدرسة الكلاسيكية.

1-1-2-3 مبدأ المعبر:

«يقرّ بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي، وهذا من أجل تحسين الفعاليّة بشرط علم رؤسائهم بذلك»⁽²⁾، ويوضّح الشكل الموالي معطيات هذا المبدأ، إضافة إلى المسار الطويل الذي يقتضيه الاتّصال بين المرؤوسين المتواجدين بمديريّات مختلفة، بالإضافة إلى طول الوقت الذي تستغرقه كلّ هذه العمليّة.

شكل رقم (02): يوضح مبدأ المعبر



المعبر

المصدر : J.M Auriac et Autres opcit, P9

1-1-3 نظرية البيروقراطية:

«يعتبر فيبر البيروقراطية شكلا من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضيف صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تضيفها على الأفراد»⁽¹⁾، وتتلخص إسهامات "ماكس فيبر" في التنظير للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهي: «لا بدّ من تدوين وتوثيق كلّ الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية»⁽²⁾، «بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا يتطلب وجود إطارات بشرية لإعداد الكيانات والتعليمات وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة

(1)-كعباش رابح : مرجع سابق، ص52.

(2)-علي عبد الرازق جلي : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص43.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
وسريعة»⁽¹⁾.

وعليه فالإتصال حسب ماكس فيبر، يركز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيًا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين، إذ سلّمنا بإهمال دعائم الإتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الإتصالات الشفوية.

وقد ركّز "ماكس فيبر" على مبدأ "السرية" أي «أن يحافظ العامل على أسرار المؤسسة ولا يبوح بها لتلك الأطراف التي قد تستغلّ هذه المعلومات، غير أنّ السرية تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى، فتبلغ ذروة الأهمية في المؤسسات العسكرية والأمنية، بينما تعتبر مديريات العلاقات العامة هي أقلّ المديريات سرية»⁽²⁾. إنّ مفهوم السرية مرتبط أساسا بمعطيات المدرسة الكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة نظاما مغلقا.

إنّ التنظيم البيروقراطي "الفيبري" هو تنظيم مثالي لم يطبق في الواقع إلا بصورة مشوهة أدت إلى التشرّد في الإجراءات الإدارية وأبّطت عملية الإتصال وعرقلة عملية التنفيذ ومركزية القرارات.

مما سبق يمكن القول أنّ الإتصال حسب المدرسة الكلاسيكية له وظيفة تقنية تشتمل على مجموع الأنشطة الاتصالية التي تعمل على ضمان إرسال صحيح ومنظم للمعلومات في المؤسسة، وقد تأخذ هذه المعلومات شكل أوامر وتعليمات أو نقاط مصلحية، كما قد تأخذ طابعا شفويًا أو مكتوبًا، بمعنى أنّ مساهمة النظرية الكلاسيكية هي مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للاتصال، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الإتصال، وتدقق الإتصال، وأساليبه، ومعوقاته.

1-2- الإتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

(1)-فايز الزغبى ومحمد ابراهيم عبيدات : مرجع سابق، ص39.

(2)-فايز الزغبى ومحمد ابراهيم عبيدات: المرجع نفسه، ص40.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "التون مايو" (1926) لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية كما أنها ترى أنّ قدرة المشرفين وتمكّنهم في مجال العلاقات يمكّنهم من بثّ روح التعاون بين العمّال.

وقد تميّزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في⁽¹⁾:

- ◆ تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
 - ◆ إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفّر قدرا أكبر من التحديّ لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
 - ◆ تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- لقد استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أنّ للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أنّ المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لتميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.
- وتضمّنت هذه المدرسة أيضا العديد من الدراسات والنظريات، نذكر على سبيل المثال:

1-2-1 تجارب هاوثورن :

(1)-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص94.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

«تعدّ دراسات "هاوثورن Hawthorne" الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية، وهي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل، ثمّ ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات العاملين وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من السمات الشخصية، ثمّ أوضحت بعد ذلك أنّ العامل ليس كائنا سيكولوجيا منجزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه، وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها»⁽¹⁾.

بمعنى أنّها بدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ولكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع، لكنها ما لبثت أن تبنت مفهوم "النسق" لتشير به إلى أنماط السلوك الشائعة والقيم والمعتقدات التي تظهر خلال تفاعل جماعات العمل واستنادا إلى هذا الإطار التصوري، حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية، والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمال على سلوكهم، وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية.

«ولقد خضعت نتائج دراسات "هاوثورن" والدراسات التي سارت في نفس اتجاهها لانتقادات مريرة استندت إلى دراسات تجريبية محدودة حاولت التحقق من مدى صدق هذه النتائج، والنتيجة الأساسية التي انتهت إليها هذه الدراسات التجريبية هي أنّ الأساليب التي اعتقدت دراسات هاوثورن أنّها تؤدي إلى نتائج هامة ومفيدة في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل كانت أساليب غير فعّالة، وخاصة في مجال الإشراف

(1)- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1977،

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

والإتصال. كما وجّهت أيضا انتقادات عديدة لدراسات "هاوثورن" لعدم اهتمامها بالعوامل أو الأبعاد البيئية المحيطة بالتنظيم، ولقد قال ولينسكي Wilensky في معرض تحليله لعدد من نتائج هذه الدراسات « لقد درست بعناية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، فلم أجد شواهد تشير إلى دور النقابة، وتأثير السوق بل حتى الانتماء والتوحد الطبقي، ومما يثير الدهشة أنني لم أجد إشارة تكشف عن مطامح الأفراد وتطلعاتهم، وهي مسألة كان ينبغي على هذه الدراسات تجاهلها»⁽¹⁾.

من خلال إيجاز أهم مساهمات دراسات "هاوثورن" ورغم الانتقادات الموجهة إليها، إلا أن تدعيمها النظري والامبريقي لدراستنا يكمن في إسقاط فكرة تأثير الجماعات المرجعية للعمال في سلوكياتهم على فعالية العملية الاتصالية. هذا من جهة، ونجد أن الانتقادات الموجهة لها، خاصة تلك المتعلقة بتأثير السوق على هياكل المؤسسة، هي منطلقات افتراضية لدراستنا الحالية، من جهة أخرى.

1-2-2 نظرية ابراهام ماسلو في تدرج الحاجات:

هناك ارتباط وثيق بين نظرية ماسلو لتدرج الحاجات والاتصال التنظيمي، نظرا لأن الإدارة في المؤسسات تسعى من خلال اتصالها بالعاملين إلى جعل سلوكهم يتوافق وأهداف المؤسسة، ويتسنى لها ذلك من خلال رصد مختلف الحاجات المتعددة للعاملين وتوجيه رسائل لهم تتم عن حسن نية الإدارة في الاستجابة لهذه الحاجات، وهذا حسب ما تمليه إمكانياتها، وهو ما يعطي للعاملين دفعة قوية تساعد على رفع أدائهم في المؤسسة، ونقوم نظرية ماسلو على فرضيتين أساسيتين⁽²⁾:

الفرضية الأولى: تتوقف حاجات الأفراد على ما تمّ إشباعه بالفعل، وبالتالي تبدو الحاجات غير المشبعة أكثر إلحاحا كدافع لتحريك سلوكيات الإنسان، ومن هنا ترتبط دوافعه لإشباع حاجة معينة بالتصرف السلوكي تجاه الوفاء بها، وسرعان ما يفتر الدافع

(1)- السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 139.

(2)-يسن عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986، ص ص 245-247 .

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أو يندم بعد إشباع الحاجة بالفعل.

الفرضية الثانية: تنصّ على تسلسل حاجات الإنسان في ظلّ تعدّدها وتنوّعها، حيث تأخذ شكل مدرّج هرمي ترتّب فيه أولوية الإشباع بحسب أهميّة الحاجات، فكلّما فرغ الإنسان من إشباع حاجة معيّنة، تطلّع إلى إشباع الأخرى التي تليها في الترتيب، وقد قسّم ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات سائدة في أيّة مؤسسة تشكّل في كليتها المدرّج الهرمي للحاجات، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (03)، فبعد التسليم بالفرضية الأولى، نجد أنّ الفرضية الثانية، على أنّه مع تعدّد وتنوّع الحاجات، تبرز ضرورة تنظيمها وترتيبها وفق معيار الأهميّة والضرورة في الإشباع، وهو ما ذهب إليه ماسلو في اقتراحه للمدرّج الهرمي الذي يضمّ مختلف الحاجات مرتّبة ترتيباً تصاعدياً من القاعدة إلى القمة يجري ذكرها فيما يلي :

شكل رقم (3) : هرم توضيحي لحاجات المستقبل حسب تصنيف ابراهام ماسلو.



المصدر : إبراهيم أبو عرقوب : الاثصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، دار مجدلاوي، 1993، ص189.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

1-2-2-1 الحاجة الفيزيولوجية :

تعدّ أكثر الحاجات إلحاحاً للإشباع حسب اعتقاد ماسلو، وتتمثّل في المأكل والملبس والمأوى، وهي تضمن بقاء العاملين واستمراريتهم وقدرتهم على العمل، وبعدها قد يتطلّع العاملون إلى إشباع الحاجات الأخرى.

1-2-2-2 الحاجة للأمن :

ينحصر نسبياً في الضمان والأمن ضدّ الأضرار الجسمية والصحية والاقتصادية.

1-2-2-3 الحاجة الاجتماعية:

يتمّ إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ربط علاقات وظيفية تسمح لهم بتأدية مهامهم على أحسن ما يرام أثناء العمل، ومدّ جسور من العلاقات الودية خارج إطار العمل وداخله تتجسّد في شكل شبكات اتصال غير رسمية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية (سنوردها في الفصل الموالي).

1-2-2-4 الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

تتضمّن مجموعة من الحاجات الإنسانية مثل حاجة العامل لاحترامه وتقديره، حيث أنّ طموحات وتطلّعات الأفراد تخلق الدافع بدرجة أنّ اهتماماتهم تنصرف إلى أبعد من الجوانب المادية.

1-2-2-5 الحاجة إلى إثبات الذات:

عرفها ماسلو بأنها رغبة الإنسان في الاستزادة المستمرة عمّا هو عليه ليصل إلى كلّ شيء يصبو إليه، وتأتي هذه الحاجة في قمة مدرّجه الهرمي، وعندما تصبح هذه الحاجة أكثر إلحاحاً للإشباع من غيرها، يصبح بموجبها العامل غير آبه بمؤشّرات الحاجة الأخرى بقدر ما يهّمه الإحساس بالارتياح والرضى نتيجة أدائه الوظيفي الجيد، وإبداعه في مجال عمله، وطموحه الدائم في تحقيق الأفضل.

1-2-3 الاتصال حسب نظريتي x و y لـ ماك قرنفور:

تفترض النظرية x أنّ الإنسان محدود الطموحات ويميل إلى الانقياد، وأنّ كلّ ما

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن ، بصرف النظر عن باقي الحاجات .

وترى النظرية y أنّ الإنسان محبّ للعمل ومتطّع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتدّ حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات، وإثبات الذات، إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن .

- أمّا عن التجسيد النظري للاتصال المؤسّسة حسب النظرية x، نجد أنّ المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكات الاتصال التالية⁽¹⁾:

- اتّباع معظم المديرين لاتّجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسّسة.

- تركيز عملية اتّخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.

- اقتصار اتّجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات، وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية، ونظام التجسّس (حيث يتمّ تبليغ القرارات السريّة بمعرفة بعض العاملين عن آخرين بصفة سرّية إلى المدير).

- قلة التفاعل بين العاملين، إذ يأخذ التفاعل دوراً ضئيلاً، وإن تمّ ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.

- اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل، والمعلومات البسيطة، وإعلان القرارات ممّا يخلق معه الجوّ المناسب لنشوء شبكة اتّصالات غير رسميّة بين جماعات العمل لعدم انسياب اتّصالات من خلال القنوات الملائمة.

- الاعتماد في اتّخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات، إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.

مقابل ذلك، نجد أنّ المديرين المتمسّكين بتطبيقات النظرية y يميلون إلى تبني سلوكات الاتصال الآتية :

(1)-يسن عامر : مرجع سابق، ص ص 258، 259.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

- ◆ تحرك وانسياب المعلومات والرسائل، مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككلّ من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
- ◆ انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة، واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
- ◆ استمرارية التفاعل بين العاملين، مع خلق جوّ من الثقة والأمان.
- ◆ انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.
- ◆ اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات ممّا يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.
- ◆ تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد، من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين، وتحليل المعلومات بمعرفتهم.

1-3- النظرية الحديثة في التنظيم:

ونجد أنّ النظرية الحديثة في التنظيم تقدّم العديد من المساهمات الخاصة بالاتصالات، كذلك التي قدّمها " رنيسيس ليكرت RENSIS Likert " حول مفهوم حلقة الوصل، الذي يركّز على أنّ كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم، الدور الأوّل كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر، وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين، وبيّن هذا المفهوم أنّ الفرد ينقل المعلومات مرّة لأعلى ومرّة أخرى لأسفل، وهذا التنوّع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثري تبادل وانتشار المعلومات.

1-3-1 السبيرنتيكا و(نظرية الإعلام، والمقاربة الوظيفية):

إنّ أصل هذه النظرية يمكن إرجاعه إلى " النظرية الرياضية للاتصال " لـ "شانون" الذي قام بدراسة مختلف أنظمة الاتصال الكهربائي لمحاولة فهم فاعلية الاتصال بالرموز، لصالح المؤسسة الأمريكية "بيل" للهواتف محاولة منه لحلّ

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات، وكذا تحسين مردودية الهاتف من عدة نواحي.
« وقد تطوّرت بالموازاة مع أعمال " شانون " أبحاث " نوربرت وينر " تركّز على مفهوم "رجع الصدى" وذلك في أوج الحرب العالمية الثانية، ومن نتائج هذه الدراسات أن اخترع جهاز تحكّم آلي للمدفع المضاد للطيران، حيث يسمح بتعديل الضربة القادمة للمدفع في حالة عدم إصابته للهدف في المرّة الأولى.

ويكون هذا التعديل تبعاً للموقع المستقبلي للطائرة المهاجرة، وعليه اعتبر الأثر الرجعي أساساً لعدم التحكّم، فالعملية الدائرية للأثر الرجعي التي تسمح للنشاط ببلوغ هدفه هي مبدأ قابل للتطبيق في جميع الميادين: اليد التي تحمل الفرشاة إلى الفم، البندقية التي تستهدف الطائر»⁽¹⁾.

وقد عالج " وينر " في مؤلّفه " السبيرنتيكا " الاتّصال والرقابة، مركزاً على معرفة الإشارات الحقيقية رغم التشويش عليها، وتشير نظرية " الإعلام " إلى أنّ الاتّصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها، وتخزينها وتحليلها، واستعادتها وعرضها، وعلى الرغم من إمكانية التعبير عن أية رسالة باستخدام مصطلحات نظرية " الإعلام " وذلك من أجل التحليل، هذه العملية ممكن أن تكون عرضة للتشويش على فهم المشاركين لما يحدث، وعلى توجّهات كلّ منهم نحو الآخر، وتقوم هذه النظرية على أساس أنّ العلاقة بين المرسل والمستقبل هي أساساً علاقة وسائليّة.

كما تهتمّ هذه النظرية بتحويل البيانات محلّ الاتّصال من شكلها الوصفي إلى شكل إحصائي، ممّا يسهّل معالجتها بصورة أسرع، ومن هنا يمكن أن نرى أنّ هذه النظرية - رغم أنّها تعتبر طريقة فنيّة لصياغة المسائل والمشكلات ودراسة عمليّات الاتّصال - فإنّ لها أيضاً هدف وهو التقليل أو خفض درجة الغموض كما أكّده "نوربرت وينر Norbert Winer " عندما قال: «إنّنا نصارع دائماً ميل الطبيعة نحو

(1)-Jean. Marc. Op.Cit, P13.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

إفساد كلّ ما هو منظّم، وتشجّع كلّ ما هو مجهول فإنّ المعلومات تساعد على التقليل من هذه الظاهرة حتّى تنخفض في النهاية درجة عدم الثقة»⁽¹⁾.

- « وقد تزايد الاهتمام بدراسة الاتّصال، من خلال مختلف الدراسات والأبحاث التي قام بها باحثون من مختلف التخصصات العلميّة كأمثال : باتسون، واتر لاويك، هالي، دون جاكسون، الذين كانوا ينتمون إلى مدرسة بالو ألتو (Palo Alto) نسبة لمدينة أمريكيّة تقع جنوب سان فرانسيسكو، حيث كانت المكان الذي عملوا فيه خلال فترة زمنيّة من تواجدهم به»⁽²⁾.

فحسب هذه المدرسة يعيش كلّ فرد في مجموعة من القواعد، تشكل بدورها قانونا في السلوك، ينبغي أن يستخدمه الأفراد عند اتّصالهم، كما أنّ تفريق الرسالة يجعل مضمونها مبهما، فإذا أخذنا جزء منها (قول، أو إشارة) وقمنا بتحليله، نجد أنّ الدراسة لا تمثل أيّة أهميّة إذا لم نأخذ بعين الاعتبار المعنى الكلّي للرسالة، لذلك ومن أجل التطوّر في دراسة الاتّصال ينبغي الاهتمام بكلّ ما يتّصف به من تشعّب ودوران.

1-3-2 النظرية الوظيفية:

يعتبر الفكر الوظيفي قديم قدم علم الاجتماع فهناك من يرجعه إلى "كونفشيوس" وتلاميذه، عند اهتمامه بوظيفة الدين في حياة المجتمع، غير أنّ طرحنا هذا لا بدّ من أن نتطرق من فكرة رئيسيّة تتمحور حول مصطلح "الوظيفية" والذي يحمل أكثر من معنى لكثرة الخائضين فيه ابتداء من "دوكايم" و"سبنسر" و"بارسونز" و"روبرت ميرتون"، ويمكن إجمال هذه المعاني في أنّ " الوظيفة " هي الدور الذي يلعبه عنصر من عناصر النسق الاجتماعي في الحفاظ على هذا النسق واستمراره بمعنى أنّ «مفهوم الوظيفة يهتمّ بتحليل العلاقة بين النظام ككلّ والوحدات المكوّنة لهذا النظام»⁽³⁾.

ويجسدّ هذا المعنى "راد كليف براون" في تأكيدته على أنّ الوظيفة هي ما يساهم

(1)-محمد السيد فهمي: مرجع سابق، ص 53.

(2)-Virgine Durand : Les Métiers de La Communication d'Entreprise, Puf, Paris, 1999, P3.

(3)-محمد السيد فهمي : مرجع سابق، ص 126.

لنشاط جزئي في النشاط الكلي.

كما استخدمه بعض علماء الاجتماع بطريقة أقرب إلى المعادلات الرياضية، بعلاقة الظاهرة الاجتماعية "س" مع الظاهرة الاجتماعية "ص" وأن "س" تتغير بتغير الظاهرة "ص" من حيث الاتجاه والقوة، وعلى الرغم من اختلاف هذا الاستعمال اختلافا واضحا مع الاستعمال الأول بمعنى الوظيفة، إلا أنهما مع هذا يتكاملان على اعتبار أن كافة أجزاء النسق تساهم مع بعضها في وجود النسق واستمراره وبالتالي فإن الترابط الكبير بين أجزاء النسق وتأثر بعضها بما يطرأ على البعض الآخر من تغييرات، من الأمور المسلّم بها الآن، وأنه لا يمكن فهم الجزء إلا في إطار الكل، فإن الأمر لم يكن كذلك في بداية نشأة علم الاجتماع حيث كان السلوك الاجتماعي يدرس عادة دون اهتمام يذكر بالنظر إليه في إطار النسق الذي يحدث فيه، غير أن التأثير الذي يحدث بين الأجزاء ليس بالضرورة إيجابيا دائما ولا هو دائما في صالح استمرار النسق وبقائه، بمعنى أن هناك نشاطات تساعد على بقاء النسق واستمراره تقابلها نشاطات أخرى تعمل على إحداث الخلل فيه، ويمكن تلخيص معاني الوظيفة فيما يلي⁽¹⁾:

§ في وجهة العام يقصد به الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل.

§ نقصد بمفهوم الوظيفة الاجتماعية الدور الذي يلعبه أو يؤديه النظام في البناء الاجتماعي (شبكة العلاقات المتبادلة النظم والوحدات).

§ يستخدم بعض العلماء التحليل الوظيفي للتعبير عن دراسة الظواهر الاجتماعية كعمليات أو آثار لبناءات اجتماعية معينة، ومن هنا جاء مفهوم التحليل البنائي الوظيفي خاصة في أعمال "تالكوت بارسونز"، "هربرت سبنسر" في دراسة التنظيم، ولعلّ أهم وأوضح فائدة ينطوي عليها التحليل البنائي الوظيفي هو إتاحتها فرصة دراسة التنظيم من منظور واسع نسبيا، إذا ما قورن بالمنظور الذي تبناه دارسو الجماعات الصغيرة، لقد زوّد التحليل الوظيفي علماء الاجتماع بفرصة

(1)-محمد غريب عبد الكريم : السوسيولوجية الوظيفية، دراسات اجتماعية سكانية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1989، ص ص 123-124.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة التي يمارس فيها نشاطاته، وكشف الميكانيزمات المختلفة التي يستخدمها كل من التنظيم والبيئة لكي يحقق أفضل تكيف ممكن، كما أنّ منظور التحليل الوظيفي مكن الدارسين من دراسة الوظائف الكامنة للأفعال، فأثرى تحليلاتهم ومنحها شيئاً من الجديّة والعمق.

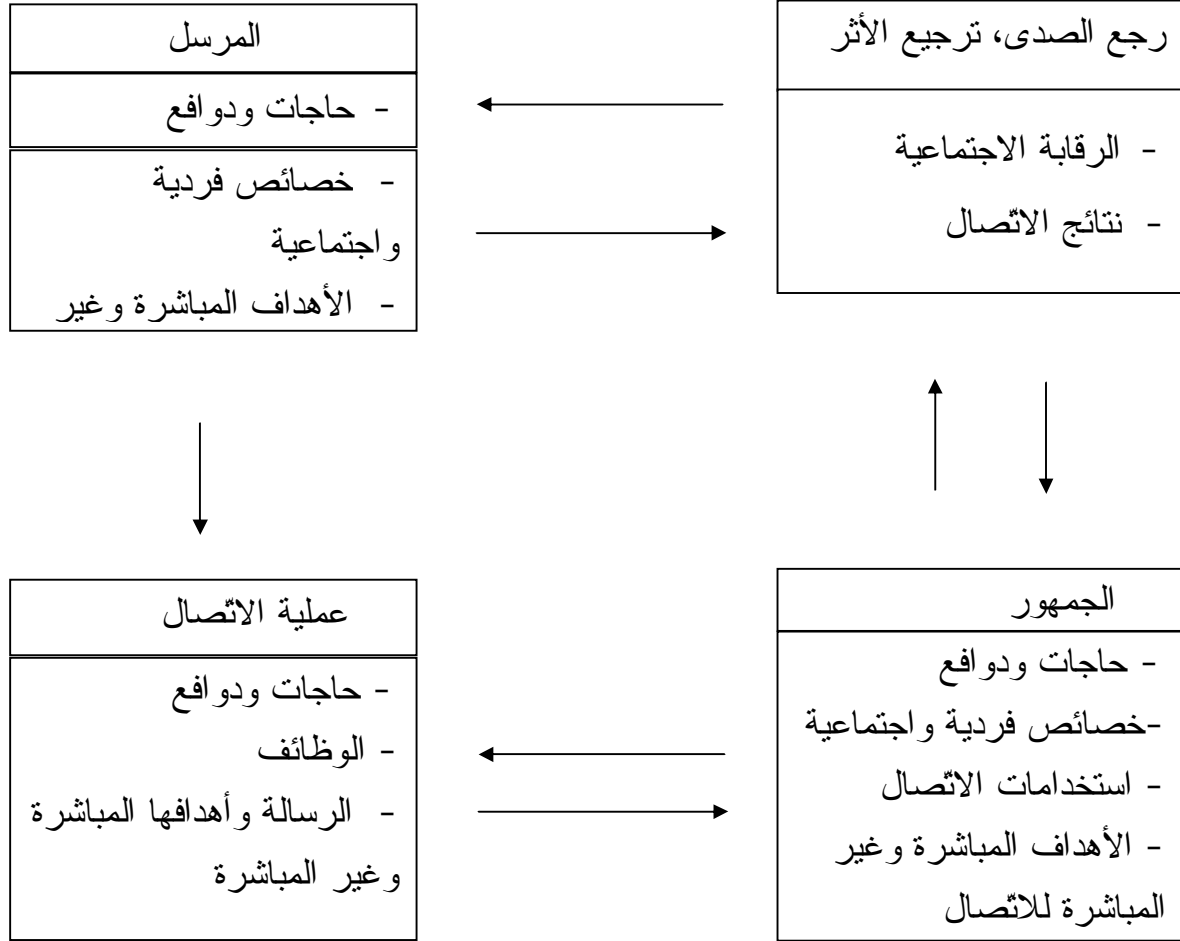
وبرغم القواعد التي ينطوي عليها التحليل الوظيفي في دراسة التنظيمات، إلا أنّ هناك انتقادات عامّة تتردّد مؤداها، إنّ هذا التحليل يتّصف عموماً بنوع من الغموض، فحينما يوصف نمط اجتماعي معيّن بأنه "وظيفي" لأنّه يسهم بصفة عامّة في تدعيم النسق ككلّ، ذلك لأنّ كلّ أجزاء النسق متساندة على نحو معيّن، وتسهم بطريقة ما في تدعيم الكلّ، وهذا في حدّ ذاته لا يقدم شيئاً جديداً، والواقع أنّ هذا النقد الموجه للتحليل الوظيفي يعكس بصفة عامّة الفهم السطحي للتحليل الوظيفي كما تعكسه بعض البحوث التي أجراها دارسو التنظيمات، فإذا كان التطبيق الدقيق للمفاهيم الوظيفيّة أمراً عسيراً جدّاً في الدراسات الأمبريقية إلا أنّ هذا التطبيق ليس مستحيلاً.

1-3-3 استخدام التحليل الوظيفي في دراسات الاتّصال التنظيمي:

تقدّم النظرية البنائية الوظيفيّة من خلال منظور التحليل الوظيفي نموذجاً لتوضيح أبعاد العمليّة الاتّصاليّة، «حيث يبدأ التحليل بمشاهدة الوسيلة الإعلاميّة بوصفها نظاماً اجتماعياً يعمل ضمن نظام خارجي معيّن (أي مجموعة الظروف الثقافيّة والاجتماعيّة)»⁽¹⁾، ومع تطوّر الدراسات الخاصّة بالاتّصال ظهرت أبعاد أخرى لها دلالتها، وبدلاً من التركيز على تأثير الوسائل الإعلاميّة في الجماهير، بدأ البحث حول تأثير الجماهير في هذه الوسائل وأجريت عدّة دراسات حول استخدامات الوسائل ومدى الإشباع الذي تحقّقه والوظائف التي تقدّمها، وأسفرت جهود الباحثين عن تصميم نموذج اتّصالي يؤكّد على الاستخدامات ومدى الإشباع الذي تحقّقه الوسائل بالنسبة للجماهير، ويوضّح النموذج الوظيفي للاتّصال أبعاد العمليّة الاتّصاليّة بمفهومها الوظيفي.

(1)-حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد : الاتّصال ونظريّاته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 128.

شكل (04) : يوضح استخدام التحليل الوظيفي للاتصال التنظيمي



المصدر : سمير محمد محسن : مرجع سابق، ص 73.

1-3-4 النظرية العامة للأنساق:

تقدّم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قربا للتفسيرات السيكلوجية منها إلى الآلية، ويعتبر "تالكوت بارسونز" من أنصار نظرية النسق الاجتماعي والأنساق الفرعية، وذلك باعتبار التنظيمات الاجتماعية هي عبارة عن أنساق اجتماعية من النسق الاجتماعي الأكبر وهو المجتمع، ويعرّف "بارسونز" التنظيمات «بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
أهدافا محدّدة»⁽¹⁾.

ويوضّح "بارسونز" الوظائف الأساسية التالية للأنساق التنظيمية⁽²⁾:

- تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.
- التكيف مع متغيّرات البيئة وأهدافها.
- التكامل والتوحّد بين أجزاء النسق الواحد.
- المحافظة على استمرار النسق واستمرار صيانتة.

وعلى الرغم من أنّه لم يكن "بارسونز" يتناول الاتّصال بتفصيل تام من خلال أعماله، إلا أنّه يمكننا أن نستخلص من خلال أعماله هذه خصوصا "النسق الاجتماعي" منظورا متناسقا لعملية الاتّصال حيث أنّ "بارسونز" كان ينظر إلى الفعل الاجتماعي عموما على أنّه يتميّز بوجود دافع له إنجاز بعض الأهداف، حيث تتمثّل أهداف الاتّصال في الوصول إلى حالة من الرضا أو تجنّب الحرمان. إنّ هذه النظرية تنظر إلى الفرد على أنّه موجّه نحو هدف معيّن في أيّ سلوك يصدر عنه وأنّ ما لدى الفرد من اهتمامات ودوافع توجّه سلوكه وأفعاله، وإنّ من وراء كلّ فعل أو سلوك إنساني أسباب ودوافع واهتمامات لإنجاز هدف معيّن للفرد نفسه.

بالإضافة إلى ذلك «فإنّ الفعل الاجتماعي يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل موجّه نفسه إليه، وحيث يكون الفاعل موجّهًا بواسطة الأعراف والقيم وقيود أخرى من نفس البيئة»⁽³⁾، حيث يؤكّد "بارسونز" في تحاليله للنسق الاجتماعي على أهمية المحيط الفيزيقي - العضوي - والمحيط الثقافي، بمعنى أنّ المحيط الاقتصادي يكتسي أهمية بالغة في حياة الأفراد لأنّه يوقر الضرورات المادية لحياتهم العضوية ولذلك لا بدّ من التكيف معه بل إخضاعه والتحكّم فيه، وتعتبر التكنولوجيا كبنية أساسية للربط بين المجتمع،

(1)-طلعت ابراهيم لطفي : مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1973، ص 09.

(2)-عامر الكبيسي : مرجع سابق، ص 55.

(3)-محمد السيد فهمي : مرجع سابق، ص 59.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

بصفته نسقا والمحيط الفيزيقي العضوي.

أما بالنسبة للمحيط الثقافي فهو الذي يضفي الشرعية على النظام المعياري للمجتمع، وينظم الحياة الاجتماعية للسكان ويؤقر المرجعية للسلوكات والأفعال. هذه النقاط جميعا يمكن تطبيقها على الأفعال الاتصالية، خاصة وأنّ "بارسونز" كان يوجّه اهتمامه إلى نشأة الثقافة الرمزية وذلك على أساس التفاعل بين الفاعلين من الناس وهكذا حينما يوجد تفاعل اجتماعي فإنّ الرموز والإشارات تكتسب معاني عامة، ويصبح لها دور هام كوسائل اتصال بين الفاعلين.

كما أنّ أنساق الاتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية وأنّ الأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال ومن الواضح أنّ التوسّع الكبير في إنساق الفعل الإنساني من المتعدّد تحقيقه بدون وجود أنساق رمزية ثابتة، كما أوضح أنّ النسق الرمزي للمعاني يعتبر عنصرا من عناصر النظام الذي يفرض كما هو على الموقف الواقعي، وحتى في حالة الاتصال البسيط لن يكون سهلا بدون توقّر درجة التوافق مع قواعد النسق الرمزي.

وقد أكّدت مدرسة الانساق المفتوحة على أنّ المؤسسة لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه، وتعتبر من أهمّ المدارس التي تناولت المؤسسات كأنساق مفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي، ولقد ظهرت عدّة نماذج في هذا الإطار منها نموذج " تافيستوك " ونموذج " هومانز " حيث ينسب النموذج الأوّل إلى مجموعة من الباحثين في الموضوع بمعهد " تافيستوك " بلندن ويعتبر أقدم النماذج، وملخص هذا النموذج أنّه يعتبر المؤسسة نظاما سوسيو- تقنيا مفتوحا أي كلّ منظمة منتجة أو كلّ جزء من هذه الأخيرة هي مزج بين تكنولوجيا (متطلبات، التجهيز الموجود)، ونظام اجتماعي (نظام العلاقات بين الأفراد المكلفين بأداء العمل) اللذان يتفاعلا تعاونيا كلّ منهما يحدّد الآخر.

حسب هذا التصوّر للمؤسسة، فإنّ طبيعة العمل تحدّد طبيعة العلاقات الاجتماعية

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للحراسة

بين العمّال في المؤسسة، كما أنّ طبيعة العلاقات بين الأفراد أو العمّال تحدّد دورها كميّات القيام بالعمل وهذا له أثر على مردوديّة المؤسسة وعلى تأثرها وتأثيرها على المحيط الخارجي لها، وأمّا بالنسبة لنموذج "هومانز" الذي يعتبر المؤسسة كنظام مفتوح، فما يميّزه هو « كلّ نظام اجتماعي يتواجد ضمن محيط ثلاثي الجوانب : مادي (أرض، مناخ، هيكل)، محيط ثقافي (خصائص، قيم، وأهداف المجتمع) ومحيط تكنولوجي (حالة المعلومات والتجهيز الذي يستطيع النظام أن يتحصّل عليه لتأدية مهمّته) »⁽¹⁾.

فالمحيط يحدّد لأعضاء النظام الاجتماعي بعض النشاطات أو التفاعلات التي دورها تولد عندهم أحاسيس معيّنة تجاه بعضهم البعض وتجاه المحيط، ومنه فإنّ " هومانز" يرى أنّه توجد علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الخارجي، كما أنّه لا يخرج عن إطار التأثير المتبادل بين النسقين، التأثير الحاصل بين التنظيم الرسمي واللا رسمي داخل النسق.

بمعنى أنّ المؤسسة بحاجة للمعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي لتفادي المخاطر وتجنّب التلاشي، وبالتالي تظهر الحلقة الدائريّة بين المؤسسة والمحيط، فالمؤسسة تحصل من المحيط على المواد والمعلومات ومختلف أنواع الطاقة وتوجّه إليه بدورها منتوجات ومعلومات في شكل مخرجات.

1-3-5 ونجد النظرية الموقفيّة:

تقدّم تأكيدا لأهميّة اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عمليّة الاّصال، فقد ساعد استخدام نظريّات وأبحاث العلماء التقليديّين والسلوكيّين الباحثين على عرض

(1) -ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمديّة العامّة، الجزائر، 1998، ص46.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

توضيح عام للمنظور الموقفي الخاص بالتصميم التنظيمي على النحو التالي⁽¹⁾:

- يسعى المنظور الموقفي إلى معرفة العلاقات المتبادلة داخل النظم الفرعية في التنظيم، وفيما بينها وما بين المنظمة كوحدة متكاملة وبيئتها.

ويؤكد هذا المدخل على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار ويحاول تفسير ومعرفة الكيفية التي تعمل بها المنظمات في ظروف متغيرة وأوضاع محددة، كما يسعى هذا المدخل إلى مساعدة المديرين من خلال عرض استراتيجيات للتصميم التنظيمي تتوافر لها أقصى درجة من احتمالات النجاح في مواقف معينة، وتتمركز معايير النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية، وعليه تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل والأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرائق العمل والأداء، لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها، وإفهامها للمعنيين بالأمر.

1-4- النظرية العامة للأنظمة:

لقد وضعت هذه النظرية من طرف الباحث البيولوجي والفيلسوف لودينغ قون بيرتلنفي في 1954، وهي تنظر إلى المؤسسات على أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فتري أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وتري نظرية النظم :

§ أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.

§ أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به ولتحقيق التوازن بين أجزاءه وأفراده.

§ أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال.

ويعرف الاتصال من خلال هذه النظرية بأنه تفاعل تبادلي لنظام متشعب مع بيئة

(1)- أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم: السلوك التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1991، ص 505.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
متشعبة، فهو حالة شاملة يطلق عليها إسم الشمولية الاتصالية، «ونتيجة لذلك، يرتبط وجود الأشياء بائصالها، حيث لو أخذنا عنصرا بصورة منعزلة وأردنا تعريفه فلا نتمكن من ذلك إلا من خلال وضعه في علاقة مع عنصر آخر، وهو ما نادى به مدرسة بالو آلتو عبر مقولتها "كلّ شيء يتّصل"⁽¹⁾، ثمّ بعد ذلك جاءت النظرية الموقفية كامتداد لنظرية النظم لتؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال.

1-5- المقاربة التأويلية:

«ترى بأنّ واقع المؤسسة يبني من خلال المعاني التي يخصّها بها أعضاؤها، فهي تهتمّ بدراسة المعاني، أي بالطريقة التي يعطي بها الأفراد معنى لعالمهم من خلال سلوكياتهم الاتصالية، إنّ واقع المؤسسة يبني إذن من خلال المعاني التي يخصّها بها الأفراد وليس من خلال الوقائع الملموسة»⁽²⁾.

تفترض المقاربة التأويلية أنّ الأفعال الاجتماعية هي مصدر التأويلات بل أنّ المجتمع كله عبارة عن بناء نظري يتكوّن من التجارب الذاتية لأعضائه وعلى مستوى أخصّ ترى بأنّ الفاعلين المؤسّسين يستطيعون، بفضل مهاراتهم الاتصالية إنشاء وبناء واقعهم الاجتماعي الخاص من خلال كلماتهم، رموزهم وسلوكياتهم، وبهذا المفهوم لم تعد المؤسسة تعتبر واقعا موضوعياّ تعكسه رسائل وتفاعلات وشبكات بل بناء لمجموعة من المعاني، إنّ المهمّ بالنسبة لها هو إنشاء المعاني المشتركة.

وبالطبع تهدف مناهج بحث المدرسة التأويلية إلى فهم الظاهرة الاجتماعية بمحاولة استخراج الأبعاد الخاصة والفريدة للأوضاع بدلا من استنتاج قوانين قابلة للتعميم على جميع السلوكيات الاجتماعية، فتركيزها ينصبّ إذن على "هنا والآن" وعلى التجارب الذاتية للفاعلين المؤسّسين، أي من "الداخل" بينما توصف المقاربة الوظيفية مثلا بـ "الخارجية" ولواقع ملموس، فعادة ما تكون المقاربة التأويلية

(1)-Virgine Durand : Op.Cit, P3.

(2)-فضيل دليو : اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 18 - 19.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
استنباطية أي أنها تنطلق من بعض التصنيفات المفاهيمية والأحاسيس والأحكام المسبقة
محاولة العثور على معطيات تؤكد أو تنفي هذه التفسيرات، وهكذا تعمد المقاربة
التأويلية إلى تفسير بل خرق وانتقاد الإجماع أو الشائع بواسطة منهج البحث بالمشاركة
خاصة، فالواقع يبني إلى حد ما من طرف الباحث.

وضمن هذا السياق التأويلي نجد مقاربتين : المقاربة الطبيعية (لفهم الأنساق
الرمزية في المؤسسة) والمقاربة الثقافية (لتفسير الدوافع والصراعات).

1-6- الاتصال حسب النظرية Z :

«في سنوات الثمانينات من القرن الماضي حولت نظرية الإدارة تركيزها الذي
كان مهتمًا بنماذج تعزيز وإثراء العمل، وتحول اهتمامها للبحث عن الطرق والأساليب
التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، وأصبح الجميع يدعو إلى التقليل من الاستخدام
الصارم للبيروقراطية، بينما هناك من كان معجبا بالنموذج الياباني وشكل لهم ذلك
النموذج مصدر استلهام، إلا أن بعض الكتاب الأميركيين رأوا أن بلدهم وقر تجارب أو
أمثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال، وكان السبب والدافع للتحفيز ناجم
عن ثقافة التنظيم»⁽¹⁾، بمعنى أن لكل تنظيم ثقافته الخاصة.

فباهتمام الشركات اليابانية بإدارة العنصر البشري، جعلها تحقق معدلات إنتاجية
عالية جدًا تفوق أربعة أمثال إنتاجية الشركات الأمريكية، وخاصة في الفترة التي أعقبت
الحرب العالمية الثانية « فقد اعتبر أوتشي أن الشركة الأمريكية تتبع نمط J، أي نمط
الإدارة اليابانية Japanese Way of Management، فقام بإيجاد النظرية Z والتي
تعني تطبيق النمط الياباني في الإدارة على الشركات العاملة خارج اليابان في الإدارة،
وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية»⁽²⁾.

ويتميز نمط الإدارة اليابانية بما يلي :

(1)- رابح كعباش : مرجع سابق، ص 137.

(2)- فايز الزغبي ومحمد ابراهيم عبيدات: مرجع سابق، ص 57.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

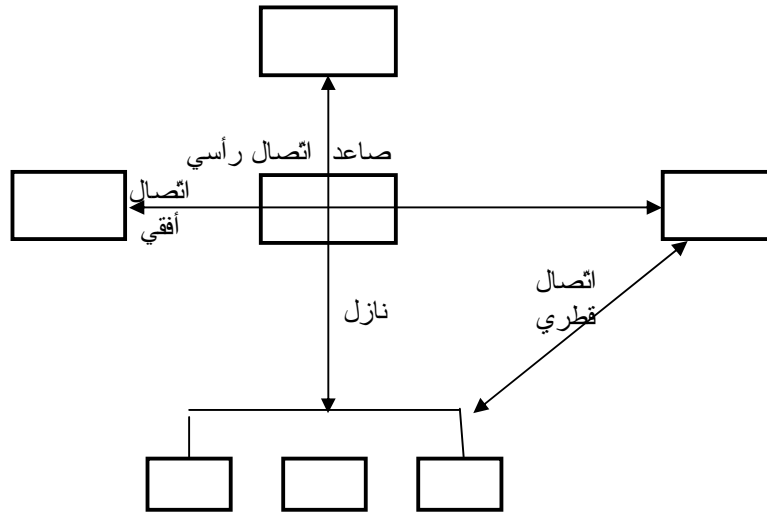
- ◆ النموذج الياباني يقوم أساسا على تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها وما يجعل هذا التكامل أكثر تعزيزا وتدعيما هو العقد الأبدي الذي يربط العامل بالمؤسسة، والذي من شأنه أن يخلق اتصالا وارتباطا وثيقين بين العامل والمؤسسة.
- ◆ وهو ما يجسد نمط الإدارة بالمشاركة.
- ◆ الاعتماد على حلقات الجودة « وهي مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل منتظم وعلى أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة»⁽¹⁾.
- مما يحقق تعاون وتكاتف جهود العاملين ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات المصيرية بالنسبة للمؤسسة.
- ◆ سيادة الاتصالات القطرية والاتصالات الأفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل كالاتي⁽²⁾:

شكل رقم (05) : يوضح الاتصال وفق هيكل التنظيم الشبكي.

(1)-فريد عبد الفتاح زين الدين: مرجع سابق، ص 98.

(2)- عبد السلام أبو قحف: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم الدعائم الأساسية ومقومات النجاح،

المكتب العربي الحديث الاسكندرية، 1998، ص71.



المصدر: عبد السلام أبو قحف : المرجع نفسه، ص 72.

♦ « ديبلوماسية الأوامر بدلا عن سلمية الأوامر، فالطاعة المبنية على القبول والثقة والافتتاح أفضل لإنجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي... بالرغم من تعارض سيادة الاتصالات القطرية مع مبدأ وحدة الرئاسة أو التوجيه، حيث يجب أن يتلقى المرؤوس تعليماته وأوامره من رئيس واحد فقط وعادة رئيسه المباشر - تجنباً للتعارض في الأوامر - إلا أن هذا النظام من نظم الاتصال يمثل أحد مقومات النجاح للإدارة الجماعية أو أحد أسس تطبيق النموذج العضوي من التنظيم»⁽¹⁾.

بمعنى الاهتمام بجودة ونوعية المعلومات التي تحملها التعليمات والتقارير والأهداف التي يرجى تحقيقها، بغض النظر عن مسارها التوجيهي.

فالائصال حسب النموذج الياباني هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

(1) - عبد السلام أبو قحف: المرجع نفسه، ص 71.

2- البعد العملي لنظرية الاتصالات التنظيمية :

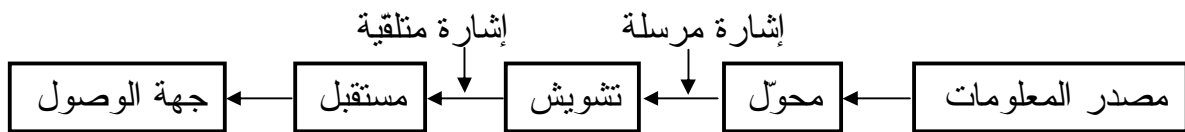
تعتبر النظرية تكويني يحتوي على المتغيرات المكونة لظاهرة معينة والعلاقات المحتملة بين هذه العناصر، والنظرية في تكوينها تحاول أن تحاكي التكوين الفعلي الحقيقي للظاهرة، وعليه فإنّ نظرية الاتصال لا بدّ أن تحاكي ما يحدث بالفعل في الواقع العملي، ممّا يستدعي تقديم بعض المحاولات لوضع نماذج تشرح الواقع العملي للاتصالات التنظيمية تتلخّص أهمّها في :

2-1- نموذج شانون وويفر للاتصال التنظيمي :

وضع " كلود شانون ووارين ويفر Claude Shannon and Warren Weaver " نموذجا للاتصال التنظيمي مفاده أنّ هناك مصدر للمعلومات يقوم تلك المعلومات في رسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات ثمّ يقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتمّ وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب لكن يتخلل هذه العملية ما يسمّى بعنصر التشويش.

إنّ هذا النموذج الرياضي للاتصال حاول معالجة مشكلة اختيار إشارة كهربائية معينة من بين مجموعة من الإشارات المحتملة، كما هو موضّح في الشكل التالي :

شكل (06) : نموذج شانون وويفر للاتصالات



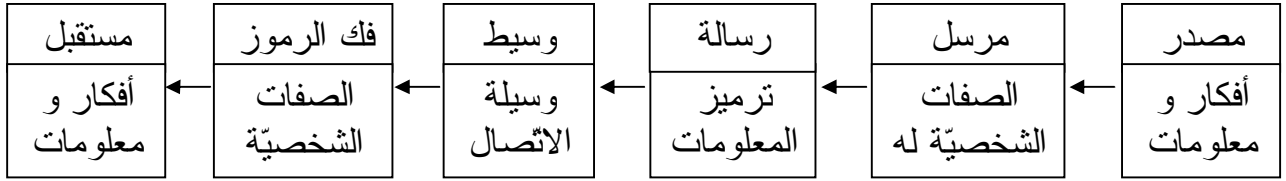
المصدر : J.M. Decaudin : Opcit, P13

2-2- نموذج بيرلو لعملية الاتصال :

اهتمّ " ديفيد بيرلو David Berlo " بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة، ويبيّن ذلك في الشكل (6)، الذي يبيّن أنّ هناك مصدر لعملية الاتصال،

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
وهذا المصدر لديه أفكار يريد أن يعبر عنها يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر ذلك بالقدرات العقلية والحواسية للفرد، ويتكوّن من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة، يتمّ نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفكّ الرموز المرسلّة أو تفسيرها، ويتأثر هذا الشخص بقدراته العقلية، وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول، والشكل التالي يوضّح نموذج بيرلو للاتصال⁽¹⁾:

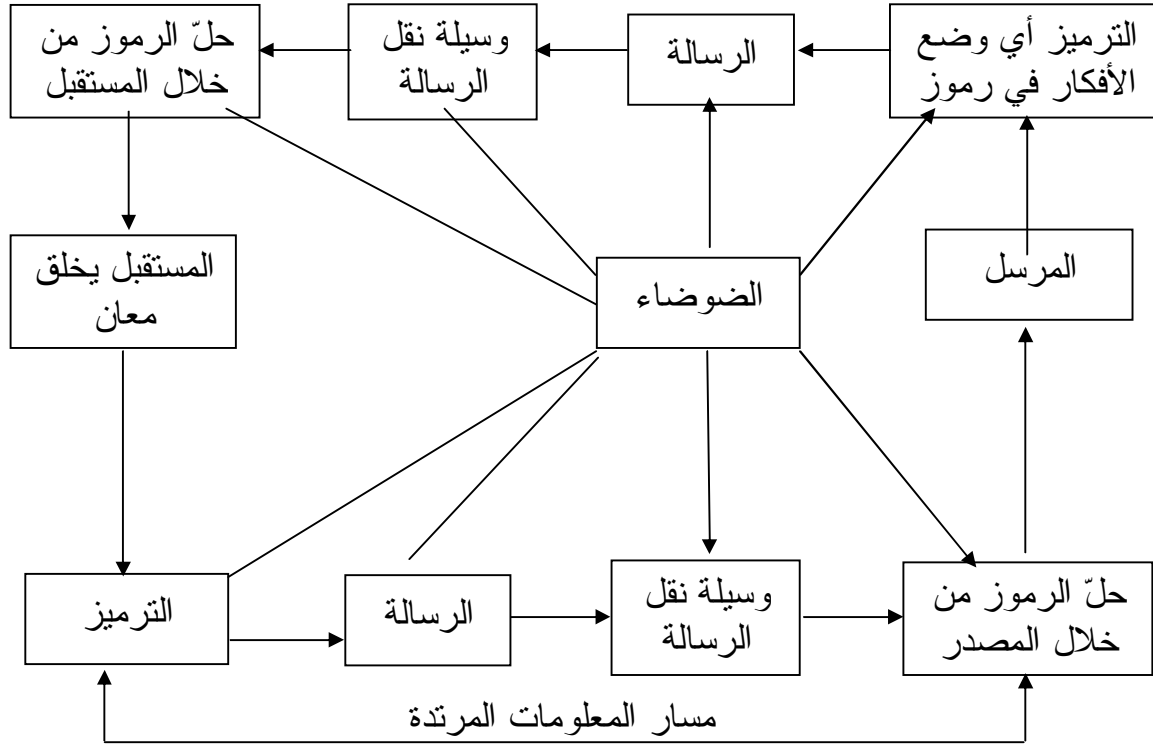
شكل (07) : نموذج بيرلو لعملية الاتصال



2-3- النموذج الإدراكي لعملية الاتصال التنظيمي :

(1)- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص35.

شكل (08) : يوضح النموذج الإدراكي لعملية الاتصال التنظيمي

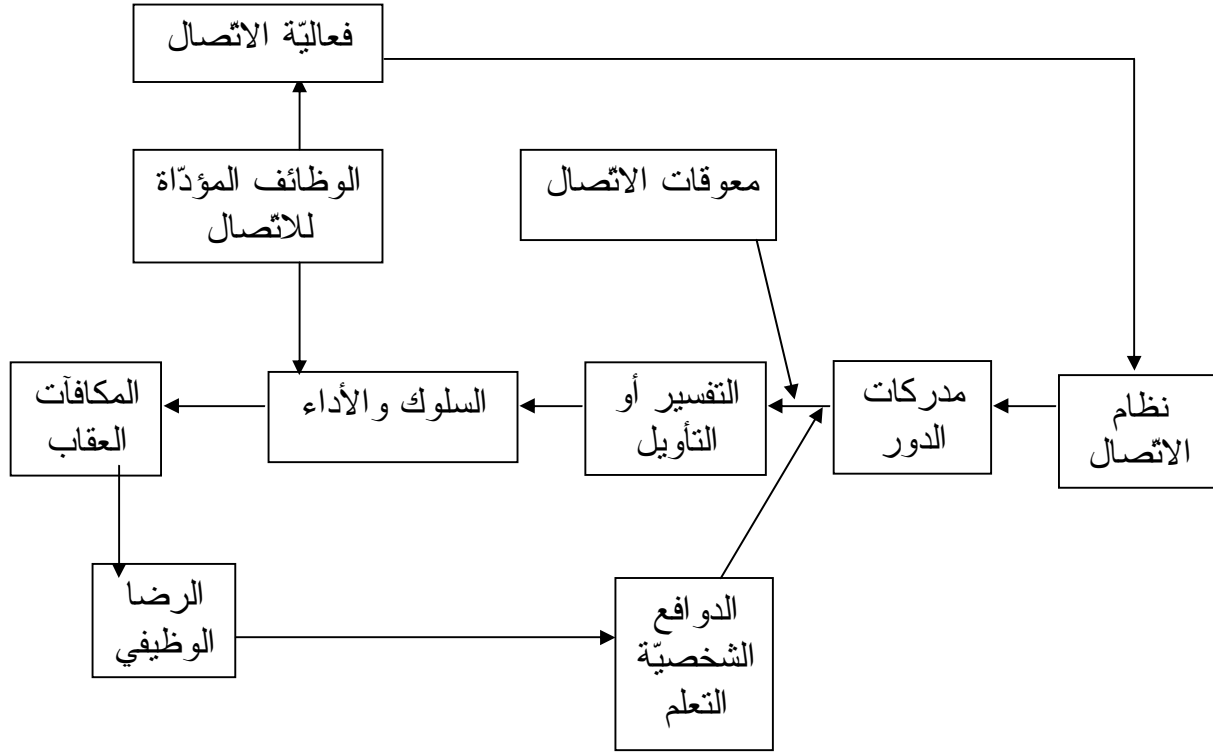


المصدر: راوية محمد حسن : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 229.

يمكن تصوّر عملية الاتصال بأنها رسالة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمرّ وتتجدّد، حتى يكون هناك أكثر من اتصال، أو اتصال عكسي للردّ على هذه الرسالة ومثل هذا الاتصال كالفعل المعين الذي يكون له ردّ فعل، وإذا لم يحدث له الردّ فيكون مجرد فعل لم يكتمل، ولم تنشأ عنه صلة ولم يخلق علاقة وهكذا، ويتعرّض الإرسال الجيد للرسالة إلى عوائق قد تقف حجر عثرة في سبيل وصول الرسالة إلى المستقبل لها، بحيث يؤدي هذا التشويش إلى تحريف في مضمون الرسالة أو عرقلة وصولها كليّة، ولهذا لا نجد الإيجاب يصل حتى يجد في الناحية الأخرى القبول أو عدمه.

2-4- النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي:

الشكل (09) : يوضح النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي



المصدر : اندودي، سيزلاقي : مرجع سابق، ص365.

تمّ تضمين وترتيب المعلومات والأبحاث التي أجريت حول الاتصال في المنظمات حتى الآن في نموذج متكامل للاتصال في المنظمات على النحو الوارد في الشكل رقم (9)، وهناك العديد من العوامل الواردة في النموذج تتطلب اهتماماً خاصاً، فمن جهة يعتبر الاتصال عملية يتمّ بموجبها نقل المعلومات ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفوية، أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة إلكترونية أو غير آية، أو تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال.

ويشير النموذج - من جهة أخرى - إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء، وتؤثر مدرجات الدور ومعوقات الاتصال

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للحراسة

والتأويل الشخصي في وقع الاتصال على السلوك والأداء، تشير الأبحاث إلى أنّ الخصائص الفردية تلعب دورا رئيسيا في الاتصال، ولا يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك والأداء، دون معرفة عملية الإدراك التي يتلقى بموجبها الشخص الرسالة ويؤولها بطريقة مناسبة، وبما أنّ الإدراك هو نوع من أنواع السلوك فإنه يتأثر بصورة متميزة بالدوافع الشخصية والتجربة السابقة في التعلم، ويترتب على تباين الأفراد في هذه العوامل اختلاف في التفسير.

§ للسلوك والأداء نتائج تعود إلى كلّ من المؤسسة والفرد، فالسلوك والأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المؤسسة سيؤديان إلى تحقيق أو الفشل في تحقيق مهمة ما.

§ ويشير هذا النموذج المتكامل إلى ضرورة قيام المؤسسة بمراقبة فعالية الاتصال، وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال ومحاولة إزالة معوقات الاتصال لتحسينه.

§ وللسلوك والأداء أيضا تأثيرهما على الفرد العامل، حيث تتبع السلوك والأداء دائما نوعيات مختلفة من المكافآت والعقوبات، فالرضا استجابة فردية للمكافآت والعقوبات، وهذا وضع نفسي يتيح للفرد فرصة مراقبة مستوى المكافأة المترتبة على السلوك والأداء وتؤثر على الخصائص النفسية مثل الدوافع الشخصية والتعلم، ونتيجة للرضا يمكن أن تتغير هذه العوامل والعمليات الفردية الطرائق التي يفسر بها الأفراد الرسائل أو المعلومات المنقولة في المستقبل.

أخيرا، يؤكّد هذا النموذج المتكامل على ضرورة تكامل الخصائص الفردية والتنظيمية حتى يمكن فهم نظام الاتصال وأثره، فالالاتصال عملية فردية وتنظيمية على السواء، وتتأثر بالخصائص التنظيمية (معوقات الاتصال، الحوافز والعقوبات) والخصائص الفردية (التعلم، الدوافع، الشخصية).

3- البعد الأمبريقي لظاهرة الاتصال التنظيمي:

لعلّ من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع الاتصالي عليه، وتغلغله في كافة وجوه الحياة الاجتماعية حتى يخيل إلى المرء أنّ هذا العصر قد أصبح عصر

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

الاتصالات، ومن الطبيعي أن تتعكس الاتجاهات النظرية السابقة الذكر على البعد الأمبريقي لظاهرة الاتصال والذي عاصر الاهتمام النظري الحديث بدراسة السلوك التنظيمي.

وفي هذا الإطار سندرج أهم الدراسات التي نرى فيها تدعيماً نظرياً وأمبريقياً وتبريراً منطقياً لدراستنا الحالية، علماً أنّ هذا الإدراج سيكون من منظور تحليلي، أي عرض هذه الدراسات كتراث نظري كما يلي:

§ لقد خطا بيرنز Burns وستوكر Stalker خطوة إلى الأمام حينما ركّزا اهتمامهما على دراسة العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم، فمن خلال دراسة شاملة لعشرين مصنعا بريطانيًا توصلّا إلى نموذجين مثاليين لإدارة التنظيمات، الأول هو النموذج الآلي الذي يقترب إلى حدّ كبير من النموذج المثالي الذي قدّمه فيبر، ويستند هذا النموذج إلى وجود تسلسل رئاسي واضح في الوظائف يعكس درجة محدّدة من التخصص، كما يستند إلى وجود اتصال رأسي بين المستويات الرئاسية، بحيث يكون كلّ رئيس مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن ملاءمة كلّ متخصص لأهداف التنظيم، أمّا النموذج العضوي فلا يستند إلى وجود هذا التسلسل الرئاسي المحدّد لأنّه يتطلّب تحديداً دائماً للأدوار، ويتمّ التحديد من خلال الاجتماعات المستمرة بين المديرين، كما أنّ الاتصال في هذا النموذج يكون اتصالاً شفهيّاً وغالباً ما يحتوي على معلومات واستشارات، والأفراد في هذا النموذج يؤدّون عادة مهامهم في ضوء استيعابهم العام لأهداف التنظيم وتمثّلهم لها، على أنّ "بيرنز وستوكر" لم يقدّما لنا حكماً خاصاً بفعالية أيّ من النموذجين، ولكنهما ذهباً إلى أنّ فعالية أيّ منهما تعتمد على البيئة التي يمارس فيها المصنع نشاطاته، ومعنى ذلك أنّهما قد منحا أهمية كبيرة للدور الذي تمارسه البيئة على التنظيم، ممّا يجعل من التنظيم نسقاً مفتوحاً يخضع لضغوط وتأثيرات خارجية، ولقد انعكست وجهة نظر بيرنز وستوكر هذه على دارسين آخرين هما إيمري Emery وترست Trist، حيث نجدهما

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

يدافع عن نموذج النسق المفتوح ذاهبين إلى أنّ كلّ نمط من أنماط البيئة يفرض متطلبات مختلفة على بناء التنظيم.

واستنادا إلى ذلك ميّز الدارسان بين أربعة أنماط من البيئة يمارس كلّ منها تأثيرا معيّنا على التنظيمات ويطبّعها بطابعه بحيث نجد في النهاية أيضا أربعة أنماط من التنظيمات، أمّا أنماط البيئات فهي : البيئة الهادئة المحدودة النطاق، والبيئة الهادئة المتباينة، والبيئة المضطربة والبيئة القلقة، ولو فحصنا الإسهام الذي قدّمه «إيمري وترست» لاحظنا أنّه يستند إلى افتراض التغيّر السريع في مواقف التنظيم، ذلك التغيّر الذي يرجع إلى سرعة معدّل التغيّر الفئّي والاقتصادي»⁽¹⁾.

إذا نظرنا نظرة تحليلية لهذه النتائج نلاحظ أنّ هناك قوى ومتغيّرات فاعلة ومؤثرة - داخلية وخارجية- في المؤسسة (تنظيم) خاصة على هيكلها الاتصالي، وذلك إذا سلّمنا أنّ المؤسسات هي أنساق مفتوحة تتأثر من جهة بسلوكيات الأفراد والتشريعات والنظم التي تعمل داخلها إضافة إلى تأثرها بالعوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية ومناخية من جهة أخرى، وهي معطيات تشكل أساسا مرجعيا لفرضيات الدراسة.

إضافة إلى دراسة قدّمها " محمد علي محمد " سنة 1971، تتمحور مشكلتها البحثية حول "انعكاس سهولة الاتصال ووضوح القرارات والبيانات على استقرار العامل ونظريته حول عملية الإدارة".

وتجسد مجتمع أو مجال دراسته في شركة الأصواف والمنسوجات الممتازة بالإسكندرية (مصر)، وكانت العينة تتضمّن مجموع عمّال خمسة أقسام أساسية في البناء التنظيمي للمؤسسة.

وقد شملت الدراسة المحاور أو الجوانب الاتصالية التالية :

- بيانات عن مصدر معرفة الرسائل التي تحملها قنوات الاتصال الهابط.

(1)- السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة 1977، ص 128 - 129.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

- مقاييس تكشف عن تقويم كفاءة الاتصالات الهابطة من الإدارة إلى العمّال .
- بيانات تتعلق بتقويم العمّال لمضمون الرسائل الرسميّة.
- إمكانيّة الاتصال الصاعد .
- أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور .

وبعد جملة من الإجراءات الإمبريقيّة، توصلّ الباحث إلى النتائج التالية :

- يحقق الاتّصال في التنظيم وظيفة هامّة في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة .
- إنّ فشل الإدارة في إيجاد شبكة قويّة للاتّصال الصاعد وتعدّد المستويات الرئاسيّة، واتّساع نطاق المسؤوليّة في التنظيم الكبير، قد أدّى إلى ظهور شبكة للاتّصال غير الرسمي .
- إنّ إدراك مضمون الاتّصالات يختلف باختلاف أطراف العمليّة الاتّصاليّة .
- لاحظ الباحث أيضا أنّ الإدارة قد وجدت أنّ أفضل طريقة للاحتفاظ بالتوازن الداخلي، والاستمرار في تحقيق أعلى مستوى من الاستقرار للعامل تتمثل في خطة أو استراتيجية تسمح بتدعيم الاتّصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط والتفاهم بين العمّال والإدارة»⁽¹⁾ .

انطلاقا من هذه الدراسة نستشف مدى تطابقها مع معطيات دراستنا الحاليّة، خاصّة فيما يتعلّق بالمحور الثاني والذي يركّز على كفيّة تحديد مقاييس لتقويم فعاليّة الاتّصال الداخلي، وبالطبع هو منطلق نظري لوضع فرضيّات البحث، وقد تجلّى التدعيم الإمبريقي لهذه الدراسة من خلال إدراج النتيجة الأخيرة، فهي محلّ تركيز استقراءنا الإمبريقي .

إضافة إلى معطيات النتيجة الثانية، التي تعكس العوامل التنظيميّة التي تؤثر على

(1)-محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعيّة، الإسكندرية 1982، ص ص 447-451 .

ونجد دراسة أخرى نعتبرها تدعيما امبريقيا آخر لبحثنا، فقد أجريت هذه الدراسة في خمس شركات، حيث تمّ إجراء مقابلات شخصية مع ثمان وخمسين (58) مجموعة، وتمثل هذه المجموعات جميع النواحي الوظيفية في المستويات الإدارية، وتتشكل كل مجموعة من رئيس ومساعد له وكان الغرض من هذه المقابلات هو تحديد مدى الاتفاق والفهم المشترك في أعمال المدراء والمساعدين، وتوصل الباحث إلى نتيجة أنّ المساعد ورئيسه لم يتفقا معا على أيّ شيء تقريبا، هذه النتيجة تدلّ على ضعف الاتصال التصاعدي وفي معظم الأحيان العاملين عند اتّصالهم بالمستويات العليا ينقلون تلكم المعلومات التي تظهرهم لرؤسائهم بالمظهر الحسن»⁽¹⁾.

وهذه الدراسة توضح جليا المعوقات الإنسانية الخاصة بأطراف الاتصال، والتمثلة في حجب المعلومات عن الطرف الآخر، لكونها لا تخدم مصالحه مما يؤثر على الفعالية الاتصالية وبالتالي على أهداف المؤسسة ككلّ.

-ندرج دراسة أجريت على عينة من إدارات العلاقات العامة والتي نعتبرها تتداخل مع دراستنا الحالية، وتساعدنا في تحليل بعض المعطيات الامبريقية، وتتمحور هذه الدراسة حول "المتغيرات البيئية المؤثرة على أنشطة العلاقات العامة، دراسة ميدانية في المؤسسات الإعلامية والمنشآت السياحية ودور النشر المصرية"⁽²⁾، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في أنّه تتصدى هذه الدراسة لمعرفة مدى إدراك مدير العلاقات العامة لحدود تأثير المتغيرات البيئية على أنشطة العلاقات العامة ومدى تأثير هذه العوامل على أهمّ الوظائف الإدارية للعلاقات العامة، وهي التنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات والبحوث والتقويم. وبلورة المشكلة بهذا الشكل تقتضي وفقا لطبيعة المدخل البيئي أن يتضمّن البحث دراسة وتحليل نشاط إدارات العلاقات العامة في مجتمع

(1)-محمد الحناوي : السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 134.

(2)-سحر محمد وهبي : بحوث في الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

الدراسة على أساس أنّ المنظّمات الإداريّة من ناحية لا تعمل في فراغ، ولكن داخل بيئة تحكمها متغيّرات سياسيّة واقتصاديّة واجتماعيّة وتشريعيّة ونفسيّة مختلفة، ومن ناحية أخرى فإنّ إدارة العلاقات العامّة ليست سوى نظام فرعي في إطار نظام عام هو المنشأة ككلّ وبين البيئة المحيطة، تؤثر على ما يصدر عن إدارات العلاقات العامّة من قرارات وسياسات وأنشطة عبارة عن إنجازات ماديّة ومعنويّة.

ومن ثمّ يتّضح لنا مدى أهميّة المتغيّرات البيئيّة في تحقيق العلاقات العامّة لأهدافها، و المتغيّرات البيئيّة التي نقصدها هنا هي مجموعة العوامل الاقتصاديّة والاجتماعية والسياسيّة والتشريعيّة والثقافيّة والنفسيّة التي تؤثر على الممارسات والأنشطة المختلفة لإدارة العلاقات العامّة.

وتتجسّد أهداف هذه الدراسة على ضوء المحاور الأساسيّة لمشكلة الدراسة فيما

يلي :

- ✓ مكانة إدارات العلاقات العامّة ومستوى كفاءتها في عيّنة الدراسة.
- ✓ الملامح الإداريّة الخاصّة بممارسة أنشطة العلاقات العامّة المختلفة في العيّنة.
- ✓ درجة تأثير العلاقات العامّة بالمتغيّرات البيئيّة والأنشطة الإداريّة الأكثر تأثيراً بهذه المتغيّرات.

يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من المنشآت العاملة في مجال الاتصال بالجمهور وتشمل مؤسّسات الصحف القوميّة والمعارضة والمجلات والإذاعة و TV ووكالة أنباء الشرق الأوسط ودور النشر وشركات التسويق السياحي والفنادق الكبرى، واقتصر التطبيق على مدينة القاهرة وعلى المراكز الرئيسيّة لهذه المنشآت وتمّ إجراء الدراسة على عيّنة من 19 منشأة اختيرت بطريقة عشوائيّة من بين 73 منشأة يتّصل عملها بطبيعة الدراسة أي بنسبة 26 % تقريباً.

تمّ بيان نتائج الدراسة حسب أهداف الدراسة المذكورة سابقاً ونحاول الآن طرح نتائج الدراسة المتعلقة **بالهدف الثالث** والذي نرى أنّه يخدم دراستنا الحاليّة، وهي كما

يلي⁽¹⁾:

- ✓ أثر المتغيرات البيئية على الأنشطة الإدارية لأجهزة العلاقات العامة.
- تؤثر المعلومات المتاحة عن المنشأة والمجتمع الخارجي على وظيفة التنظيم في المقام الأول بنسبة 35.3 % من جملة عينة الدراسة ويليها وظيفة اتخاذ القرارات بنسبة 29.4 % ثم وظيفة التخطيط 23.5 %، ثم التقويم 17.6 فالبحوث بنسبة 13.6 % من جملة مفردات العينة.
 - الامكانيات المادية تؤثر المعلومات المتوقعة عنها على عملية التخطيط بنسبة 47.1 % ثم التنظيم بنسبة 41.2 % فاتخاذ القرارات والبحوث بنسبة 29.4 % فالتقويم بنسبة 23.5 % من جملة العينة.
 - وتؤثر الامكانيات البشرية في المقام الأول على التنظيم بنسبة 47.1 % ثم التخطيط بنسبة 39.3 % فالتقويم بنسبة 29.4 % ثم في المرتبة الرابعة كل من اتخاذ القرار والبحوث بنسبة 23.5 % من جملة مفردات العينة.
 - أما الحالة المزاجية للجمهور كأحد المتغيرات البيئية فتؤثر على أنشطة العلاقات العامة بنسب متفاوتة فيأتي أولاً التقويم بنسبة 23.5 % ثم التخطيط واتخاذ القرارات بنسبة 17.6 % ثم التنظيم بنسبة 5.9 % ولا تؤثر على وظيفة البحوث. إضافة إلى تأثير متغيرات بيئية أخرى كالنظام الاقتصادي السائد والتشريعات والسياسات الحكومية، وكذلك الظروف الاجتماعية.
- ✓ أما عن مدى تأثير أنشطة العلاقات العامة بالعوامل البيئية المختلفة فقد جاءت الامكانيات المادية في المقام الأول بنسبة 64.7 % من العوامل التي تؤثر بدرجة كبيرة يليها كل من الامكانيات البشرية والعوامل الخاصة بالمجتمع كطبيعة النظام السياسي والتشريعي والاجتماعي بنسبة 58.8 % لكل منها في رأي عينة الدراسة، ثم المعلومات المتاحة عن المنشأة والظروف الاجتماعية وطبيعة النظام الاقتصادي

(1)- سحر محمد وهبي : نفس المرجع، ص ص 137 - 139.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

والدوافع والحوافز بنسبة 52.9 % لكلّ منها على مجتمع العيّنة، وجاء في المرتبة الثالثة كلّ من قيم وعادات الجمهور والحالة الذهنيّة والمزاجيّة للجمهور وطاقت وقدرات أفراد جهاز العلاقات العامّة وذلك بنسبة 47.1% لكلّ منها، وفي المرتبة الرابعة جاءت الضغوط التي يتعرّض لها الجهاز والإطار الثقافي للعاملين والحالة الذهنيّة والمزاجيّة للجمهور وقيمه وعاداته وإطاره الثقافي، وتطلّعاته بنسبة 35.3 % لكلّ منها من وجهة نظر عيّنة الدراسة، وجاءت في المرتبة الخامسة من العوامل التي تؤثر بدرجة كبيرة على نشاط العلاقات العامّة ظروف الجهاز بنسبة 29.4% ثمّ دوافع الجمهور 23.5 % ثمّ تطلّعات العاملين والمشكلات التي يواجهها الجهاز بنسبة 17.6% وأخيرا اتّجاهات وآراء وقيم العاملين بنسبة 11.8%، ونشير هنا إلى أنّ معطيات ونتائج هذه الدراسة تشكل رصيда استفدنا منه في وضع أسئلة الاستمارة.

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- المنهج المستخدم :

يعرف "المنهج" على أنه : « الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة»⁽¹⁾ ويشير المعنى الفلسفي لمصطلح "المنهج" إلى أنه «مجموعة العمليات الفكرية التي بواسطتها يسعى العلم إلى الوصول إلى حقائق التي ينشدها فيوضها ويتحقق من صحتها»⁽²⁾.

ويعرف المنهج على أنه «مجموعة العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تبيانها والتأكد من صحتها»⁽³⁾، وبالتالي فهذا المفهوم يشير إلى الكلمة الاستفهامية " كيف؟"، فهو مجموع عمليات منظمة من أجل الوصول إلى هدف معين، وتختلف الإجابة على " كيف؟" باختلاف البحوث، وباختلاف المشكلات والتساؤلات المطروحة، وعليه فإن اختيار المنهج يتوقف على الموضوع أو الظاهرة المدروسة، لذلك فإن الدراسة استدعت الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي.

نحاول فيما يلي فهم هذا المنهج وتبرير سبب اختياره:

إنّ المنهج الوصفي التحليلي هو «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدّد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تمّ تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة»⁽⁴⁾. بمعنى أنّ هذا المنهج يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدّد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر

(1)-عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990، ص 28.

(2)-المجلة الجزائرية للاتصال : العددان 11 و12، 1995، ص 41.

(3)-Madline Gravits : Méthode des Sciences Sociales, Precis Dalloz édition, Paris, 1987.

(4)-محمد عبيدات : منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل، الأردن، 1999، ص 47 - 48.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

على وضع قائم في فترة زمنية محدّدة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدّة، كما يهدف إلى تقويم وضع معيّن لأغراض علميّة، أو قد يكون هدفه الأساسي رصد ظاهرة محدّدة بغرض فهم مضمونها، أمّا عن مراحل هذا المنهج، فتتلخّص في مرحلتين أساسيتين : الأولى، ويطلق عليها مرحلة الاستطلاع والثانية، ويطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي.

تهدف المرحلة الاستطلاعيّة إلى تكوين أطر نظريّة يمكن اختبارها وذلك بعد تحديد واضح لمشكلة الدراسة أو البحث موضوع الاهتمام، أمّا المرحلة الثانية، فترتبط بالتشخيص والوصف الموضوعي للظاهرة.

- أمّا أهمّ ما يميّز هذا المنهج أنّه يوقر بيانات مفصّلة عن الواقع الفعلي موضوع الدراسة، كما أنّه يقدّم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بها، تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة.

- «ويعدّ المسح الاجتماعي ودراسة الحالة من بين التقنيات التي تعبّر عن نماذج الدراسات الوصفية»⁽¹⁾.

2- أدوات جمع البيانات:

2-1- الاستمارة:

والتي تأخذ عدّة أشكال في استخدامها وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة مضبوطة بطريقة جيّدة، وتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة وتصنيفيّة وترتيبيّة، وتعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات الأوليّة استخداماً في الدراسات المسحية لإمكانيّاتها في جمع بيانات ومعلومات لم يكن من الممكن الحصول عليها دون استطلاع الآراء والتعرّف على المواقف والاتجاهات.

وتعرف بأنّها « وسيلة علميّة تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة

(1)-المجلة الجزائرية للاتصال : العددان 11 و12، 1995، ص42.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

ومضامينه ومساراته»⁽¹⁾، بمعنى أنها الدليل والمرشد الذي يربط بين الباحث والمبحوث بعد رسم مساراتها وتحديد مؤشّراتها.

ولقد اقتضت الضرورة البحثية الاعتماد على أداة الاستمارة التي تمّ تصميمها وصياغة أسئلتها، انطلاقاً من مشكلة الدراسة والفرضيات الموجهة لها.

وعليه قام الباحث بإعداد استمارة طبّقت على القائمين بالاتصال في المؤسسة بكلّ فروعها عبر مختلف ولايات الوطن.

وقبل التطبيق النهائي لها، تمّ عرضها على أساتذة من جامعتي قسنطينة والجزائر العاصمة كمحكمين أساسيين للاستمارة، حيث قدّموا ملاحظات قيّمة نوجز أهمّها فيما يلي:

- من حيث الجانب اللغوي : تمّ تصحيح السؤال رقم (08) من الصيغة (هل تجد أنّ الاضطرابات الداخليّة في المؤسسة على صورتها الخارجيّة)، والسؤال رقم (09) من الصيغة (هل ترى أنّ رضا الجمهور عن مؤسّستك يزيدك ثقة بها) إلى الصيغة (هل يزيدك رضا الجمهور عن مؤسّستك يزيدك ثقة بها).
- وقد تمّ تعديل السؤالين رقم (12) و(13) بتغيير مصطلح (المعلومات الإحصائية) إلى مصطلح (المعلومات) باعتباره أشمل.
- إضافة الخيار (كافية نسبياً) إلى الخيارات كافية □، غير كافية □.
- وقد كانت ملاحظات الأساتذة المشتركة تركّز على وجود بعض الأسئلة التي لها نفس المغزى، لكن بالنسبة للباحث كان ذلك عمدياً، أي تمّ وضع أسئلة ضابطة للتأكد من مدى مصداقية المبحوث في إجاباته.

بعد هذه المرحلة تمّ إخضاع النموذج التجريبي للاستمارة على خمسة عشرة مبحوثاً (القائمين بالاتصال في المديرية العامة بالجزائر العاصمة)، وتضمّن التعديل ما

(1)-إحسان محمد الحسن : الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت، 1982، ص183.

يلي :

- تغيّر السؤال (03) حول (المستوى الدراسي) إلى الشهادة العلمية باعتبار أنّ كلّ المبحوثين ذوو مستوى جامعي.
- وما أثار انتباهنا من خلال المقابلات الحرة مع المسؤولين في المديرية العامة، أنّ أغلب القائمين بالاتصال غير مختصين في الاتصال، لذلك أضيف السؤال رقم (04) حول التخصص.
- تمّ تعديل السؤال رقم (15) بإضافة (خيار الأعمال الخيرية) إلى الخيارات المقترحة.
- أمّا السؤال رقم (17) فقد لاحظنا أنّ عمّال المؤسسة يعتمدون على وسيلة (الانترانت) في أغلب تعاملاتهم، لذلك أضيفت هذه الوسيلة إلى الخيارات السابقة.
- وقد اقتضت الضرورة البحثية الميدانية إلى إضافة وسيلتي المجلة □ والانترانت □ إلى خيارات السؤال رقم (27).
- تمّ تعديل السؤال رقم (30) بإضافة الخيارات التالية : التعريف بالخدمة □ وتحسين الصورة □ إلى الخيارات السابقة.
- أضيف الشطر الخاص بتحديد الجهة المسؤولة عن تقييم الرسالة الإشهارية للسؤال رقم (31).
- أضافت المسؤولة عن اتصال المؤسسة بالصحافة فكرة (التحديات الاقتصادية) إلى خيارات السؤال رقم (45).
- تمّ تغيير خيار (السلعة □) إلى الصيغة (نوعية الخدمة □) في السؤال رقم (63).
- أمّا السؤال الأخير فقد غير من الصيغة (حسب رأيك كيف يمكن تحقيق الفعالية الاتصالية في مؤسستك) إلى الصيغة (حسب رأيك كيف يمكن تحسين العملية الاتصالية في مؤسستك).
- والغرض من هذا التعديل هو تجنّب تكرار عنوان الدراسة ضمن أسئلة

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
الاستمارة.

انطلاقاً من التعديلات السابقة، تمّ توزيع الاستمارات في شكلها النهائي، وقد شمل نموذج الاستمارة (64) سؤالاً وهي تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة، التصنيفية وكذلك الترتيبية، مقسمة وفق خمسة محاور كلّ محور يعبر عن فرضية فرعية. وقد تضمّنت الاستمارة ما يلي :

المحور الأول: حول خصائص العينة، ويضمّ (06) أسئلة وهي تعكس المؤثرات الرائدة للفرضية الأولى، والتي تتمحور حول تأثير الفروق الفردية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

المحور الثاني: حول التأثير المتبادل بين الاتصال الداخلي واتصالها الخارجي، حيث ضمّ (10) أسئلة وفق الترتيب التالي من (7 إلى 16).

المحور الثالث: حول مدى التحسّن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة وهو يضمّ (27) سؤالاً مقسمة إلى قسمين، وسائل الاتصال الداخلي وتحمل الترتيب التالي : (من 17 إلى 28)، ووسائل الاتصال الخارجي وتحمل الترتيب التالي : (من 28 إلى 43).

المحور الرابع: حول المتغيرات التنظيمية المؤثرة على الفعالية الاتصالية أين ضمّ المحور (11) سؤالاً كما يلي (من 44 إلى 54).

المحور الخامس: حول المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية، تجسّد من خلال (08) أسئلة وفقاً للترتيب التالي (55 - 62).

وأخيراً ختمنا الاستمارة بسؤالين للمفاضلة بين المتغيرات السابقة، وتقييم المبحوثين للعملية الاتصالية في المؤسسة، وهما السؤالين (63 و 64) على الترتيب.

2-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الهامة في البحث السوسيولوجي وهي :

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

«وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي مباشر بين الباحث والمبحوث»⁽¹⁾.

كما تعرّف على أنّها : « تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو أفراد وللحصول على استجابة لموقف معيّن أو لأسئلة معيّنة، ولملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الاجتماعي»⁽²⁾. والمقابلة هي: «تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث وتتكوّن من مجموعة الأسئلة أو وحدات الحديث تحدث في موقف مواجهة وذلك حسب خطة، وهناك المقابلة المقننة وهي التي تحدّد الأسئلة وكذلك تحدّد فيها متغيّرات الإجابة عليها. وما على المبحوث إلا أن يختار من بينها، وهناك المقابلة غير المقننة أو المفتوحة حيث تحدّد فيها موضوعات للحديث فقط، ولا تحدّد موضوعات الإجابة ويعني هذا أن تتمّ إجراءاتها وتحدّد خطواتها والأسئلة الخاصة بها بشكل منظم ويتوقف نجاح المقابلة على مستوى التخطيط لها من جهة وعلى الكيفيّة التي تتبّع في تسجيل المعلومات والبيانات التي تسفر عنها المقابلة من جهة أخرى»⁽³⁾.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة غير المقننة في جمع البيانات، وهي نوع من المقابلات الذي يميّز بالمرونة، وتوجيه الأسئلة والحديث في إطار الخطوط والأهداف العامّة لتنظيم المقابلة، كما تترك الحرية للمبحوث في التعبير عن آرائه وأفكاره ومعتقداته بحرية كاملة تعكس شخصيّته، وتجعلهم لا يحسّون بمناخ أو قيود المقابلة وعادة ما تكون الأسئلة في المقابلة غير المقننة قليلة، وتوضع لتوجيه الحديث وإدارة الحوار الذي يستهدف التعمّق في شخصيّة المبحوث وأفكاره ومعتقداته.

- وقد سمحت لنا المقابلة بالخوض أكثر في مجال الاتصال داخل المؤسسة والتعرّف عليه بأكثر دقة، وكذلك التعرّف على مجالات الاتصال الخارجي

(1)-فضيل دليو، علي غربي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص191.

(2)-خير الله عصار : محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص72.

(3)-محمد طلعت عيسى : تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1971، ص337.

وفضاءاته.

- طبّقت المقابلة على المسؤولين في المديرية العامة الواقعة في شارع (نهج كريم بلقاسم) في الجزائر العاصمة، وكان الغرض منها التعرف على مجال الدراسة (المكاني والبشري)، وكذلك التعرف على أهم المراحل والتطورات التي مرّت بها المؤسسة والفروع التي تتضمنها ومختلف نشاطاتها.
- ومن خلال المقابلة تمّ الاستفسار عن بعض المعطيات والمقالات المنشورة المدرجة ضمن مجلات المؤسسة، بعد أن قمنا بتحليلها تحليلًا سوسيوولوجيًا.
- كما كان الاستفسار حول علامة المؤسسة (Logo) فكانت الإجابة أنّ الرمز (L) يعني الشرارة الكهربائية، والرمز (O) يدلّ على الغاز.
- أمّا عن سبب اختيار هذه الألوان (الأزرق والبرتقالي) فقد أكّد المسؤولون أنّ اللون الأزرق يدلّ على لون الشرارة، بينما البرتقالي فهو يميّز لون الغاز.
- ركّز الباحث على سؤال المسؤولين عن سبب الانقطاعات المتكررة وعدم رضا الجمهور عن ذلك، فكانت الإجابة أنّ الأسباب تقنية استراتيجية بحثية وليست عمديّة، كما تمّ السؤال عن عدم استفادة بعض المناطق النائية من الغاز الطبيعي رغم مرور شبكات الغاز على منازلهم، وقد أجمع المسؤولون أنّه لا يمكن توصيل الغاز إلى منازلهم لأنّ الاستفادة محدودة، كما أنّ تموقعهم الجغرافي قد يسبّب أخطارا عليهم ، خاصة تلك الواقعة على هضبات قرب مجاري مائيّة.
- كما طبّقت المقابلة أيضا على بعض المسؤولين في فرع التوزيع للشرق (SDE) كنموذج، بهدف توضيح بعض المؤشّرات التي تمّ توظيفها لقياس فرضيات البحث، وكذلك معرفة محدّدات الفعاليّة الاتصاليّة بين المديرية وفروعها، إضافة إلى تقييم النشاطات الاتصاليّة على مستوى الفروع وذلك لقياس مدى لا مركزية العملية الاتصاليّة وتحديد مستوى القائمين بهذه الأخيرة.

2-3- الوثائق والسجلات:

والمقصود بها « كلّ كتابة تقدّم دليلا ومعطيات، ثمّ توسّعت لتشمل كلّ نظام للاتصال يسمح بتقديم دليل أو شهادة «Témoignage»⁽¹⁾.
ويحتلّ التحريّ الوثائقي مكانة مهمّة ضمن علم اجتماع المعرفة ورغم ذلك فإنّ « السوسيولوجيين سخّروا اهتماما أقلّ من الأنثروبولوجيين لتحليل الوثائق ودراسة المنتجات الماديّة»⁽²⁾.

وتكمن أهميّة الوثيقة من الناحية المنهجية في جانبين :

أولا : أنّها تعتبر إنتاجا حسيّا يستطيع الباحث أن يتحكّم فيه وبالتالي دراسته وتحليل مضمونه بما يمكن من التعرف على الحقائق الخفية والجليّة التي تتضمنها الوثيقة وهذا باستخدام المنهجية الملائمة.

ثانيا : فيتمثّل في كون الوثيقة لم يتمّ إعدادها من طرف الباحث وهي ميزة مهمّة للوثيقة المكتوبة بحيث أنّ الباحث لا يمارس أيّة رقابة على الطريقة التي يتمّ بها لإعداد الوثيقة المكتوبة، ويمكنه أيضا انتقاء ما يهّمه فهو يجد في الغالب نفسه أمام جملة من المعطيات ثمّ جمعها من دونه لأغراض تتسم بالعموميّة، ويأخذ التحليل الوثائقي الطابع الكميّ في سرد ما يمكن تعريفه وتحديدته من الخصائص، وهذا لا يغني عن تفسيره الكيفي الذي يعدّ ضروري ومهمّ لتقرير ما يجب أن يتّجه إليه اهتمام الباحث.

ونظرا لأهميّة الوثيقة في إعداد البحوث الأكاديمية تمّ الاعتماد على مجموعة من الوثائق أعطت كلّها دلالات للبيانات المتعلقة بالتحليل وكذا المتعلقة باستراتيجية المؤسسة، وقد تمّ الاعتماد على مجموعة وثائق كذلك المتعلقة بفواتير التعامل مع الأجهزة الإعلامية، إضافة إلى المناشير والمجلات المجسّدة لتاريخ المؤسسة ومراحل تطورها ونشاطاتها الاتصاليّة، إضافة إلى تلك المعلومات المسجّلة على الأقراص

(1)-صالح بن حمد العساف : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكيّة، مكتبة العبيكان الرياض،

1409، ص205.

(2)-مريم زهراوي : مرجع سابق، ص12.

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
المضغوطة، وهي نماذج لتسجيلات إخبارية هدفها التوعية والتحسيس وهي موجهة
للمواطنين خاصة، وقد قمنا بتحليلها لمعرفة ائباع القائمين بالاتصال لأساليب علمية في
تصميمها.

وقد اعتمدنا على مناشير ومدخلات ملتقى وطني حول موضوع " مخاطر
الكهرباء والغاز " نضمه مركز التكوين التابع لسونلغاز " بعين مليلة " يوم 11 فيفري
2008. خاصة تلك المتعلقة بالمحور الأخير المخصص لمناقشة أهم معطيات المخطط
الاتصالي المنتهج لمواجهة مخاطر الكهرباء والغاز.

2-4- الملاحظة:

عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها
المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط
وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها
لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته، ويمكن تقسيم الملاحظة إلى :

2-4-1- ملاحظة بسيطة:

وهي المستخدمة غالبا في الدراسة الاستكشافية إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة
دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات والأهداف أو السلوك الذي
سيخضعها للملاحظة.

2-4-2- ملاحظة منتظمة:

وهي التي يحدّد فيها الباحث المشاهدات أو الحوادث التي يريد أن يجمع عنها
بيانات، وبالتالي تكون البيانات المجمعة أكثر دقة وتحديدا عنها في حالة الملاحظة
البسيطة وتستخدم هذه الملاحظة غالبا في حالة الدراسات الوصفية واختبار الفرضيات.

2-4-3- ملاحظة بالمشاركة:

في هذا النوع يكون للباحث دور إيجابي وفعال في إحداث الملاحظة، بمعنى أن
الباحث يقوم بالدور نفسه ويشارك أفراد الدراسة في سلوكهم والممارسة المراد

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

دراستها.

وقد اقتضت الضرورة البحثية استخدام الملاحظة في شكلها البسيط لجمع البيانات، كما تمت الاستعانة بها في تحليل بعض المعطيات من خلال مقارنة ملاحظة العملية الاتصالية الداخلية في مقرّ المديرية العامة في الجزائر العاصمة، بملاحظة متغيّرات الاتصال الداخلي في الفروع خاصّة تلك الواقعة في الشرق الجزائري (SDE) - إضافة تطبيق الملاحظة بالمشاركة من خلال تفعيل بعض الملتقيات والندوات التي ينشّطها فرع قسنطينة (SDE).

- وقد ساعدنا ذلك في تقدير درجة اهتمام القائمين بالاتصال بتطوير السياسة الاتصالية للمؤسسة، وتحديد العوائق التي تواجههم في إعدادها.

ملخص :

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أنّ البحث العلمي عبارة عن عملية متكاملة ومتراصة الأجزاء لذلك يؤكد المشتغلون بمناهج البحث على ضرورة إدراج الباحث للتراث النظري سواء كان عبارة عن مقاربات نظرية أو أبعاد امبريقية، وقد تمّ في هذا الفصل عرض مختلف النظريات الاتصالية التي تشكل المرجعية الفكرية لفرضيات الدراسة، وهي تعكس التمثلات التصورية للباحثين، فكلّ مدرسة تحاول إبراز جانب معين من عملية الاتصال، إلا أنّهم يلتقون في إضفاء البعد الواقعي على نماذجهم. لذلك اقتضت الضرورة البحثية إلى التطرّق لأهمية الاتصال في الفكر التنظيمي.

الفصل الثاني:

اتّصال المؤسسة (نظرة سوسيولوجيّة تحليليّة)

تمهيد

أولاً: السوابق التاريخيّة لاتّصال المؤسسة

ثانياً: سوسيولوجيا اتّصال المؤسسة

ثالثاً: تطبيق اتّصال المؤسسة

رابعاً: الاتّصال الداخلي للمؤسسة (تعريفه، أهميّته، أهدافه، أبعاده،

شركاته، وسائله)

خامساً: الاتّصال الخارجي للمؤسسة

ملخص

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها ومهما كان حجمها، وذلك على اعتبار أنه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي، هذا الأخير الذي يعبر عن مجموعة النشاطات والوسائل التي تسيّر العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو الإطار الذي يوجه وينسق الإشهار والتسويق والاتصال الداخلي والخارجي لها وعليه جاء هذا الفصل في قالب سوسولوجي تحليلي للاتصال المؤسسة بشقيه الداخلي والخارجي، وذلك بإبراز السوابق التاريخية للاتصال المؤسسة، عناصره وأنواعه.

بعدها التطرق إلى الأبعاد السوسولوجية والأسس السيكولوجية للاتصال المؤسسة، إضافة إلى توضيح عوامل الفعالية الاتصالية خصائصها وشروطها، لنصل إلى إبراز كيفية تطبيق اتصال المؤسسة من خلال تموقع الاتصال في الهيكل التنظيمي، أنواعه، واستراتيجيته.

وانطلاقاً من معطيات الاتصال الشامل، يتم إدراج تعريف الاتصال الداخلي للمؤسسة، أهميته، أبعاده ووسائله، لنعرّج بعد ذلك إلى معالجة الشطر الآخر للاتصال المؤسسة، ألا وهو الاتصال الخارجي أين سندرج تعريفه وتخصّصاته بشيء من التفصيل.

أولاً: السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة

1- التوطئة التاريخية:

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقاً لأسس فنية ومنهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا وأوروبا.

«ويعتبر» إيفي لي IVY Lee " رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده ومساندته لها، وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام»⁽¹⁾.

واستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث «وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي " فوش FOCH " إلى دور "المكلف بالصحافة" الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ " بيجو Peugeot " أول "صحيفة مؤسسية" كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سinger" حوالي عام 1926. وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بـ "مصلحة صحافية" خاصة، ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشاً إلا خلال فترة الثمانينات. ولقد وصف الإسباني (كراسكوسا Carrascosa) التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعاً لنظريته الرباعية (الأحرف

(1)-محمد العزازي أحمد ادريس : العلاقات العامة المعاصرة، وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية،

الأربعة (Les Quatres C/C):

§ في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف Costes .

§ في السبعينات عصر التسويق التجاري Commercial.

§ في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية Calidad.

§ في التسعينات الاتصال الشامل «Communication Globale»⁽¹⁾.

أما « على المستوى العربي، فقد أعلن في 6 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية، التي تهدف إلى بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة إلى الإصلاح والبناء»⁽²⁾، وذلك من خلال عقد العديد من الندوات، المؤتمرات المتخصصة.

2- عناصر اتصال المؤسسة :

إنّ عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل بينها في الواقع الحقيقي، ومع التأكيد على أنّ عملية الاتصال تتسم بالإستمرارية، والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية، فهي تعتمد على عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة داخل المؤسسة وتشمل هذه العملية ما يلي⁽³⁾:

2-1- المرسل:

وهو التهيئة أو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز تعبّر عن المعنى الذي يقصده، فإذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة، انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى.

ويمكن تسميته بالراسل أو المصدر، وهو ذلك الشخص (أو النائب عن مجموعة أشخاص) الذي يريد نقل أفكار وآراء من خلال رسالة إلى شخص آخر (أو مجموعة

(1)-فضيل دليو : اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص 77.

(2)-محمد العزازي: مرجع سابق، ص13.

(3)-محمد محمد عمر الطنوبي: مرجع سابق، ص 45.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرية موسيولوجية تحليلية)
أشخاص أخرى) ويتأثر المرسل بمجموعة من العوامل من شأنها القيام بدور عائق في
طريقة معالجة المعلومات والأفكار التي يرغب في بثها وهي على سبيل المثال لا
الحصر⁽¹⁾:

- طريقة إدراك المرسل للأفكار، بمعنى طريقة فهمه وتفسيره وحكمه على
الأفكار.

- توقعات الفرد، وتطلعاته، وطموحاته.

- الخصائص الشخصية للفرد من ميولات شخصية، واهتمامات، وقيم، وانفعالات.

إذن يخضع المرسل إلى مجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية، تؤثر
بدورها على محتوى الرسالة أو مضمونها.

«وقد يكون مصدر الرسالة هو نفسه المرسل، وفي هذه الحالة فإنّ الخطأ
المحتمل في التعبير عن أفكاره، ينبع من عجزه الشخصي عن صياغة هذه الأفكار في
رموز تتقل المعنى بوضوح، ولكنّ المشكلة تتضاعف حين لا يكون المصدر هو نفسه
المرسل حيث تمرّ صياغة الرسالة في هذه الحالة بمرحلتين بدلا من مرحلة واحدة، وقد
يكون ذلك في صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال، أو تكون
مهارات المرسل الذي يتولى نقل الرسالة عن المصدر عالية إلى الحدّ الذي يضيء على
الرسالة وضوحا أكثر أو قدر أكبر على الاقتناع والتأثير»⁽²⁾.

فمثلا نجد في المؤسسة أنّه قد تكون الرسالة من تصميم الإدارة العليا أو من
السلطات العليا، وأحيانا أخرى تصمّم على مستوى المصالح الإدارية المالية منها أو
البشرية.

2-2- الرسالة :

هو مضمون السلوك الإتصالي، فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة

(1)-ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 456.

(2)-حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص ص 44،45.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

من الرسائل، بعضها يتسم بالخصوصية مثل : الإحياءات والإيماءات وبعضها الآخر يتسم بالعمومية والرسمية مثل الندوات والتقارير، وكلما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمستقبل كلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر، وهناك عدة اعتبارات خاصة بالرسالة هي :

2-2-1 ترميز الرسالة :

ويتضمن مجموعة من العناصر البنائية المتمثلة في الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المتلقي، وأي لغة هي رمز بها مجموعة من المفردات، والأساليب والتي تجمع في تكوين معنى له. انطلاقاً من فكرة « أنّ الرسالة هي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل»⁽¹⁾.

2-2-2 مضمون الرسالة :

وهو مادة الرسالة التي يختارها المصدر ليعبر عن أهدافه، ويتمثل هذا المضمون في المعلومات التي تقدم والإستنتاجات التي تستخلص والأحكام التي تقترح.

2-2-3 معالجة الرسالة :

وتشير إلى القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها رمز الرسالة والمضمون، إذ يستطيع المصدر أن يذكر كلّ الحقائق في رسالته، وقد يترك للمتلقي مهمة تكلمة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة، ويتخذ كلّ فرد القرارات التي تحقق أهدافه بأفضل شكل. وعليه يمكن القول أنّ الرسالة هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى رموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل.

2-3- الوسيطة:

هي الأداة أو السند الذي يتمّ من خلال تمرير الرسالة إلى المستقبل، وتقوم الوسيطة بدور أساسي كوسيط في توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

(1)- أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 354.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرية ميسولوجية تحليلية)

لهذا السبب على الراسل أن يختار الوسيلة الإتصاليّة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعاليّة في المستقبل، وقد تكون الرسالة هي الوسيلة مثلما أكدّه « ماك لوهان Mach-Lohan » كالاتّصالات والمقابلات.

وقد تكون الوسيلة هي القناة التي تمرّ خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل مثل: الهاتف، الانترانت، الاكسترانت، النشرات الدورية، المجالات، الفاكس، التلكس، الخطابات البريديّة... ولكلّ وسيلة من هذه الوسائل خصائصها واستخداماتها لذلك ينبغي اختيار الوسيلة المناسبة بما يتناسب مع نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميّتها، ودرجة السريّة الواجب توافرها، وعدد المطلوب الاتّصال بهم والسرعة اللازمة في الاتّصال بالإضافة إلى التكلفة التي يمكن تحمّلها.

2-4- المستقبل:

«هو الجهة أو الشخص الذي توجّه إليه الرسالة ويقوم بحلّ رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتويات وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها»⁽¹⁾. ويمكن تسميته أيضا بالمرسل إليه أو الهدف، وهو الشخص- أو الجماعة - الذي يتلقّى مجموعة آراء وأفكار يرغب المرسل في بثها حيث تتمّ صياغتها في رسالة، ويتمّ نقلها في وسيلة إليه.

ومتلما هو الشأن بالنسبة للمرسل، فالمستقبل بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل الموضوعيّة والذاتيّة عند معالجته للمعلومات الواردة في الرسالة، وبما أنّ الهدف من الاتّصال هو التوصل إلى فهم عام ومشارك لمعنى الرسالة. وهذا ما يقتضي تبني المرسل إليه سلوكا يتفق مع رغبة المرسل، ونظرا لتأثير العوامل الموضوعيّة والذاتيّة على المستقبل فقد يستجيب تبعا للرسالة الموجهة إليه بسلوك لم يكن منتظرا من قبل المرسل، ممّا يتطلّب وجود مجال خبرة مشترك بين المرسل والمستقبل.

(1)-محمد السيد فهمي: مرجع سابق، ص 30.

2-5- مجال الخبرة المشترك :

الاشتراك للدلالة على أنّ عملية الاتصال يتقاسمها كلّ من المرسل والمستقبل حيث يشتركان على حدّ سواء في إرساء فهم مشترك وتبني سلوك مشترك يلتقيان عندهما.

2-6- التغذية العكسيّة :

ويقصد بها إعادة المعلومات للمرسل حتّى يستطيع أن يقرّر ما إذا كانت الرسالة قد حققت أهدافها أم لا، ويمكن النظر إلى التغذية أو رجع الصدى داخل المؤسسة كما يلي :

- ◆ قد يكون رجع الصدى إيجابياً أو سلبياً، إذ يشجّع رجع الصدى الإيجابي الإدارة على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوّي ويدعم السلوك بشكل مطرد أمّا رجع الصدى السلبي من قبل العمّال يدفع الإدارة إلى تعديل شكل أو محتوى الرسالة التالية.
 - ◆ قد تكون التغذية العكسيّة فوريّة كما هو الحال في الاتصال المواجهي، أو مؤجّلة.
 - ◆ وتتيح التغذية العكسيّة وظائف مفيدة لكلّ من الإدارة والعمّال على السواء فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها وتتيح للعمّال التأثير في عملية الاتصال داخل المؤسسة، فمثلاً : إذا أشار رجع صدى العمّال إلى أنّ الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب فإنّ الإدارة تستطيع إعادة تقديم الرسائل بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.
 - ◆ ويسمح الأثر الرجعي - مع توقّر عناصر أخرى - بإزالة الغموض والخط بين الاتصال والإعلام، حيث أنّ اللفظ الثاني أبسط فعل بالمقارنة مع اللفظ الأوّل إذ يقتصر على نقل رسالة من مصدر إلى مستقبل يستطيع أن يتلقاها.
- وهذا ما يفترض وجود مجال للخبرة بينهما، « لذلك يكون الاتصال دائرياً نظراً

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)
لأن الحوار يستدعي انتقال المعلومات في اتجاهين ، كما أن الرسائل تتدقق باتجاه هدف معين مأخوذ بالمعنى التسويقي للفظ»⁽¹⁾. وهو ما يجعل الأثر الرجعي سريعاً وفورياً، ويساهم في تعزيز مجال التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل.

2-7- التشويش:

وهو أيّ عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال ويجسد في أيّ تداخل فني -بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقي مثل : استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر مثل عدم الاحساس بالأنا أو الاستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش من مؤثر جسماني.

2-8- بيئة الاتصال :

وهي العناصر المحيطة بعملية الاتصال داخل المؤسسة مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة، ومقدار السلطة المتاحة، والإضاءات والحرارة، وظروف العمل وغيرها، وقد تمّ التعرّض لمعطيات هذا العنصر في الفصل السابق.

3- أنواع الاتصال :

يمكن تصنيف الاتصالات إلى عدّة أنواع وفقاً للمعيار الذي يستند إليه هذا التصنيف على النحو التالي⁽²⁾:

3-1- الاتصالات الشفهية والاتصالات المكتوبة :

حيث يتمّ إرسال المعلومات بإحدى الطريقتين أو كلاهما، وهما:

3-1-1- الطريقة الشفهية:

وتصلح عادة للمواقف التي تتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتعتبر هذه الطريقة هي الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، وذلك للأسباب الآتية :

(1)-Virgine Durant : Opcit, p10.

(2)-محمد العزازي أحمد ادريس: مرجع سابق، ص ص 180-181.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

- أنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية.
- أنها تتيح الفرصة للمرسل أصلا لكي يتأكد من استيعاب وفهم المرسل إليه المعلومات.
- أنها أسرع وسائل الاتصالات.

3-1-2- الطريقة الكتابية :

على الرغم من المزايا المترتبة على استخدام الطريقة الشفهية في الاتصالات، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغني عنها، حيث تستخدم بفعالية في حالة كبر عدد العاملين المراد إرسال المعلومات إليهم، وعلى كافة المستويات وبالتالي فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية في مثل هذه الحالات.

- إن هذا التصنيف اعتمدها بالتفصيل ضمن الأبعاد الإدارية للاتصال.

3-2- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية :

حيث تعتبر الاتصالات رسمية إذا ارتبطت بالهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة الذي يحدّد خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها داخل المؤسسة إلى ثلاثة أنواع مكمّلة لبعضها البعض وهي الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية.

ومن ناحية أخرى، فإنّ الاتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي، بل إنّها تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية، التي يؤكّد "روبرت سالتونستال" على أنّها موجودة في كلّ المؤسسات، وتمارس عملها كلّ يوم بل وطوال اليوم، وعلى الإدارة الحقيقية أن تعترف بوجودها وألا تحاربها على الإطلاق، بل تعمل على استقطابها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى ذلك، فإنّ الاتصالات غير الرسمية لا تعتبر بديلا عن الاتصالات

الرسمية، بل مكمّلة لها، نظرا لما تحقّق من مزايا عدّة أهمّها:

§ زيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات والبيانات التي يتعدّر أحيانا عل الاتصال

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

الرسمي استيفاؤها.

§ تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء.

§ تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهمهم دقائق

العمل.

§ المساهمة في تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

§ تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل، وذلك بشكل أسرع من

أسلوب الاتصال الرسمي.

§ المساهمة في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي من بيئة

العمل.

3-3- الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية :

يقسم الاتصال حسب الوسائل المستخدمة إلى قسمين هما :

- الاتصالات اللفظية : وتعتمد على رسائل ذات كلمات معبرة عن المعاني

المراد توصيلها إلى الطرف الآخر، وإن كانت هذه الاتصالات ضرورية إلا أنها لا

تغنى عن الاتصالات غير اللفظية : التي تنتقل من فرد لآخر دون استخدام الكلمات، بل

إنها تعتمد على تعبيرات

الوجه، هذه الأخيرة تكون مقصودة وهادفة من طرف المرسل عند اتصاله

بالمستقبل وتتميز بكونها وسائل غير لفظية.

3-4- الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري :

« يقسم الاتصال من حيث درجة تأثيره إلى نوعين هما:

3-4-1- الاتصال المباشر :

يعرف بأنه اتصال يتضمّن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل،

تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته.

3-4-2- الاتّصال الجمعي :

عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتمّ بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة».

3-4-3- الاتّصال الجماهيري :

« هو الاتّصال غير المواجهي أو غير المباشر، أي الذي لا يحدث فيه لقاء مباشر بين المرسل وجمهور المتلقين، ويستخدم المرسل وسائل الاتّصال الجماهيرية لنقل الرسالة إلى هذا الجمهور»⁽¹⁾.

وهنا يتطلّب وجود وسائط رابطة بين المرسل وجمهور المستقبلين وهذا ما يجعل منه اتّصالا غير مباشر، كما أنّ المرسل يتّجه من خلال رسالته إلى مجموعات ضخمة وغير متجانسة من الجمهور المستهدف في نفس الوقت تقريبا، وهو ما يضيف على هذه العملية الطابع الجماهيري.

«وهناك فرق بين الاتّصال الجمعي والاتّصال الجماهيري من حيث فعالية أثرهما الرجعي، نجد أنّها أكبر في النوع الأوّل، نظرا لعدّة أسباب منها التحديد المحكم للجمهور المستهدف، والتقارب المكاني والزمني بين المرسل والمستقبل وسهولة معرفة أثر الرسالة وردّ فعل المستقبل، وكلّها عوامل تساعد على تعزيز فعالية الأثر الرجعي للاتّصال الجمعي والشخصي»⁽²⁾.

كما أنّ الرسالة تصاغ خصيصا في حالة الاتّصال الشخصي لتلائم شخص معيّن وموقف معيّن، وبالتالي تكون مناسبة تماما لبلوغ الهدف الذي صيغت من أجله، أمّا في حالة الاتّصال الجماهيري فإنّه غالبا ما يتمّ التعميم واستخدام القاسم المشترك الأعظم في اختيار صيغة الرسالة ومحتواها.

3-5- الاتّصالات في اتّجاه واحد والاتّصالات في اتّجاهين :

حيث يشير النوع الأوّل إلى أوتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين

(1)-عاطف عدلي العبد: مرجع سابق، ص 47.

(2)-عاطف عدلي العبد: المرجع نفسه، ص 43.

بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى المستويات العليا.
والواقع أنّ هذا النوع من الاتصالات يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمؤسسة، كما أنّه يعوق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات.

أمّا عن الاتصالات في اتجاهين (صاعدة، هابطة) فإنّها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوى والالتماسات والتقارير. وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين المؤسسات غير الرسمية المؤيدة للمؤسسة، والمساهمة في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين.
ويُضح أنّ مهمة العلاقات العامة أكثر سهولة ويسرا عنها في حالة تطبيق الاتصالات في اتجاه واحد.

3-6- الاتصالات داخل المؤسسة والاتصالات خارج المؤسسة :

هناك صورا متعدّدة للاتصالات التي تتمّ داخل المؤسسة يوميًا بين مختلف العاملين من ناحية، وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى.
أمّا الاتصالات التي تتمّ بين المؤسسة والجهات الخارجية، « فتستخدم تقنيات الاتصال الشامل من إشهار، علاقات عامّة، وعلاقات مع الصحافة، الاتصال حول مجال التوزيع بالتكليف مع التقنيات الحديثة للاتصال باتباع قواعد جديدة»⁽¹⁾.
وتتميّز هذه الاتصالات بمراعاة الشكليات أكثر منها في حالة الاتصالات في داخل المؤسسة.

إنّ الضرورة البحثية تقتضي اعتماد هذا التقسيم في دراستنا، لذلك سنركّز على تحليل وسائل الاتصال الداخلي ووسائل الاتصال الخارجي في محاولة للبحث عن مدى تجسيد خطة اتصالية فعّالة في مؤسساتنا الاقتصادية.

(1)-Robert de Bruin : La Communication Financière (Image et marketing de l'entreprise), éditions liaisons, Paris, 1999, PP17-18.

ثانيا: البعد الاجتماعي والنفسي للاتصال

1- البعد الاجتماعي في عملية الاتصال:

«يرتبط الاتصال ارتباطا وثيقا مباشرا بالقضايا أو المشكلات الاجتماعية بحيث أصبح من الضروري اليوم أن تتم دراسة الاتصال في الإطار الاجتماعي الواسع لما له من تأثير اجتماعي قوي، وللدور الحاسم الذي يقوم به في عملية التغيير الاجتماعي إلى الدرجة التي دفعت الباحثين إلى التأكيد على أن كل تحليل للتغيير الاجتماعي لا بد أن يركّز في النهاية على عمليات الاتصال»⁽¹⁾.

فنتائج الدراسات أكدت على أن الأفراد في جمهور المتلقين ليسوا ذرات منفصلة أو وحدات منعزلة ولكنهم ينتمون إلى شبكة من البناءات الاجتماعية التي تؤثر على قراراتهم واتجاهاتهم نحو مخرجات عمليات الاتصال، هذه الدراسات كان لها تأثير كبير في اتجاه الباحثين في الاتصال على تأكيد الانتماء الاجتماعي لأطراف عملية الاتصال، في سياق هذه العملية ونتائجها، ليس فقط بالنسبة لإدراك المستقبل ولكن في التأثير على المرسل أيضا، من خلال تأثير شبكة العلاقات الاجتماعية على اتجاهات الأفراد نحو عملية الاتصال وعناصرها ونتائجها.

«أما على مستوى المؤسسة فقد قدّم " باتسون Batson " و " رويش Ruesh " وصفا لبعض أبعاد الاتصال في المجال الاجتماعي يمكن اعتبارها كمستويات ملائمة إلى حدّ كبير للجانب الإداري داخل المؤسسة وخارجها من الناحية الاجتماعية»⁽²⁾، فعلى المستوى الذاتي نجد أنّ العملية الاتصالية يجريها الفرد مع نفسه، وقد يبدو من الغريب أن يشكّل هذا المستوى اتصالا حقيقيا بسبب عدم الانفصال القائم بين مصدر المعلومات ومتلقيها، ولكنّه يشكّل نقطة البداية الحقيقية لعرض المستويات الأخرى للاتصال، ونجد الاتصال الشخصي إذ يعتبر أكثر أنواع الاتصال شيوعا حيث يشير إلى

(1)-سمير محمد محسن : مرجع سابق، ص21.

(2)- عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

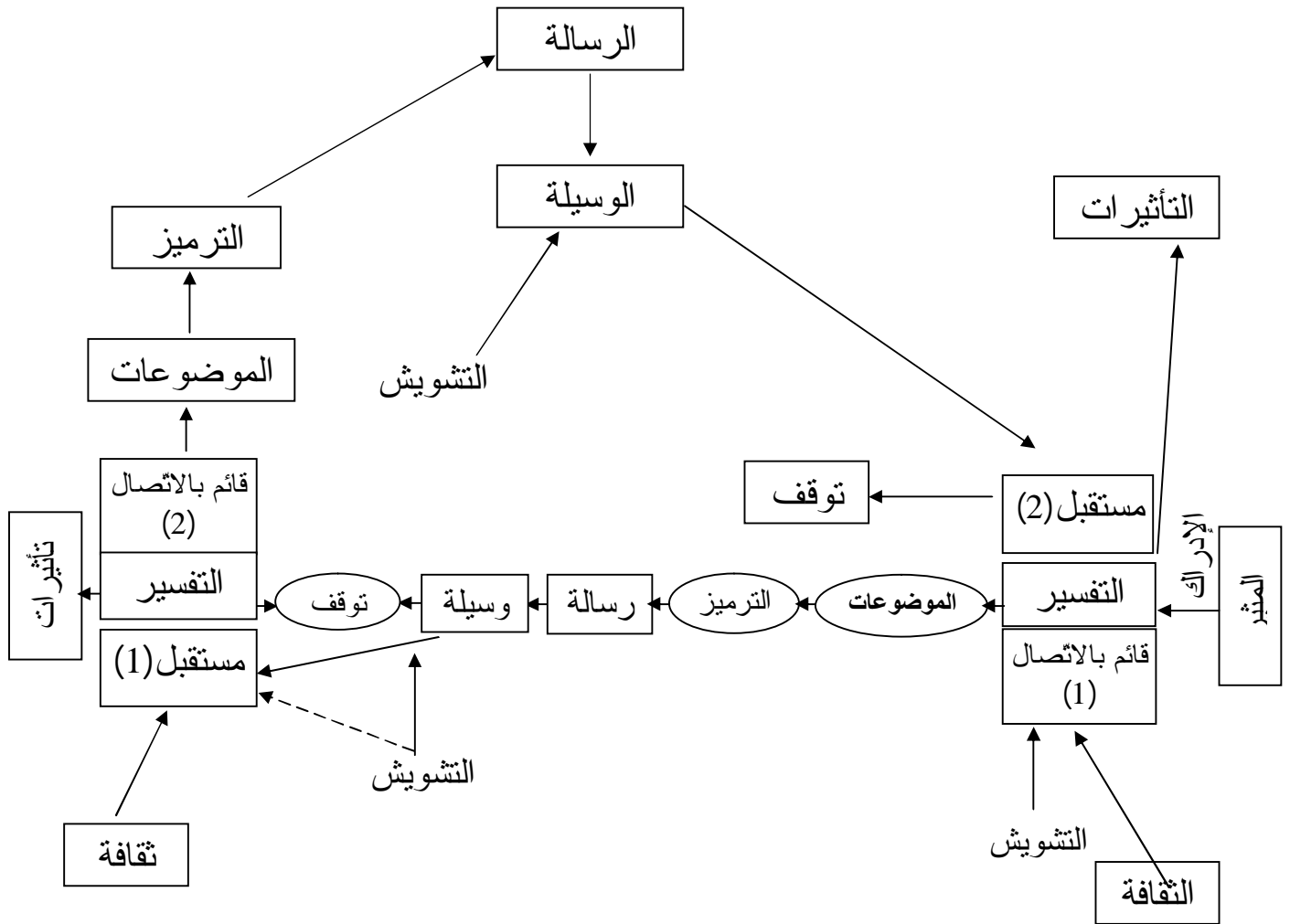
الاتصال الذي يجريه الشخص مع شخص آخر، كما قد يكون الاتصال بين الشخص والجماعتين فالحالة الأولى في هذه المجموعة هي التي يواجه فيها الشخص لمجموعته، والمثال على ذلك من الناحية الإدارية يمثلها الالتزام الذي يقع على المدير العام للمؤسسة بإبلاغ النتائج إلى مجلس الإدارة أو الملاك، والحالة الثانية في هذه المجموعة هي الاتصال الذي يتم بين المجموعة والشخص، فالقرارات التي تتخذها اللجنة ترسل إلى فرد معين لكي يقوم بسلوك معين فالقرار هنا يشتق من اشتراك المجموعة ولكن إتمامه ينسب إلى فرد معين في مستوى عال على السلطة.

وتعتبر قرارات اللجنة التنفيذية المنسوبة إلى المدير العام للمؤسسة، أحد الأمثلة على الاتصال الذي يتم بين المجموعة والشخص.

أما الاتصال بين مجموعة ومجموعة أخرى، فيُصَف بتدقق الرسائل بين القطاعات التنظيمية، وتتناول المعلومات عادة الظروف الجارية وغالبا ما تكون تنسيقية في طبيعتها، وقد تعتبر الاختلافات في أداء الوظائف في التنظيم كالانفصال الناتج عن اختلاف المكان، وهكذا فإن الاتصال الذي يستخدم لتقريب هذه الأماكن وتنسيق الأنشطة يعتبر مقيداً بالمكان. وتشكل الرسائل المقيدة بالوقت من أنواع الاتصال الذي يتم بين مجموعة ومجموعة أخرى، فبينما تتناول الرسائل المقيدة بالمكان نشاط الإدارة الجاري لتحقيق التنسيق، فإن الرسائل المقيدة بالوقت تقوم بالربط بين الحاضر والماضي. فالثقافة والسياسات التي تلخص صورة المؤسسة هي من نتائج المجموعة التي عاصرت المؤسسة قبل المجموعة الحالية.

إن المستويات الثلاثة الأخيرة تهدف إلى إظهار مدى التشابك الذي يسببه التداخل الاجتماعي ولكل مستوى مكونات اجتماعية خاصة به، وبالتالي يمكن أن نتبين الاتصال باعتباره ظاهرة اجتماعية، فهو يشكل القواعد الأساسية للتداخل الاجتماعي والواقع أن العلاقة بين المرسل والمرسل إليه ليست على هذه الدرجة من البساطة، فالمعلومات المرسله تعدل باستمرار المضمون الذي تحويه الرسائل كلما تلقى رد فعل معين من جانب المرسل إليه، وهكذا تنشأ المكونات الاجتماعية للاتصال.

شكل رقم (10): النموذج التفاعلي للاتصال :



المصدر : محمد عبد الحميد : مرجع سابق، ص 75.

2- الأسس السيكلوجية للاتصال:

«إنّ من بين الاهتمامات الكبيرة في علم النفس لفهم الاتصال تلك المتعلقة بدور

المصدر في مدى تقبل الرسالة»⁽¹⁾.

بمعنى أنّه عندما يقوم شخص معيّن بإرسال المعلومات، فهو إنّما يفعل ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنّهم في حاجة إلى شلّ هذه المعلومات،

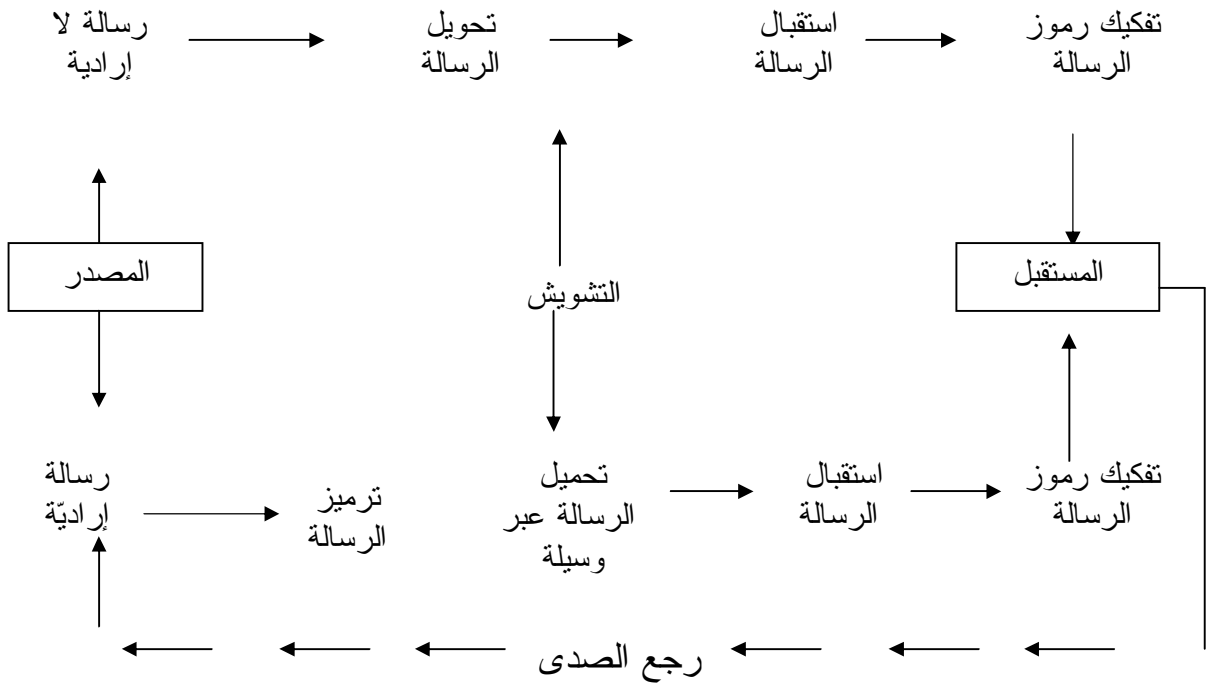
(1)-Jean, Marc, Décodin : OP.Cit, PP 23-24.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرية موسيولوجية تحليلية)

وهو يتوقع أنها تشبع رغباته أو الحاجات المطلوبة في الوقت المعين، ويتكوّن مضمون الاتصال من هيكل أو قاعدة محدّدة برموز تصميم بغرض استمالة الحواس العضوية لمتلقي الرسالة. ويتوافر هذا المضمون أيضا على هيكل الاتصال الذي يتّصف بخصائص مادية واجتماعية وسيكولوجية.

وهذه الخصائص توجه وتحدّد سلوك مصدر المعلومات وملتقي هذه المعلومات، والمشكلة الأساسية تكمن في تصميم الاتصال الذي غالبا ما يتّصف بالغموض، ويسبب هذا الغموض «حالات التوتّر بين مصدر المعلومات وملتقيها، وبالتالي هذا التوتّر يخلق ما يسمّى بالحاجة الاتصالية ويمكن تتبّع العملية كالاتي:»⁽¹⁾.

شكل رقم (11) : النموذج السيكولوجي للاتصال.



من خلال هذا النموذج نجد أنّ العملية تتجسّد فيما يلي:

-تقوم الجماعة في الموقف الاتصالي بإظهار الغموض فيه والإحساس بهذا التفاوت

(1)- عبد الغفور يونس : مرجع سابق، ص 209.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

بسبب حالات التوتر التي يمكن استبعادها خلال الاتصال، ويتولى الاتصال توضيح وتعريف الموقف.

- يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حالة التوتر بخلق مضمون الاتصال، وتعتبر المضمون مجال مكوّن من رموز يفترض أنّ لها معنى للمرسل إليه.
- ويحوّل المضمون إلى المرسل إليه خلال بعض المسالك المناسبة، ومن الناحية الإدارية تكون المسالك المختارة من تلك التي تتيح تطبيق رموز اللغة كتابة أو شفاهة.

وبالنسبة للإدارة إذا تحقق السلوك الفعّال فإنّ التوتر قد استبعد.

وبهذا تقام قاعدة للاتصال واضحة لوجود وظيفة تحقق التوازن للمؤسسة، إنّ السلوك كما يراه الإداري ليس من الضروري أن يكفي الاحتياجات الاتصالية للمرسل إليه، لأنّ الحاجات الاتصالية تقوم على مستويات مختلفة، ففي المستوى الأول يكون الاتصال الرسمي ضروري للحصول على الأداء الملائم للمهام، وتوفير هذه المعلومات يمكنها أن تقضي على حالات التوتر الناشئة من الغموض في مسؤوليات المهام. وتقوم حالات التوتر في مستوى آخر من حاجات الفرد للتعرفّ على سبب القيام بمهمته، والدور النهائي لهذه المهمة في الهدف الكبير لكلّ مؤسسة، والاختلاف الرئيسي بين المعلومات المحددة للمهمة والغرض من المهمة يعني الاختلاف الذي يقوم بين السؤالين كيف ؟ ولماذا ؟ وتمتدّ الاحتياجات الاتصالية للأفراد إلى أبعد من حدود المهام التي يتولونها، وليس من الغريب أن يواجه أكثر الأفراد مقدرة على الاتصال الرسمي حالة من ضعف العلاقات الإنسانية في المؤسسة لأنّه يفشل في تحقيق اتّصال فعّال، ولكنّ الدرجات الأقلّ رسميّة تؤدّي إلى التحفيز الاتصالي للعمل.

أمّا على مستوى الاتصال الخارجي للمؤسسة، فيمكن أن يحدث التداخل والتشويش بالنسبة للرسالة من عدّة مصادر، «إضافة إلى تلك الحدود التي تقلل من فعالية تأثير وسائل الإعلام، والتي ترتبط بمجموعة من العمليات النفسية التي يقوم بها

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرية ميسولوجية عملية)
المتلقي كطرف أساسي في عملية الاتصال والتي يطلق عليها " الدفاع الإدراكي " والتي
تحدّ من تأثير الإعلام أو الدعاية وفعاليتها»⁽¹⁾.

وترتبط هذه العمليات بالمتطلبات التالية: التعرّض، التفسير، التذكّر، القرارات،
من جانب المتلقي وهي الخطوات الأساسية نحو تحقيق الاتصال الفعّال.
وقد أثبتت العديد من بحوث الاتصال أنّ هذه العمليات لا تتمّ بطريقة عشوائية،
فضلا عن كونها عمليات غير نمطية بين أفراد جمهور المستقبلين، حيث توجد
مجموعة من الاختلافات بينهم في درجة ونوعية هذه المتطلبات مؤسّسة على حرية
الاختيار المتاحة للأفراد بما يتفق مع اتجاهاتهم واهتماماتهم وثقافتهم، وهو ما يمكن أن
نطلق عليه عنصر "الانتقائية".

مما سبق يمكن القول أنّ التصرّح السيكولوجي للعملية الاتصالية ركّز على
المزاوجة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في تحقيق التوازن التنظيمي، كما
انحصرت المساهمة فقط في تحليل العملية الاتصالية وتوضيح عناصرها دون إدراج
للجوانب القانونية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة
وخارجها.

3- عوامل فعالية المواقف الاتصالية :

« إهتمّ دافيد بيرلو BERLO في نموذجة الذي نشره عام 1960، بالعوامل التي
تؤثر في نجاح أو فشل الاتصال في علاقتها بكلّ عنصر من عناصره.
ووجود هذه العوامل أو غيابها يحدّد بشكل مباشر مصادر التشويش في عملية
الاتصال واتجاهاته، والتي تؤدّي إلى عدم إدراك المعنى المتمثّل لدى كلّ من المرسل
والمتلقي»⁽²⁾.

(1)- هالة منصور : الاتصال الفعّال، مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الأزاريطة،
الإسكندرية، 2000، ص 81.

(2)- مي العبد الله : نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 98.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرية سيولوجية تحليلية)

بمعنى أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك، لأن الاستجابة المستهدفة تظل مرهونة بمدى نجاح أو فشل الاتصال من خلال مناقشة الاعتبارات التي تؤثر في ذلك.

3-1-1- الاعتبارات الخاصة بكل من المصدر والمتلقي :

يتوقف نجاح الاتصال من جانب كل من المصدر والمتلقي على عدد من الاعتبارات التي تؤثر في الموقف الاتصالي وهي :

3-1-1-1 المهارات الاتصالية :

بالإضافة إلى عامل المصداقية، يجب توفّر مهارات الكتابة والتحدّث من جانب ومهارات القراءة والاستماع من جانب آخر.

وتعنى بها قدرة الكاتب أو المتحدث بوصفه المرسل أو المصدر، على وضع الرموز التي تعبّر عن المعاني التي يستهدفها، وكذلك قدرة المتلقي على الاستماع أي قدرته على تحويل الرموز التي يتلقاها إلى معان يدركها.

«ويرتبط نجاح عملية الاتصال أساساً بمدى معرفتنا بنوعيّة المتلقي الذي يستقبل الرسالة، ولهذا فإنّ معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكلوجية للمتلقي، تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة إليهم، كما أنّ الإطار الدلالي للمستقبل يؤثر على استجابته للرسالة، فالرسالة تصبح مجرد حروف لا قيمة لها حينما ينعدم الفهم وتكون الرموز غير مفهومة للمستقبل، فكل فرد وكل جماعة لها مجموعة من التصورات والاتجاهات مشتقة من بيئته وثقافته»⁽¹⁾.

بمعنى كلما كان للمستقبل إطاراً دلاليّاً يتدفق مع مثله للمرسل، ساعد ذلك على فهم ما تعنيه

الرموز ومن ثمّ نجاح عملية الاتصال.

(1)-حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 52.

3-1-2 اتجاهات :

تؤثر اتجاهات المصدر والمتلقي على الموقف الاتصالي بشكل مباشر، وتؤثر أيضا على الحكم بنجاح الاتصال أو فشله وأهمّ هذه الاتجاهات ما يلي⁽¹⁾:

3-1-2-1 اتجاه الفرد نحو نفسه :

سواء كان مصدرا أو مستقبلا، ذلك أنّ الاتجاه السلبي نحو الذات يعكس قدرا من عدم الثقة في نفسه التي تؤثر بالتالي في اختيار موضوع الرسالة وقوة تأثيرها، وكذلك تؤثر في اقترابه من الآخرين وبالتالي استكمال الموقف الاتصالي ونجاحه.

3-2-1-3 اتجاه الفرد نحو موضوع الاتصال:

وهو ما يترجم اقتناع الفرد بما يقول أو اهتمامه بالموضوع، وبالتالي فإنّه يعكس صدق التعبير عن الموضوع وكذلك القدرة على فهمه والاقتناع بالفكرة.

3-2-1-3 اتجاه كلّ منهما نحو الآخر:

فالفرد لا يتحمّس للحديث أو الاستماع إلى آخر ما دام اتجاهه نحوه سلبيا. ممّا سبق يمكن القول أنّ الاتجاه ما هو إلا ميل عاطفي أو وجداني تنظّمه خبرات الشخص السابقة ليتفاعل إيجابيا أو سلبيا نحو شخص أو موقف معيّن وهذه الاتجاهات تؤثر على الكفاءة الاتصالية للمصدر أو المتلقي.

3-1-3 المستوى المعرفي:

من الواضح أنّ مقدار المعرفة التي لدى المصدر عن الموضوع يؤثر في رسالته ومن ناحية أخرى إذا كان المصدر متخصصا أكثر، «فقد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على التبسيط واستخدامه لمصطلحات قد لا يستطيع المتلقي أن يفهمها»⁽²⁾، بمعنى مدى القدرة على اختيار البدائل التي تسهم في التبسيط والإيضاح حتى يستطيع المتلقي فهمها وإدراكها.

(1)-مي العبد الله : مرجع سابق، ص100.

(2)-حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد : مرجع سابق، ص52.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرية موسيولوجية تحليلية)

وكذلك بالنسبة للمتلقى حيث يسهم مستوى المعرفة في إدراك الرسالة، لأنه ما لم يتوقّر لديه قدر المعرفة والمعلومات فإنّه لن يختار التعرّض للرسالة من البداية، وإذا تعرّض لها فلن يستطيع أن يدركها، لأنّ الإدراك يرتبط أساسا بالمخزون المعرفي لدى الفرد.

3-1-4 السياق الاجتماعي والثقافي:

يتأثر كلّ من المصدر والمتلقى بالنظم الاجتماعية والثقافية التي يعمل في إطارها، «فلكي نحدّد تأثير الاتصال يجب معرفة النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال ومكانته في النظام الاجتماعي للمؤسسة والأدوار التي يؤديها والمهام التي يجب أن يقوم بها»⁽¹⁾. بمعنى أنّ النظم الاجتماعية والثقافية تعكس أنماط المعتقدات والقيم السائدة، كما تعكس الأدوار والمكانة الاجتماعية أنماط السلوك المتوقعة.

3-2- الاعتبارات الخاصة بالرسالة:

تتأثر كفاءة الرسالة في القيام بدورها على مدى الوضوح والتبسيط الذي تتميز به، والذي يرتهن أساسا باختيار العناصر وتكوينها، أي وضعها في بناء ويتمّ ترتيبها أيضا بحيث تسير في النهاية إلى الفكرة أو المعنى.

وهذه العملية يطلق عليها مهارات الترميز التي ترتبط أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف والنوايا الخاصة بالمصدر من الموقف الاتصالي، «والتي على أساسها يختار الفكر والمعاني التي تحقق هذه الأهداف والنوايا، ومن جانب آخر يجب أن تتوافر لكلّ منها مهارة التفكير واتخاذ القرار فيما يتعلّق بالموقف الاتصالي، وهذا يتأثر بالدرجة الأولى بالمقدرة اللغوية لكلّ من المصدر والمتلقى، حيث يتمّ من خلال اللغة التعرف على وحدات الفكر ووصفها، والتعبير عنها من خلال المسميات اللغوية»⁽²⁾.

(1)-حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد : المرجع نفسه، ص53.

(2)-مي العبد الله : مرجع سابق، ص99.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

وهناك مجموعة من المتغيرات الأسلوبية التي يحقق تواجدها في الرسالة فعالية عالية للعملية الاتصالية، كأن تعالج الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل ويتحقق ذلك من خلال احتوائها على مثيرات تضمن استمرار جذب انتباه المستقبل، وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة وكذلك مدى تناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل، فالرسالة التي يجد فيها المستقبل مصلحته أو تحقق له إشباع لبعض حاجاته، تلقى استجابة كبيرة من جانبه ويتجاوب معها، وعليه يجب أن يصيغ المرسل رسالته صياغة تتناسب وخصائص المستقبل الاجتماعية والاقتصادية وكذلك اختيار الوقت المناسب لإرسال واستقبال الرسالة، وما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل فالرسالة التي تبذل جهود مضيئة في إعدادها مع عدم توافر الوسيلة التي تناسبها لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.

3-3- الاعتبارات المتصلة بقنوات الاتصال:

«لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، وكلما توافرت تلك الوسائل عددا ونوعا، أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن تختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود، وتتناسب مع الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه، فالتنوع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرصة مقابلة الفروق بين الأفراد المستقبلين وهذا من شأنه أن يساعد في نجاح عملية الاتصال، فالوسائل المسموعة والمرئية تكون عموما أكثر الوسائل فعالية في تغيير الاتجاهات»⁽¹⁾.

بمعنى مدى اختيار الوسيلة المناسبة للموقف الاتصالي، من حيث خصائصها واتفاق هذه الخصائص مع تفضيل المتلقين وقدرات كل من المصدر والمتلقي على استخدام الوسيلة.

3-4- الاعتبارات المتعلقة بالتشويش :

«وهي تلك العوائق التي تحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وتجسد في

(1)-حسن عماد مكاوي : مرجع سابق، ص53.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

أيّ تداخل فنيّ - بقصد أو بغير قصد - يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقي»⁽¹⁾، فالتشويش المبكر يرجع بعضه إلى المنبع حيث تصل الرسالة محرقة بدرجة ما إلى المرسل، والتشويش الوقتي يرجع بعضه إلى المتصل والبعض الآخر إلى القناة الاتصالية والبعض الآخر إلى المستقبل كمتصل، والبعض ينشأ من الرسالة هذا خلافا ما للبيئة من تأثير، وكذلك قد ينشأ عن اختلاف المستويات الإدارية في التنظيم، ويمكن التغلب على التشويش من خلال تكرار الرسالة.

4- خصائص الاتصالات الفعّالة:

إنّ الاتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالخصائص التالية :

- السرعة، تقديمها لمعلومات مرتدة، تسجيلها، تخصيصها على شخص معيّن، ملائمة شكلها لموضوعها، بقاؤها في الذهن، تأثيرها على السلوك وتكلفتها المنخفضة، ونبتاول هذه العناصر بشيء من الشرح⁽²⁾:

4-1- السرعة:

إنّ مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أنّ الأوّل أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتّخاذ القرار أو التصرف.

4-2- الارتداد :

تسهّل الوسائل الشفهية في الاتّصال، من إمكانية حصول أطراف الاتّصال على معلومات مرتدة تساعد على ردّ الفعل السليم وإتمام عمليات الاتّصال بنجاح، أمّا الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعّالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتّصال.

(1)-محمد السيد فهمي : مرجع سابق، ص30.

(2)-أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 364.

4-3- التسجيل :

إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل : الخطابات، والمذكرات، والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محلّ الاتصال، أمّا الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

4-4- الكثافة :

تتميّز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من أن تستخدمها في عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامّة كلما قدّمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.

4-5- الرسمية :

إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، فإعلام عامل بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقلّ رسميّة مثل المذكرات الداخلية، الهاتف.

4-6- التكلفة :

بصفة عامّة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، والتكلفة عنصر نسبي. والجدول التالي يوضّح المفاضلة بين وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة.

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي أو لجنة	سريع نسبياً	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
هاتف	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

المصدر : أحمد ماهر : المرجع نفسه، ص 364.

5- شروط فعالية اتصال المؤسسة :

من الضروري أن ندرك بأنّ عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعلمية أيضاً، ويفترض أن تستوفي شروطها العلمية والفنية التالية⁽¹⁾:

5-1- التخطيط الجيد للاتصالات:

فكّما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً، كلما زاد وضوحاً وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الاتصال. بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثمّ تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثمّ تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحرّي الدقة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعدّدة أو الناقصة ثمّ تصميم شكل الرسالة، وخاصةً بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائماً للموقف.

(1)-صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 249.

5-2- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

وذلك بالتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم الرسالة أم لا، والتأكد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.

5-3- إجادة فنّ الإنصات:

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيّدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول "هاملت" « إمنح كلّ شخص أذنك مع قليل من صوتك » ولا يتدخل إلا لإزالة التشوّت في الحديث، أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

5-4- الحصول على التغذية العكسيّة :

وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأنّ تتيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

5-5- معرفة الظروف المحيطة :

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حسّاسا للظروف التي يتمّ خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

✓ استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.

✓ تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.

✓ وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.

✓ في حالة وجود تشويش لا بدّ من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق

انتشارا، أو استخدام قنوات اتصالية متعدّدة أو استعمال متّصل مثير للانتباه.

6- العوائق الأساسية للاتصالات الفعالة:

العوائق هي تلك الحواجز والصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف المعنى أو النتيجة المرجوة.

وقد تعترض عملية الاتصال في العادة مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى وصول الرسالة للمستقبل مشوشة أو غير مفهومة مما يفقد عملية الاتصال معناها والهدف منها، وهذه العوائق منها ما يتعلق بأطراف الاتصال ومنها ما يتعلق بالرسالة نفسها وأخرى متعلقة بالوسيلة المستخدمة في الاتصال، إضافة إلى العوائق التنظيمية أو الفيزيائية كالضجيج مثلا، ولا بد في هذا المجال من توضيح هذه العوائق.

6-1- العوائق الشخصية :

وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة وما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد، والعاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم ومشاكلهم، ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم ووزنهم الأمور بطرق متباينة تتواءم وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن ثم يتوقف تفسير العامل لمضمون الرسالة على طريقة وأسلوب تفكيره وعلى حالته المزاجية والنفسية وعلى توازنه الاجتماعي، ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي :

6-1-1 عوائق في المرسل :

تتخصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، والفهم، الإدراك، والشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل :

§ إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

§ تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً، ولا تكون لمصلحة المستقبل.

§ عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم المرسل للمعلومات التي لديه.

§ قيم ومعتقدات المرسل، وميوله، واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

§ الحالة الانفعالية للراسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.

§ سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات، والتحيّز لطبيعة الأمور والأحداث وعدم قدرته على فهم نمط الطرف الآخر.

6-1-2 عوائق في المستقبل:

ومن العوائق الخاصة بالمستقبل ما يلي :

◆ عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل وعدم قدرته على الاستنتاج والتحليل لذلك تتبّعت بعض المؤسسات إلى تصنيف اتصالاتها بما يتفق والمستوى الذي توجه إليه.

◆ «عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات، فقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية، فإنّه يفسّر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق أو القلق نتيجة انخفاض روحه المعنوية بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، ممّا يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال، ومثال ذلك إذا أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معيّن وقال له أريد ذلك فوراً، فقد يفسّر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت حالته النفسية عالية، بأنّ التقرير له صفة الاستعجال، وقد يفسّره إذا كانت حالته النفسية سيّئة بأنّ الرئيس يستهزئ به

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرية موسيولوجية تطبيقية)

ويتعالى عليه، أو أنّ الرئيس يعلم بإهماله أو بطئه في العمل ويريد توبيخه»⁽¹⁾.

◆ تعدّ العوائق الإدراكية لمستقبل الرسالة من العوامل المؤثرة على فاعلية الاتصال لأنّ قصور الشخص وعدم استيعابه للأمور يؤثر بشكل ملحوظ على تلقيه للمعلومات بل وعلى فهمه لها أيضاً، ويمكن أن نعزو سبب هذا القصور إلى العوامل التالية:⁽²⁾

الثبات الإدراكي: وهو اتجاه الفرد نحو معتقدات معيّنة لا يبتعد عنها مهما طرأ على الفرد من خبرات جديدة لم يمرّ بها قبل ذلك، وثبات الفرد على معتقداته يقوّي مقاومته للتغيير وبالتالي لا يستجيب لأيّ معلومات جديدة بسهولة ويسر.

الاختيار الإدراكي: وهو انتقاء الفرد للمعلومات التي تصادف رغباته وتتفق مع أهدافه ومعتقداته السابقة.

الإسقاط الإدراكي: وهو إلصاق ما يتّصف به الأشخاص الآخرين، ويأتي ذلك من خلال ميول الفرد واتجاهاته إلى تقدير سلوك الآخرين وأحكامه عليهم.

بمعنى أنّ التحيّزات الإدراكية التي يتّصف بها الأفراد تؤثر في تلقيهم للمعلومات ودرجة استيعابهم لها، وكذلك في المعنى الذي يعطونه لهذه المعلومات.

- « كما أنّ عمليات التعرّض، والتفسير، والتذكّر، والقرارات من جانب المستقبل هي الخطوات الأساسيّة نحو تحقيق الاتصال الفعّال، وقد أثبتت العديد من بحوث الاتصال أنّ هذه العمليات لا تتمّ بطريقة عشوائية فضلاً عن كونها عمليات غير نمطيّة بين أفراد جمهور المستقبلين حيث توجد مجموعة من الاختلافات بينهم في درجة ونوعيّة التعرّض والتفسير والتذكّر واتخاذ القرارات، مؤسّسة على حريّة الاختيار المتاحة للأفراد في قراءة أو مشاهدة أو سماع الموضوعات المختلفة في الوسائل المختلفة وتفسيرها وتذكّرها بما يتفق مع اتجاهاتهم واهتماماتهم وثقافتهم، وهو ما يمكن

(1)- ابراهيم عبد العزيز شيجا : أصول الإدارة العامّة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص404.

(2)- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد : مرجع سابق، ص147.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

أن نطلق عليه عنصر " الانتقائية " أو الاختيارية والذي يرتبط أساسا بعمليات الدفاع الإدراكي لدى المستقبل والتي يمكن تحديدها في أربع عمليات هي: (1).

التعرض أو الانتباه الاختياري أو الانتقائي أو النوعي: والذي يتمثل في اتجاه المستقبل إلى قراءة أو مشاهدة أو سماع وسائل معينة، والانتباه إلى بعض هذه الوسائل بما يتفق مع ميوله واتجاهاته واهتماماته وثقافته.

الإدراك أو التحريف الاختياري أو الانتقائي: والذي يتمثل في الإدراك أو التفسير الخاطئ للمعنى المقصود في الرسالة من قبل المتلقي بطريقة تجعل هذا المعنى مختلفا عن المعنى الذي قصده المرسل نظرا لأن الرسالة من خلال الحاجات والقيم والاتجاهات الخاصة بالمتلقي، وقد أثبتت بعض الدراسات أنه في حالات خاصة وتحت ظروف معينة يعتمد بعض أفراد الجمهور إلى تفسير الرسائل الإعلامية أو الدعائية أو الإعلانية تفسيراً خاطئاً، وتعريف معناها بما يجعلها متماشية ومتطابقة مع آرائهم واتجاهاتهم وعاداتهم.

التذكر الاختياري أو الانتقائي أو النوعي: والذي يتمثل في قدرة الفرد المتلقي على نسيان أو تذكر موضوعات معينة أو أجزاء معينة من بعض الموضوعات أكثر من غيرها بسبب تأثيرها في بعض المفاهيم والحاجات والقيم الإنسانية لديه.

القرار الاختياري أو الانتقائي: والذي يتمثل في قدرة الفرد المتلقي للرسالة على التأثير بمضمونها بالطريقة والأسلوب الذي استهدفه المرسل، ونظرا لوجود اختلافات متنوعة بين أفراد الجمهور فإن درجة تأثيرهم بالرسالة واستجابتهم للدعوة المتضمنة فيها تختلف بالتالي.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المتلقي يمكن أن يقاوم الاتصال الذي لا يتوافق مع خبراته ومفاهيمه واتجاهاته بعدة طرق تتمثل في تجنب هذا الاتصال وتحريف معناه، ونسيانه، وعدم التأثر بما تضمنته الرسالة من دعاوى ومقاصد.

(1) -هالة منصور : مرجع سابق، ص ص 81-82.

الاختلافات الوراثية والبيئية: «أي مدى تجانس خلفية الراسل والمستقبل، فإذا لم يكن هناك تجانس يصبح من الصعب نقل الأفكار، كما تؤثر المكانة الاجتماعية على الأفكار والاتجاهات فالناس لا يعيشون في فراغ إلى أن نلقاهم، كما أن عقولهم ليست صفحات بيضاء نقف عليها ما نشاء، بل على العكس من ذلك ينشغل الفرد منذ ولادته في استيعاب الأفكار والاتجاهات التي يتشبع بها ويدين لها في الحياة، والنوعية التي ينتمي إليها من البشر»⁽¹⁾.

- **العلاقة بين المرسل والمستقبل:** ويمكن تصنيف هذه العلاقة كما يلي:

• **العلاقة الوظيفية بين المرسل والمستقبل،** فإذا كانت هذه العلاقة متقاربة

ستكون معاني الرسالة واضحة والعكس صحيح.

• **العلاقة الرئاسية بين المرسل والمستقبل،** فإصدار المعاني في شكل تعليمات من

أحد العاملين القدامى إلى أحد العاملين الجدد يختلف عما إذا كانت هذه المعاني صادرة من رئيس إلى مرؤوس.

• **الخبرات السابقة ونعني بها نوعية العلاقات بين المرسل والمستقبل** ومدى

الخبرات والتجارب السائدة في علاقتهما ببعضهما، هل هي علاقة ودّ ومحبة أم هي علاقة كراهية وريبة حيث ينعكس ذلك على فهم الرسالة.

فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء المؤسسة: قد ينتج عن العوائق النفسية

أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المؤسسة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء

التنظيم قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة في

مثل هذه الحالات، فإنّ دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة

بطبيعة الحال هي حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى

الرؤساء، إمّا نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال

بالمرؤوسين خاصّة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية التي لا تحبّ بالمشاركة في

(1)- طاهر مرسي عطية: فنّ وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، مصر، ص 221.

اتخاذ القرارات .

المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها: «إذا كانت الاتصالات تعدّ عاملاً هاماً وحيوياً في المؤسسة، إلا أنّ الإفراط فيها أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها، فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتأقفة عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في كثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره»⁽¹⁾.

وبالتالي فإنّ الإغراق في عملية الاتصال قد تؤدي إلى عزوف العمّال عن حضور الاجتماعات، ومن ناحية أخرى يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب كثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من فعالية داخل المؤسسة.

6-1-3 تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل :

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيراً ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المؤسسة، فيتأثر الاتصال الصاعد مثلاً : عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب المعلومات غير المرضية عن الرؤساء الإداريين، وذلك أنّ كلّ مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أنّ العمل يسير سيراً طبيعياً ومنتظماً حتى لا تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجهه الإدارة من عقبات أو مشكلات، ويتأثر الاتصال الهابط أيضاً عندما تعتمد بعض المستويات في المؤسسة إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتفال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها،

(1)- إبراهيم عبد العزيز شيحا : مرجع سابق، ص 405.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

وذلك ما لم تكن أطراف الاتصال أمينة في تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

6-1-4 البعد المكاني بين المرسل والمستقبل :

إنّ اتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل، ومركز المستقبل تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد.

ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعّالة، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإنّ بعضها - مثلاً - قد لا يصلح بديلاً عن المقابلات الشخصية المباشرة خاصة ما يتعلّق بالأمور الهامة والسريّة.

6-1-5 طبيعة العمل :

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل أو النشاط الذي تمارسه كلّ منها. لذلك فإنّ طبيعة هذه الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات، فالأعمال والأنشطة المتشابهة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير رسمية بشكل واضح، ومن أمثلة ذلك أنشطة مراكز البحث العلمي.

6-1-6 وجود فروق شخصية وذاتية بين طرفي الاتصال : فالمرسل حينما

يريد إبلاغ المستقبل معلومات معيّنة، فإنّه يصيغها في رسائل تتحدّد وفقاً لمشاعره وسلوكه، وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الرسائل فإنّه يستقبلها تبعاً لمشاعره وخبرته وخلفيته، ممّا يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

6-2- العوائق الفنيّة :

يتوقف تأثير عمليّة الاتصال على متلقي المعلومات وتحقيقها للهدف، على قدرات مرسل المعلومات، في تقديمها بطريقة تيسّر لمتلقي المعلومات استيعابها والتأثر بها. إضافة إلى مدى اختياره للوسيلة المثلى لإدراجه للمعلومات على إثره، ويمكن تلخيص الجوانب المتعلقة بهذه العوائق كما يلي :

6-2-1 عوائق خاصة بالوسيلة:

§ الأبعاد الحسية للوسيلة، حيث تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في متلقي المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقاها، فالمعلومات المرئية أكثر فاعلية من المعلومات المسموعة، وعليه فإنه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.

§ قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد، حيث تتفاوت وسائل الاتصال من حيث قدرتها على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح له باستيعابها.

§ قد تكون الوسيلة التي استخدمت في الاتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة، فهناك الكثير من الرسائل ليس بالإمكان نقلها كتابياً أو باستخدام الهاتف، وقد تكون هذه الوسيلة غير مناسبة للمستقبل أو أنها ليست ذات مصداقية كافية لديه.

هذه العوائق وأخرى يمكن تلخيصها كالتالي⁽¹⁾:

§ اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

§ اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.

§ عدم اتباع الراسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

§ المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

6-2-2 عوائق خاصة بالرسالة :

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم، ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها فللرمز عادة معانٍ متنوعة، لذلك من الضروري اختياراً واحداً منها، فالكلمات المستخدمة من جانب المرسل قد تصبح مصدر القوة أو الضعف في عملية الاتصال.

(1)- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 361.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

إذ يمكن للمرسل أن يستخدم بعض المصطلحات المتخصصة التي قد لا يجيد فهمها المستقبل، فالمصطلحات التي يفهمها رجل الاقتصاد قد لا يفهمها الرجل الفني. وتظهر مشكلة اللغة أيضا في حالة اعتياد المرسل على استعمال أساليب إنشائية مطّاطة أو بالعكس في حالة اعتياده استعمال أساليب موجزة أو غامضة، وبالتالي إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما تدرك بها، وليس كما هي موجودة فعلا.

مما سبق يمكن القول أنّ الألفاظ هي الوسيلة الأساسية للاتصال المسؤولين والعمّال، فهم يعيشون في بيئة لفظية، ويجب أن يتمتعوا خاصة منهم المسؤولين بقدرة لفظية معقولة، وحصيلة لغوية حتى يستطيعوا أن يؤدّوا عملهم بكفاية، ومن الطبيعي أنّه كلما ترقوا في المناصب الإدارية فإنّ حاجتهم إلى الاتصال تزداد حتى ينجزوا أعمالهم، ولعلّ ما يقومون به أو يفعلونه هو من أهمّ الوسائل التي يفسّرها الآخرون، فمثلا الحوافز التي تمنح للعمّال لها معنى، كما أنّ المسؤول الذي يتجاهل العمل أو الإنجاز الطيب دون أن يذكر كلمة مجاملة فإنّه في نظر مختصّ الإدارة فاشل في اتخاذ الفعل الملائم.

3-6- العوائق التنظيمية :

تتأثر عملية الاتصال داخل المؤسسة بمجموعة من المتغيّرات التنظيمية والتي تميّز تلك المؤسسة، تتمثل أهمّها فيما يلي:

1-3-6 تنقية المعلومات: بمعنى الرقابة على العملية الاتصالية، والتي قد

تستلزم أحيانا الحذف أو الإضافة، أي تبديل المعلومات لتبدو أكثر ملائمة عمّا هي عليه، ممّا قد يؤثّر في محتوى الرسالة وبالتالي عدم تحقيق أهداف الاتصال.

2-3-6 الإعلام المضاد: «الرسالة الإعلامية قد لا تسلم من الإعلام المعاكس

لها، إذ أنّه كما يقال أنّ لكلّ عملية وجهان، فإذا قام إعلام منافس لفكرة ما أو خدمة ما

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

فقد يكون في حد ذاته عائقا لوصول الرسالة إلى الجمهور وقبولها»⁽¹⁾.

3-3-6 محدودية ردّ الفعل: ممّا يجعل الاتصال وكأته في اتجاه واحد، فالأجهزة الرسمية مصمّمة غالبا بالطريقة التي تسهّل الاتصال من أعلى إلى أسفل، لذا فإنّ أحد المبادئ الرئيسيّة للوصول إلى أهداف الاتصال هو إنشاء خطّ اتصال ذو اتجاهين، بمعنى مشاركة كلّ الأطراف في عملية التغيير وبصفة عامّة فإنّه من المعروف أنّ الاتصال ثنائي الاتجاه مع ثبات العوامل الأخرى أفضل في سير العملية الاتصاليّة داخل المؤسسة.

4-3-6 الإفراط في الاتصال: إنّ كثرة الاتصالات والإفراط فيها يؤدي إلى عدم فعاليتها، فتنظيم الاتصال والاعتدال في إرسال المعلومات يساعد المتلقين على الاستفادة منها.

4-6- العوائق الفيزيقيّة:

وهي جملة العوامل البيئية التي تحول دون الإرسال أو الاستقبال للرسالة إذ يمكن أن تكون الظروف المحيطة بعملية الاتصال مهيأة لاستقبال الفرد للمعلومات التي تحتويها رسالة الاتصال، كما يمكن أن تعوق استقباله لها وتركيزه عليها، فوجود متلقي المعلومات في ظروف تشوبها الضوضاء والضجيج، قد يؤثّر عليه بما يخلق توترا أو ضيقا لديه.

1-4-6 كبر الحجم والانتشار الجغرافي : فبعد المسافة بين المرسل والمستقبل يزيد من احتمالات أن يطرأ على الرسالة بعض التغيير أو التحريف، كذلك أنّ بعد المسافة بين القيادة والمستويات الأخرى يحول دون الحصول على المعلومات الكاملة المتعلقة بالتنفيذ والاعتراضات الموجودة.

(1)- عبد الكريم درويش وليلى تكلا : مرجع سابق، ص500.

2-4-6 العقبات الماديّة: وهي مؤثرات تتعلّق بـ⁽¹⁾:

- المسافة، أي بعد المسافة بين العاملين ومكاتب المشرفين بالإدارة.
- التداخل، أي دخول متّصل آخر ممّا يحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه.
- الضوضاء، وذلك عندما تكون وسيلة الاتصال صوتيّة مثل ازدحام مجال الاتصال لعناصر متعدّدة، كوجود أكثر من فرد يحاولون الاتصال بفرد واحد لا شكّ أن يعيق استقبال متلقي الرسالة للمعلومات المرسلّة إليه.
- بالإضافة إلى عامل الرطوبة والحرارة ودرجة التهوية خاصّة تلك المتعلقة بقاعات الاجتماع.

(1) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندريّة، 1993، ص 549.

ثالثا: تطبيق اتصال المؤسسة

1- التراكيب التنظيمية في المؤسسات :

تؤدي العملية التكاملية التنظيمية إلى إدخال مجموعة من التراكيب الإضافية الجديدة على البنية الهيكلية الرسمية الأساسية للمؤسسة، فالهيكل الرسمي يمثل تمثيلا تقريبا عمليات التبادل والتفاعل الرسمي بين أجزاء المؤسسة والعاملين بها من أفراد وجماعات.

فالتنظيمات التقليدية تتميز بأن بنيتها الهيكلية الرسمية تتضمن التقسيم الوظيفي للخصائص المختلفة، وتوزيع تلك التقسيمات الوظيفية على المستويات المتدرجة من السلطة وتحديد خطوط الاتصال بين التقسيمات المتفق عليها وأخيرا خطوط الاتصال الرسمية بين مستويات السلطة التي تكون البنية الهرمية للمؤسسة. إلا أنه في هذا الإطار، غالبا ما لا تظهر عمليات التفاعل بين الأفراد والجماعات كوحدة بشرية لها دوافعها واتجاهاتها السلوكية، وقيمها الإنسانية وانتماءاتها المهنية المتباينة وبذلك يكون التركيز الأساسي، بل والكلي في التنظيمات التقليدية منصبا على التفاعل والاتصال الرسمي بين الأجزاء المادية للمؤسسة.

وعلى الرغم من أن عمليات التطوير والتغيير التنظيمي، تتضمن إدخال تراكيب أو أبنية هيكلية جديدة على البنية الرسمية، الأمر الذي قد ينظر إليه على أنه يزيد من درجة التعقيد التنظيمي، إلا أن الكل الشامل لكل هذه التراكيب معا يقربنا بدرجة أكبر إلى الواقع الحقيقي للمؤسسة في حركتها.

- ويرى "جون ففندر وفرانك شيرود PFIFFENER and SHERWOOD" أن

هناك أنماط هيكلية أو تراكيب أساسية يمكن إدخالها على الهيكل الرسمي للتوصل إلى الكل التنظيمي الشامل للمؤسسة، وهذه التراكيب هي⁽¹⁾:

(1)- سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، 1999، ص ص 164-165.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

هيكل العلاقات السوسيو مترية، هيكل العلاقات الوظيفية، هيكل مركز اتخاذ القرارات، هيكل القوة والنفوذ، وأخيرا الهيكل الاتصالي-هذا الأخير الذي سنركز عليه في الفصول الموالية-

البنية الهيكلية الرسمية الأساسية: تعتبر البنية الهيكلية الرسمية هي الأساس الذي تتراكم عليه التراكيب الأخرى، وتتمثل البنية في الهيكل الهرمي الرسمي للسلطة الإدارية في التنظيم، والذي يحدد شكل وظيفة ما يجب أن تكون عليه العلاقات التنظيمية من وجهة نظر " الإدارة العليا " عند القمة، إلا أن التنظيم في واقعه الحركي قد ينحرف عن تلك البنية الأساسية والتي لا يمكن تجاهلها، فهناك إلى جانب التنظيم الرسمي لعلاقات السلطة تنظيما آخر واقعيًا يعكس حقيقة ما يحدث من علاقات وتفاعلات يومية ولحظية بين أجزاء التنظيم أثناء حركته الدائمة، ويعتبر هذا التنظيم الواقعي هو الناتج النهائي لتراكم التراكيب الخمسة على البنية الأساسية.

1-1-1 هيكل العلاقات السوسيو مترية :

يوجد في كلّ التنظيمات مجموعة من العلاقات بين الأفراد والجماعات لها طابع اجتماعي بحت، وهي تنشأ نتيجة لمحصلة الشعور بالانجذاب أو الرفض بين هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات، ويطلق على نمط تلك العلاقات «بهيكل العلاقات السوسيو مترية» ويضمن العديد من الباحثين الاتجاهات السلوكية التي يمكن إخضاعها للقياس السوسيو مترية ما يلي⁽¹⁾:

1-1-1 العلاقات الرسمية الموصفة : وهي مماثلة تماما للعلاقات التي تدخل

في إطار التنظيم الرسمي، أو البنية الأساسية كما تقصدها الإدارة العليا.

1-1-2 العلاقات المدركة : وهي تفسيرات الأفراد والجماعات لما تتطوي عليه

العلاقات الرسمية من معاني.

1-1-3 العلاقات الفعلية: وهي العلاقات التي تحدث فعلا بين الأفراد

(1)- سعيد محمد المصري : المرجع نفسه، ص 166.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة موسيولوجية تحليلية)
والجماعات.

4-1-1 العلاقات المرغوبة : وهي تفضيلات الأفراد والجماعات لنوعية وطبيعة العلاقات التي يريدونها مع الغير داخل التنظيم أو المؤسسة.

5-1-1 العلاقات المرفوضة : وهي العلاقات غير المرغوبة مع الغير داخل المؤسسة. إنّ المتأمل لهذا التصنيف يدرك أنّ أكثر تلك العلاقات قابلية للقياس السوسيومترية وللتحقق الإحصائي هما النوعين الأخيرين، حيث يعكسان بطريقة مباشرة علاقات القبول وعلاقات التنافر، وما يهمنّا من التعرف على تلك العلاقات والتمييز بينها وتحديد أكثرها قابلية للقياس السوسيومترية، هو إعداد هيكل يضمها والاقتراب بدرجة أكبر من الواقع، فقد تفرض علاقات الهيكل الرسمي علاقة بين فرد وفرد آخر، أو جماعة وجماعة أخرى.

إلا أنّ تلك العلاقة قد تؤدي وقد لا تؤدي إلى تحقيق الهدف منها ورائها بسبب تأثير علاقات القبول والرفض لذلك فمن الضروري أن تتبع أكثر من تلك العلاقات السوسيومترية على حركة التنظيم، إذا ما أردنا تفهم واقعه وتدارس مشاكله وكيفية تحقيقه لأهدافه.

2-1- هيكّل العلاقات الوظيفية :

يوجد في جميع المؤسسات شبكة من العلاقات الوظيفية الهامة والتي قد تختلف عن علاقات هيكل السلطة الرسمية وهيكل العلاقات السوسيومترية، وتحدث مثل تلك العلاقات عندما تكون هناك حاجة إلى معلومات متخصصة لا تتوفر إلا لدى من لهم حقّ السلطة الاستشارية أو الوظيفية، ويكون لمن لهم هذا الحق دون أدنى شكّ قوة تأثير على حركة المؤسسة بطريق آخر غير طريق السلطة الرسمية.

وهذه العلاقات قد تسلك قنوات مغايرة لتلك التي تحددها علاقات السلطة الرسمية.

3-1- هيكّل مراكز اتخاذ القرارات :

يتضمّن هذا الهيكل تحديد المراكز الحقيقية لاتخاذ القرارات في المؤسسة وتحديد

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

الأفراد والجماعات التي لها التأثير الحقيقي في عملية اتخاذ القرارات، ومن الممكن افتراض انطباق هذا الهيكل تماما على هيكل السلطة الرسمية، إلا أن تفاعل هياكل السلطة وقوة النفوذ والعلاقات الوظيفية معا، قد يؤدي إلى خلق مراكز جديدة لاتخاذ القرارات تختلف في موقعها الفعلي عن المواقع الرسمية النظرية التي يحددها هيكل السلطة الرسمية في المؤسسة، وقد يكون من الأفضل تصور هذا الهيكل كبنية تقوم على تحديد مراكز « التأثير » في عملية اتخاذ القرارات ذاتها كنقطة قرارات على الهيكل، فما يهمنا ليس هو القرار نفسه بل عملية التوصل إليه.

ومن هنا تظهر أهمية مفهوم « التأثير » في هذه التركيبة الهيكلية ولا شك أن التعرف على واقع المؤسسة يستلزم إعداد هذا الهيكل وتركيبه على الهيكل الرسمي.

1-4- هيكلة قوة التنفيذ :

إن هذا الهيكل موجود بالفعل في واقع المؤسسة، وإن كان أحيانا لا يبدو ظاهرا أو غير معبر عنه صراحة، فقوة النفوذ ليست مفهوما رسميا مستقرا في المؤسسة، فقد يحتل الفرد مركزا رسميا قليل الأهمية إلا أنه يمثل في الواقع الحركي للمؤسسة مركزا لقوة « التأثير » والنفوذ بسبب تفهمه ودرابته المتميزة باللوائح والإجراءات والقواعد الحاكمة لعملية اتخاذ القرارات.

ولا شك أن التفهم الحقيقي لواقع حركة المؤسسة، يستلزم بالضرورة تصور هيكل قوة النفوذ والتأثير وتركيبه على هيكل السلطة الرسمية.

1-5- هيكلة الاتصال :

إن شبكة الاتصال تتكون من قنوات الاتصال المادي بين مركز اتخاذ القرار والقنوات التي تستهدف وتتلقى وتعيد نقل المعلومات، ولا تحتوي تلك الشبكة على هيكل المعلومات الفنية فحسب، بل أيضا نظام الانفعالات الإنسانية المرتبطة بالأفراد والجماعات المكونة للتنظيم أو المؤسسة بما يشكل العملية الاتصالية. والهدف من فهم حقيقة العملية الاتصالية هو بناء هيكل العلاقات الاتصالية،

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)
يتضمن جانب الانفعالات الذي قد يخلق قنوات اتصال غير تلك التي يتضمنها الهيكل الرسمي، وبتركيب تلك البنية الجديدة على الهيكل الأساسي نكون قد اقتربنا بدرجة أكبر من واقع المؤسسة في حركتها وفي علاقتها مع محيطها.

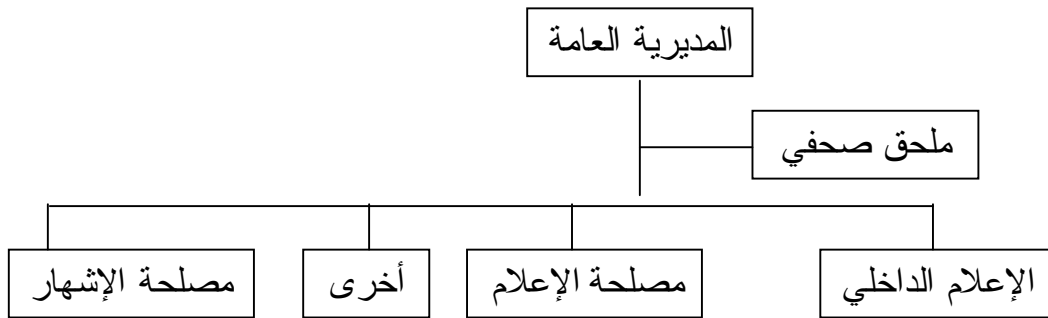
2- موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يرى الباحثون في مجال تنظيم وإدارة الاتصال وموقعه في الهيكل التنظيمي أن ذلك مرتبط بجملة من العوامل نذكر منها ما يأتي⁽¹⁾:

- درجة وعي المؤسسة بأهمية الاتصال.
- درجة اقتناعها بأهمية آراء المتعاملين معها وأخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسات.
- مستوى إدراكها لأهمية توفير المعلومات إلى أطرافها الداخلية والخارجية، إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة ومدى حجم نشاطها وكذلك مركزها المالي.
- وعلى هذا الأساس توجد العديد من الحالات الممكنة لموقع الاتصال في الهيكل التنظيمي وهي:

2-1- الحالة الأولى :

شكل رقم (12) : يوضح وجود متعدد لمصالح الاتصال في الهيكل التنظيمي.



المصدر : Aimery de Narbonne : Op.Cit, P48

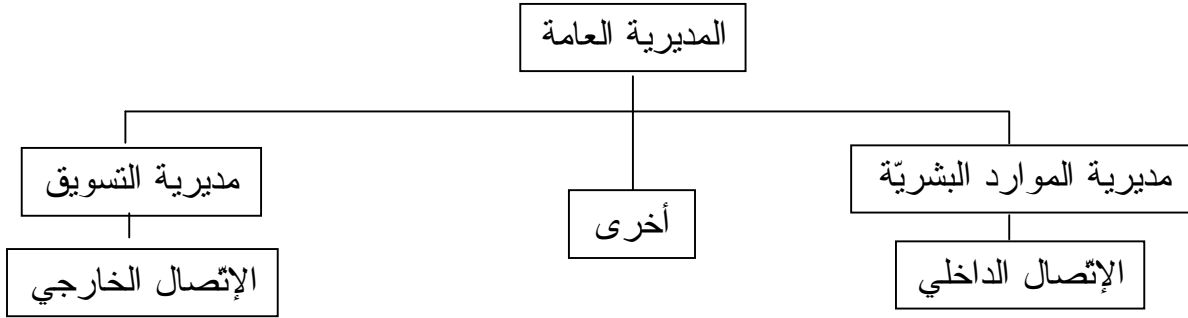
(1)-سالم عطية الحاج : القائم بالاتصال في المؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين سونلغاز، سونطراك، القرض الشعبي الجزائري، مذكرة لنيل الماجستير، الجزائر، 2001، ص55.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

نلاحظ من خلال الشكل كثرة مصالح الاتصال وما قد تخلفه من غموض وتعارض فيما بينها وقد يطلق عليها عادة اسم مرحلة ما قبل إعادة الهيكلة.

2-2- الحالة الثانية :

شكل رقم (13): تبعية مصالح الاتصال لمديريتين

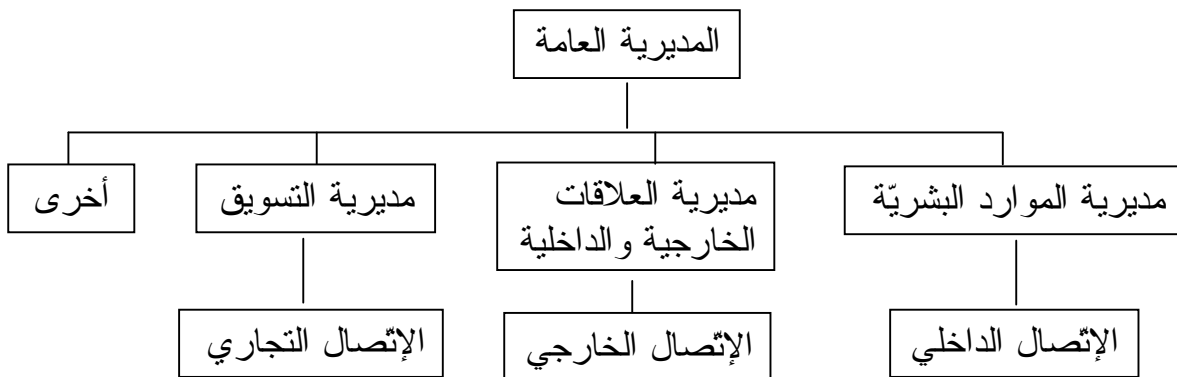


المصدر: سالم عطية الحاج، مرجع سابق، ص 57.

«نجد حسب الشكل السابق، أنّ الاتصال يكون تابعا لكلّ من مديريتي التسويق والموارد البشرية، والتابعتين بدورهما مباشرة للمديرية العامة حيث يكون من مهام المديرية الأولى الاتصال الخارجي، والثانية تتضمن الاتصال الداخلي، وهو التنظيم التقليدي للاتصال»⁽¹⁾.

2-3- الحالة الثالثة:

شكل رقم (14) : يوضح تبعية مصالح الاتصال لثلاثة مديريات.



⁽¹⁾-سالم عطية الحاج : مرجع سابق، ص 57.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

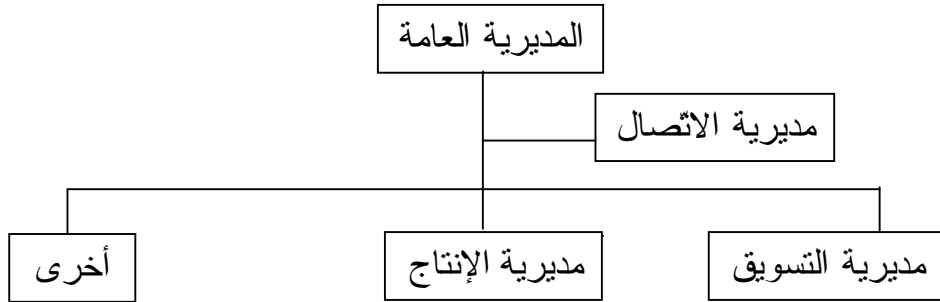
المصدر : سالم عطية الحاج، مرجع سابق، ص58.

- إنّ الاتصال في هذه الحالة يكون منقسماً، حيث أنّ لكلّ نوع مديريّة يكون تابعاً لها، فنجد أنّ الاتصال الداخلي تستند له مديريّة الموارد البشريّة.
- أمّا الاتصال الخارجي فيكون تابعاً لمديريّة العلاقات الخارجيّة والداخليّة، لكنّ الاتصال التجاري فيستند لمديريّة التسويق.

إنّ هذا التخصيص قد يسهّل عمليّات الاتصال الداخليّة والخارجيّة، وممّا لا شكّ فيه أنّ وجود اتصال فعّال بين الإدارة المستخدمة والعمّال يسهّل عمليّة تبادل المعلومات عن أيّ برنامج ترمع الإدارة القيام به، باعتباره يشكل أهمّ وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشريّة داخل المؤسّسة، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد. وتتكلّف المديرّيات الأخرى بتحسين صورة المؤسّسة الخارجيّة بالاهتمام بآئصالاتها الخارجيّة.

2-4- الحالة الرابعة :

شكل رقم (15) : يوضح تبعيّة مديريّة الاتصال للمديريّة العامّة.



المصدر : Aimery de Narbonne : op.Cit P48.

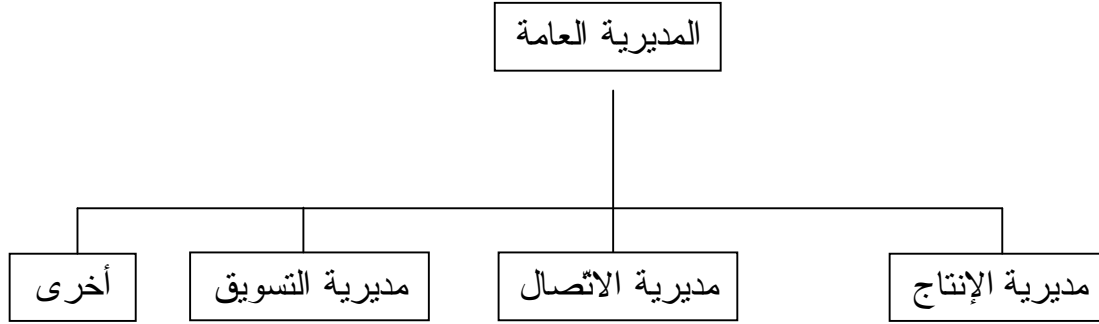
« لقد تمّ إنشاء مديريّة للاتّصال، وهذا - خلافاً للحالات السابقة - تابعة مباشرة للمديريّة العامّة، وهو ما يساعد في عمليّة التفكير في مجال الاستراتيجية وضع الأهداف العامّة، إلا أنّ ذلك قد يؤدي إلى ارتباط مفرد⁽¹⁾. إلا أنّ تموقع مديريّة

(1) -سالم عطية الحاج : مرجع سابق، ص61.

الاتصال بهذا الشكل يجعلها مهمشة.

2-5- الحالة الخامسة:

شكل رقم (16) يوضح إنشاء مديرية رئيسية للاتصال.



المصدر : Aimery de Narbonne : op.Cit, P48 .

«تعتبر مديرية الاتصال حديثة الإنشاء، وفيما يأتي بعض المهام الرئيسية المعهود بها لمديرية الاتصال»⁽¹⁾:

- إجراء الدراسات اللازمة لحلّ المشكلات الداخلية بين العاملين، والتي من شأنها أن تعيق الاتصال وتؤثر على بلوغ الأهداف.
- الوقوف على الوسائل التقنية الحديثة، وأحدث ما وصل إليه العلم بخصوص تقنيات الاتصال.
- تنسيق تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية الوطنية والدولية، التي لها علاقة بتحسين الاتصال. هذه المهام وأخرى سدرجها في الفصل الموالي بشيء من التفصيل.

3- أهمية الاتصالات الإدارية :

تعتمد الإدارة على موارد بشرية ومادية وهذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من أسلوب، ولذلك فإنّ الإدارة تعمل على اختيار أفضل السبل وتبعا لذلك فالإدارة تتطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل تحقيق الأهداف ويتضح ذلك من خلال التفاصيل

(1)-سعيد عيمر: مرجع سابق، ص 92.

التالية :

3-1-الاتصال واتخاذ القرارات :

«يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وعلى خلال جانبي المشاعر والتأثير فلالاتصال - في هذه الحالة - توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة والقرارات من قبل الأفراد والجماعات»⁽¹⁾.

وبالتالي فصنع واتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو آخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما.

والالاتصال ضروري لبقاء المؤسسة واستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها، فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب، قد يكون القرار المتخذ غير مناسب.

إلى جانب ذلك، يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات كذلك على مدى توصيل القرار المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه.

3-2-الاتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتطلب التخطيط وضع برامج معينة، ويعتمد في ذلك على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية، وبعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، فالالاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة، وكذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي

(1)- أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 361.

صحة التخطيط.

3-3-الاتصال والرقابة:

هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة ردّ الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار، وتظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتمّ استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة، وهو ما يسمح بتغذية توقعات، إجراءات وحتى قرارات سيتمّ اتخاذها مستقبلاً، وبالتالي:

«يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة بما يوضّح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها»⁽¹⁾.

بمعنى هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية، ففي الواقع تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وقد أشار "مارش وسيمون" إلى أنّ أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنّها تتطلب أن يتمّ أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية وأن يتمّ نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية. وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

3-4-الاتصال والتنظيم :

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكوّن منها المؤسسة، بحيث تراعى عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعا من التعاون بين

(1)- أحمد محمد المصري : الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص 137-138.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاوناً منسقاً لمنع التضارب أو الازدواج وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

3-5-الاتصال وتدريب الموارد البشرية:

يرتكز هذا النشاط الإداري على إعادة التأهيل المستمرة للقدرات الفكرية والوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب الذي يقصد به « العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية»⁽¹⁾.

وهو ما يساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين في الأداء وزيادة إنتاجيتهم، وتقوم عملية التدريب أساساً على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة العلمية والعملية والمتدرب الذي يريد اكتسابها.

3-6- الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية :

«من أهم مجالات اتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطلب حالياً هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعارية»⁽²⁾، حيث تقوم المؤسسة بإظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها، إذ أنها تمارس اتصالاً قائماً على بث وتمرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها وشخصيتها إذ لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب، بل ككيان اجتماعي أيضاً له ثقافته وقيمه ومبادئه، وهو ما يترجم العلامة التجارية لأي مؤسسة.

3-7- الحاجة إلى الاتصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسة :

على القائم بتطبيق برنامج الجودة أن يوقر المعلومات والتوضيحات الوافية

(1)-سلوى عثمان الصديقي وهناك حافظ بدوي : أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، 1999، ص 261.

(2)-فضيل دليو : اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

لأعضاء المؤسسة بخصوص أهمية الجودة واعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها إنتاج السلع والخدمات في جميع مراحلها.

3-8- الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة :

بمعنى أنه «كلّ مورد بشري داخل المنشأة إلى توسيع قدراته المعرفية وقد يتسنى له ذلك من خلال الاتصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكم في العمل، خاصة وأنّ هذه العملية (نقل الخبرات) تشكل إحدى الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة أيّ مؤسسة بهدف الحفاظ على تراثها المعرفي، وضمان بقائه في خضمّ التطوّرات التكنولوجية الكبيرة، والتحوّلات العميقة في مجال تنظيم العمل»⁽¹⁾.

بمعنى أنّ الحاجة إلى الاتصال تعمل على الاحتفاظ بمجموع القيم والعادات التي نشأت وتمّ توارثها عبر أجيال العمّال المتعاقبة فيها.

3-9- الحاجة إلى الاتصال كعامل لمواجهة أو تأقلم :

يحتاج كلّ من الفرد والمؤسسة على حدّ سواء إلى الاتصال كعامل يساعد على التأقلم مع البيئة (سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية) خاصة إذا علمنا أنّها تتميز بالتغيّر المستمر وبالتالي ينبغي مواجهة هذا الوضع الجديد والعمل على مسابرة من خلال التأقلم معه.

إذ نجد أنّ الفرد الذي تمّ توظيفه حديثاً في المؤسسة، يقضي وقتاً طويلاً في محاولة اكتساب المعرفة العملية التي تقتضيها وظيفته في المؤسسة وبالتالي تدفعه الحاجة إلى التأقلم مع الوضع الجديد (ظروف العمل الجديدة بالنسبة إليه) إلى البحث عن المعلومات باعتبارها وسيلته الأساسية في مواجهة غموض البيئة الجديدة، وهو ما يمكنه من معرفة مكانته ودوره في المؤسسة وعلاقته بالآخرين.

أمّا على مستوى المؤسسة ككلّ، نجد أنّها تعيش حالة من التغيّرات المفروضة

(1)-سالم عطية الحاج : مرجع سابق، ص 14.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

من واقعها التنظيمي، والتطور التكنولوجي والوضع التنافسي، وهنا تظهر الحاجة الملحة والدائمة إلى مختلف المعلومات التي ينبغي وضعها في متناول الأفراد حتى يتمكنوا من التحكم في وظائفهم، وتحديد ما يتعلق منها مثلا بتنظيم المهام ومضمون العمل، والتي يمكن أن تتغير بصورة ملموسة، وهو ما يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم ومواجهة مختلف التغيرات الناتجة عن إعادة التنظيم فيها.

كما أنها بحاجة ماسة لمواكبة التطور التكنولوجي، الذي يسمح لها بالتلاؤم والوضع التنافسي عن طريق حصولها المستمر على المعلومات المتعلقة بهذا التطور، والمؤسسة ليست مخيرة في هذه الحالة بل مجبرة على البحث عن المعلومة لأن « أي إغفال لأي تقنية أو وسيلة تكنولوجية جديدة من شأنه أن يضعها في وضع متأخر عن منافسيها ويؤثر على نصيبها في السوق»⁽¹⁾.

3-10 الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب :

إن بروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملت التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة، وإن هذه الاستقلالية في التسيير هي إحدى الوسائل الفاعلة لتلبية حاجات الزبائن. من خلال رصد رغباتهم باعتبارهم من أهم العناصر المشكّلة للسوق المصبّ لسلع منتجات المؤسسة، وتبرز الحاجة إلى الاتصال من خلال عملية التنسيق بين مختلف القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كلّ فرع وبالتالي جمع الوظائف بطريقة تسمح بتقارب مختلف الفروع والعمل في إطار أهداف مشتركة.

وتظهر هذه الحاجة جليا في المعطيات الميدانية للدراسة انطلاقا من طبيعة المؤسسة وتفرعاتها عبر مختلف ولايات المجتمع الجزائري.

(1)-سالم عطية الحاج : المرجع نفسه، ص 17.

4- أنماط إتصال المؤسسة :

ينقسم الإتصال المؤسسي تبعاً للأطراف الفاعلة في بيئة المنشأة إلى خمسة أنواع⁽¹⁾:

4-1- الإتصال المالي :

هو ذلك الإتصال الذي يستهدف أطرافاً معينة من خلال العديد من الرسائل التي تتضمن معلومات مالية، كالنتائج المحققة من طرف المؤسسة ورقم أعمالها، كما تستخدم فيه العديد من وسائل الإتصال من بينها التقرير السنوي واجتماع المساهمين، ويهدف هذا النوع إلى تحسين وتعزيز الصورة المالية للمؤسسة، وهو ما يسمح بإقناع المساهمين المحتملين وباقي الأطراف الأخرى بالتعامل معها.

إن اكتساب صورة مالية قوية من شأنه أن يشكل هامش ضمان للمؤسسة.

4-2- إتصال الأزمة⁽²⁾ :

تتعرض المؤسسات لعدة أزمات منها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والأخلاقية تؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها، فتلجأ إلى إتصال الأزمة لطمأنة المتضررين من أطرافها الفاعلة الخارجية، وإثبات قدرتها على تجاوز مختلف الأزمات، وهو ما يحسن صورتها الخارجية.

4-3- إتصال التوظيف :

يعرف التوظيف على أنه «العمليات التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل، من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم، واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء تلك الوظائف»⁽³⁾ وفي هذا الإطار تقوم صورة المؤسسة بدور كبير خاصة إذا علمنا أن

(1)-Therry Libert : *La Communication d'Entreprise*, Paris, édition economica, 1998, P7.

(2)-Robert de Brin : *Op.Cit*; PP40-41.

(3)-حسين حسن عمار: *إدارة شؤون الموظفين*، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص174.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

الأجور تتقارب في مختلف المؤسسات.

4-4- الاتصال البيئي :

نظرا لاعتبارها من بين المسؤولين على المشكلات البيئية وذلك في نظر الرأي العام، تقوم المؤسسة بوضع جهاز اتصال بيئي ملائم يعمل على حفظ صورتها لدى عدّة أطراف، منها المنتخبون المحليون ووسائل الإعلام، وجمعيات المستهلكين والمحافظين على البيئة، وهو ما يسمح للمؤسسة بكسب التأييد الكامل بدفع مشاريعها التتموية إلى الأمام.

4-5- الاتصال الاجتماعي :

باعتبارها كيانا اجتماعيا له دور فاعل في المجتمع، فالمؤسسة تسعى إلى ممارسة اتصال اجتماعي تهدف من ورائه إلى تجسيد مواظنتها.

4-6- الاتصال التجاري :

هو الاتصال الذي يتعلق بمنتجات المؤسسة، وتبدو أهميته واضحة عندما يتعلق الأمر ببعث منتج جديد، أو بدعم منتج في مرحلة نضج أو تراجع، سواء كان المنتج ذو استهلاك كبير، أو صناعي أو خدمي.

4-7- اتصال العلامة :

يعرف هذا النوع من الاتصال الخارجي بأنه « اتصال متمركز حول علامة المؤسسة دون مرجعية محدّدة أو تقنية إلى منتجات مرسله من خلال هذه العلامة»⁽¹⁾. ويشكل اتصال العلامة همزة وصل بين الاتصال المؤسستي والاتصال التجاري، فهو يعبر من جهة على المؤسسة، كما تحمل من جهة أخرى وكلّ منتجاتها توقيعها، وهو ما يضفي عليها طابعا مميزا عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة.

⁽¹⁾-J.M Decaudin : op.cit, P161.

5- إستراتيجية إتصال المؤسسة :

«إن إستراتيجية الإتصال ماهي إلا تطويع الجهود الاتصالية لكي تتلاءم مع مواقف تسويقية معينة»⁽¹⁾.

فالمؤسسة تسير وفق أهداف طويلة المدى تعمل من خلال تحقيقها على تعزيز مكانتها في بيئتها الخارجية، وهو ما يدفع بها إلى اعتماد العديد من الاستراتيجيات، ومن بينها استراتيجية الإتصال التي تمكن المؤسسة من توقع السلوك التنظيمي للعاملين ومحاولة العمل على جعله سلوكا إيجابيا يتوافق وأهدافها التي تسعى إلى بلوغها، كما يسمح بالتأقلم مع متطلبات بيئتها الخارجية من خلال رصد مختلف انتظارات متعاملها ومحاولة الاستجابة لها عن طريق اعتماد مزيج اتصالي شامل، يتشکل من مختلف أنواع الإتصال الداخلي والخارجي على حدّ سواء، ويتمّ تجسيده من خلال مخططات إتصالية قصيرة الأجل، وهو ما شخصه « فليب موريل Morel Philippe » في مراحل أساسية ثلاث⁽²⁾:

§ مرحلة البحث : وصف وتشخيص وضع المؤسسة.

§ مرحلة التفكير : تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص الجمهور المستهدف.

§ مرحلة التنفيذ : تحديد محور الإتصال (فكرته الأساسية) مواضيع الرسائل، الوسائل، خطة التنفيذ، الميزانية.

§ وتعمل المؤسسة على وضع استراتيجيتها الاتصالية في إطار المعطيات المتعلقة بالمحيط الاجتماعي والذي يعكس حاجات المستهلك ورغباته، والقيم الاجتماعية والثقافية الموجهة لعملية الاستهلاك، وكذلك يعكس وضعية السوق ومختلف محدّداته البشرية والمادية والتنظيمية.

(1)-محمد صالح الحناوي : إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1984، ص 203.

(2)-فضيل دليو : مرجع سابق، ص 91.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

« إنَّ استراتيجية اتصال المؤسسة قد تتعلّق بالمؤسسة نفسها، أو بعلامتها أو بمنتجاتها أو بالقطاع الاقتصادي ككلّ ولكلّ حالة خصائصها»⁽¹⁾.

ويمكن توضيح استراتيجية اتصال المؤسسة في المخطّط الموالي :

شكل رقم (17) : يوضّح استراتيجية اتصال المؤسسة

الكشف الداخلي للمؤسسة : ثقافة، قيم، فلسفة، تاريخ

الكشف الخارجي للمؤسسة : الانتظارات لمختلف الأهداف

إدراك الأهداف



إعداد البيانات البارزة المحفوظة للتعريف بالمؤسسة لتحقيق

الأهداف المختارة



تصحيح البيانات المختارة من دراسة كلّ هدف اتصالي



تحديد الموضوع الأساسي لحملة المؤسسة



اختيار التقنيات الاتصالية الملائمة



تحديد ميزانية الحملة



تنفيذ رهانات الحملة



تقييم فعالية الحملة

المصدر : J.M. Decaudin : op.cit, P 170.

⁽¹⁾-J.M Decaudin : op.cit, P166.

رابعاً: الاتصال الداخلي للمؤسسة

1- تعريف الاتصال الداخلي للمؤسسة :

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمرّ دون اتصال يجري بين أعضائها، ولهذا فإنّ عمليّة الاتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ممّا يؤدّي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، وتقوية العلاقات الاجتماعيّة التي تولد بدورها حافزاً للأفراد العاملين.

ويعرف الاتصال الداخلي: «بأنه عمليّة تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معيّن»⁽¹⁾.

وهو «عمليّة تتضمّن النقل والترديد والتدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركات بفاعليّة»⁽²⁾ بمعنى أنّ هناك رسائل هادفة بين أطراف المؤسسة.

كما يعرف على أنّه «تلك العمليّة الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحّد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات»⁽³⁾.

إذ يعتبر اتخاذ القرار عصب العمليّة الإداريّة كلّها، ويتوقف ذلك على كميّة وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أيّ مستوى من المستويات الإداريّة.

ممّا سبق يمكن القول أنّ الاتصال الداخلي للمؤسسة هو تلك العمليّة التي تتضمّن نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفاعليّة.

ويضمّ نظام الاتصال داخل المؤسسة مجموعة عمليّات اتصاليّة تنشأ داخل

(1)-محمد محمد عمر الطنوبي: مرجع سابق، ص 15.

(2)- عبد الغفور يونس: مرجع سابق، ص 202.

(3)- عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص 226.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)
المؤسسة وأنماط تتنوع من تنظيم إلى آخر، وكل مؤسسة لها دعماؤها الاتصالية
الخاصة مثل: الراديو الداخلي، صندوق الأفكار، لوحة الإعلانات، الشبكة الهاتفية،
شبكة الإنترنت (*).

2- أهمية الاتصال داخل المؤسسة :

الفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره « فهناك الاتصال بين الرؤساء
والمرؤوسين والاتصال مع الزملاء، إن الاتصال عملية رئيسية، ضرورة حيوية في
بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في
معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير
كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق على
مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكّر صفو علاقات العمل داخل المشروع، ولا
يخفى ما لذلك من آثار سيئة على معنوية العاملين وبالتالي على إنتاجهم، ومن هنا قيل
أن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات ولانهيارها، أما الاتصال فهو محييا
وداعمها. نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال،
بمعنى أن يفهم المستقبل تماما ما يقصده المرسل وبهذا فقط يتم الاتصال بينهما»⁽¹⁾.

ما يؤكد أهمية عملية الاتصال داخل المؤسسة ما ذهب إليه "التون مايو"

«- مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية- من حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ
بملاحظة دقيقة لما يسمّى بالاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي

(*)- وهي شبكة خاصة بالمؤسسة، تستعمل تكنولوجيات الانترنت- بالنسبة للبريد الإلكتروني
ومحركات البحث- لكن في دوائر خاصة، تكون محجوزة لأعضاء نفس المؤسسة وتسمح بأدنى
ثمن وبكل أمان انتقال وتقسيم النصوص، الصور والمعاني بين مختلف أعضاء المؤسسة مهما كان
مكان تواجدها، وعبر الانترنت يمكن تبادل الخدمات، مجموعة المعلومات، انتشار منح التوظيف،
البريد الإلكتروني، وقد وضع نظام الانترنت العالم سيمانس نكسدورف « Siemens Niscodof »
لمزيد من التوضيح. انظر: Marie Hélène Westphalen.

(1)-صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص ص 274-275.

تواجه الحضارة اليوم»⁽¹⁾.

وهنا يشير "مايو" إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وعادة ما ينظر إلى عمليات الاتصال بوصفها تجيب على كل التساؤلات الخاصة بتنظيم المؤسسة.

وبالتالي هناك أهمية نظرية محورية لنظام الاتصال داخل المؤسسات، فالإتصال هو الوسيلة التي بموجبها يتم نقل المعلومات كما أنه يؤثر على العلاقات بين الأفراد، فينشأ التعاون والتكامل بينهم داخل الجماعة وفيما بين الإدارة والعمال.

ومن نتائج البحوث التي أجريت في هذا الإطار: «البحث الذي أجراه "ستيفن هاب" بالولايات المتحدة الأمريكية، عام 1956 بعنوان "الاتصال بالموظفين" وقد أختير في هذا البحث مؤسستين متماثلتين، تتبع الأولى أسلوباً سديداً في الاتصال بينما لا تدخل المؤسسة الثانية مثل هذا الأسلوب السديد في حساباتها، وقد تضمنت أسئلة الاستبيان الموجهة للموظفين في كل من الشركتين ما ينم عن توافر الاتصال المثمر من عدمه كإحاطة من قبل العاملين بالمؤسسة بأهدافها وخططها، وكالإحساس بالانتمائية والثقة في مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والعناية بمصالح من يعملون بها في نفس الوقت، وقد أسفرت نتائج البحث عن غالبية العاملين في الشركة الأولى وأفادوا بالإيجاب على هذه الأسئلة، بينما نسبة ضئيلة من المؤسسة الثانية أبدوا مثل هذا الرأي»⁽²⁾.

وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الاتصال داخل المؤسسة وذلك في إطار قيام علاقات إيجابية وسليمة بين العاملين، ولوحظ أن الإدارة قد وجدت أفضل طريقة لتحقيق أهدافها وذلك بتدعيم الاتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين العمال والإدارة على أساس من الثقة المتبادلة بينهما.

(1)-طلعت ابراهيم لطفي : مرجع سابق، ص 69.

(2)-منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976، ص ص-26.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

- «إنّ الاتصال الفعّال والناجح، إنّما يتوقّف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإداريّة العليا، وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الإداري، وإذا حدث ولم تعترف الإدارة بهذا التباين والذي هو حقيقة موجودة في أيّ تنظيم سواء كان تنظيمًا رسميًا أو غير رسمي، والمتمثّل في الاختلافات بين جماعات العمل وخاصّة منه أنماط التفكير، فيفسح المجال لظهور نوع آخر من الاتصالات غير الرسميّة وعلى رأسها الإشاعات، فالإشاعة هي نوع من أنواع الاتصال وفيها يتمّ تداول الأخبار بين العاملين والموظفين بطريقة غير رسميّة.

ومن أهمّ مميّزاتها أنّها سريعة التداول والانتشار، فما دامت مرنة وشخصيّة فإنّها تنشر المعلومات بطريقة أسرع من أيّة وسيلة اتصال أخرى تستخدمها الإدارة، إنّ أساليب الاتصال المعروفة لدى إدارة التنظيم غالبًا ما تعجز عن إيصال المعلومات إلى العمّال.

بينما تتجح الإشاعة في ذلك أيّما نجاح بل أكثر من ذلك، فهي تؤثّر أشدّ التأثير على العاملين لأنّها تقوم بتوصيل معلومات وأخبار خاطئة عن قضايا أساسيّة تخصّ المنظمة والعمّال على حدّ سواء.

ونظرًا لخطورة الإشاعة على الأداء الجيّد، فقد اهتمت الكثير من المؤسسات العالميّة الكبرى إلى صيغة جديدة هدفها التقليل من دور الإشاعة السلبي على التنظيم ككلّ وهو وضع صناديق في حجرات استراحة العمّال ومقهى المؤسسة، والطلب من العمّال أن يلقوا فيها بكلّ الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها إجابات مقدّمة وصحيحة، وقد انتشرت هذه الطريقة في معظم المؤسسات العالميّة الكبرى»⁽¹⁾.

- ويعتبر الاتصال ذو نفع طالما يقوم بربط الوظائف داخل المؤسسة ببعضها البعض، وفي الحياة العمليّة يستخدم الاتصال لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم من

(1)-صالح بن نوار : الاتصال الفعّال والعلاقات الإنسانيّة، مجلة العلوم الإنسانيّة عدد 22، جامعة

منتوري قسنطينة، 2004، ص 120.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

حيث القوة والمركز، كما أنّ عملية الاتصال يمكن أن تستخدم أيضا كطريق للتعبير النفسي والخلق فالعصر البشري قد يستمد الرضى الخلاق من الاتصال، وفي الوقت نفسه يخدم أيضا الأغراض الرسمية للاتصال في المؤسسة.

ومن هذا يتضح أنّ كافة العمليات الإدارية تعتمد على نظام الاتصالات وبقدر سلامة الاتصالات ووضوح قنوات الاتصال داخل المؤسسة وقدرتها على انسياب المعلومات داخلها فإنّ هذه العمليات الإدارية تصبح لها فعاليتها، وبالتالي فإنّ الاتصال ليس غاية في حدّ ذاته بل هو وسيلة لإنجاز العمليات الإدارية، وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

3- أهداف الاتصال الداخلي للمؤسسة :

إنّ «عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتّى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصبّ هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهه أو على مهاراته»⁽¹⁾.

وبإسقاط هذا التأصيل الأكاديمي داخل المؤسسة نجد أنّ «الاتصال الداخلي يهدف إلى خلق التماس فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة إذ يستحوذ على ديناميكية تشكيل صورة المؤسسة، مثله مثل الاتصال الخارجي»⁽²⁾.

ونجد أنّ تحقيق أهداف المؤسسة، يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية ووضوح قنواتها، إذ أنّ هذه الأخيرة تساعد في القيام بالآتي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم

(1)-محمد السيد فهمي: مرجع سابق، ص 33.

(2)-Marie Hélène Westphalen : Op.Cit, P 396.

بين العاملين في المؤسسة.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

4- الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي :

يمكن النظر إلى الاتصالات الداخلية للمؤسسة من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات رسمية -والتي تشمل الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية- وأخرى غير رسمية، وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها:

4-1- الاتصالات الرسمية:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام والاتصال الرسمي «بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكية الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمّنُها الهيكل»⁽¹⁾.

بمعنى أنّ الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع

(1)-عاطف عدلي العبد: المرجع السابق.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)
القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الاتصالات
يمكن أن يأخذ ثلاث اتجاهات :

4-1-1 الاتصالات النازلة :

«تعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المؤسسة، ويتم استخدامها في
عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات
الوسطى والدنيا.

وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والاستعلامات التقنية، بما يسمح
لكل فرد في المؤسسة التنفيذ على خير وجه ممكن عمله الخاص»⁽¹⁾.

ومن أمثلة وسائل الاتصالات النازلة مايلي⁽²⁾: «بطاقات وصف الوظائف، دليل
الإجراءات، لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية، تقديم الموظف الجديد لعمله، دورات
التدريب، الخرائط الداخلية لموقع العنابر والحجرات، الشيك الشهري، التقارير،
مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة، الزيارات، مكتبة المنظمة، إعلانات داخلية،
رفوف القراءة، جريدة الحائط، كتيبات تحتوي موضوع مثل الحوافز، أفلام فيديو عن
المنظمة، تقارير الأداء والإنجاز، لوحات إرشادات ونصائح، فصول لإلقاء التعليمات
والتوجيهات، أعمدة الأسئلة والإجابات في مجلة المؤسسة».

4-1-2 الاتصالات الصاعدة :

وتبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا، وذلك
لرفع معلومات عما تم إنجازه، أو رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات
والسياسات، أو لرفع معلومات عن مشكلات العمل، أو معلومات عن الزملاء
والوحدات والعلاقات بينهما، ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما

(1)-Jean Marie Peretti : Ressources Humaines, 5^{ème} édition, Librairie Vuibert, 1998, P 534.

(2)- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص ص 366-367.

يلي⁽¹⁾:

نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوى، اجتماعات، التقارير والمذكرات، مقابلات الشكاوى والتظلمات، مقابلات ترك الخدمة، الاستشارة، صناديق الزمالة، الباب المفتوح، مجالس الإدارة المصغرة، «صندوق الأفكار، سير الآراء، الملصقات، الإشاعات». وتسمح هذه الاتصالات بتوفير المعلومات أمام المستويات العليا، بما يتيح لهم إصدار القرارات.

4-1-3 الاتصالات الأفقية :

يعتبر "هنري فايول" أول من أظهر الجانب المنطقي خلف الاتصال الأفقي عندما افترض الهرم الكلاسيكي، ويقصد بالاتصالات الأفقية «العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة»⁽²⁾. ومن وسائله تبادل الملقات، الجريدة الداخلية، ندوات النقاش.

4-2- الاتصالات غير الرسمية :

لقد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على أثر تجارب "مدرسة هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة. والاتصالات الرسمية هي التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي، والجدير بالذكر أنها تنشأ نتيجة لعدة عوامل منا العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، ومن هذه العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكس الرسائل ويجعلها تنسم بالبطء والجمود ويعطل هذه الاتصالات. ويعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على دعائم متعددة كالتقاءات

(1)-برنت، د، روبرت : ترجمة نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك

سعود، الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص395.

(2)-Marie Hélène Westphalen : Op.cit P66.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)
العفوية، المناسبة، تبادل الملقات ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال
التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبة ووسائل اتصال المؤسسة.

5- شبكات الاتصال الإداري :

«يقصد بشبكة الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة
وسواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد، أي في صورة أوانر صادرة من شخص لآخر
أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما
التأثير على الآخر فإنها تتم من خلال ما يسمى بشبكات الاتصال»⁽¹⁾.
وهناك أنواع متعددة لهذه الشبكات، تبرزها الأشكال التالية⁽²⁾:

5-1- الشبكات العمودية:

تأخذ الشبكات العمودية ثلاثة أشكال أساسية، شكل الهرم وشكل الدولاب وشكل
شبكة العنقود.

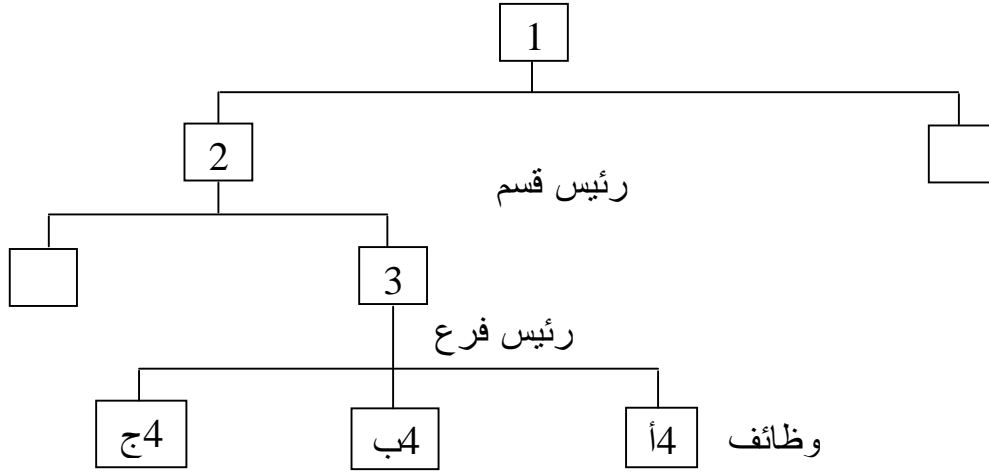
5-1-1- شكل الهرم : وهي الشبكة التنظيمية التقليدية، التي تتميز التنظيم
البيروقراطي المستمر، وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة، تتميز هذه الشبكة
بالبطء في سريان سبيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ، وقد تتحوّل
الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيّد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على
حساب الفعالية الوظيفية، وحين يتقدم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه
الشبكة الهرمية تسيير الاتصالات هنا رسمياً من 4 (أ أو ب، أ أو ج) إلى (3) ومنها
إلى (2) ومنها إلى (1)، وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط إنّما بترتيب معكوس.
ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية،

(1)-محمد محمد عمر الطنوبي : مرجع سابق، ص46.

(2)- عبد المعطي محمد عساف: الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع
الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص126.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة موبولوجية تحليلية)
 ومنع التضارب والفوضى في الاتصال، وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة
 اتجاهات الاتصال الصاعد والنازل الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف إلى أين يتوجّه
 ويتجسّد من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (18) : يوضّح شبكة الهرم

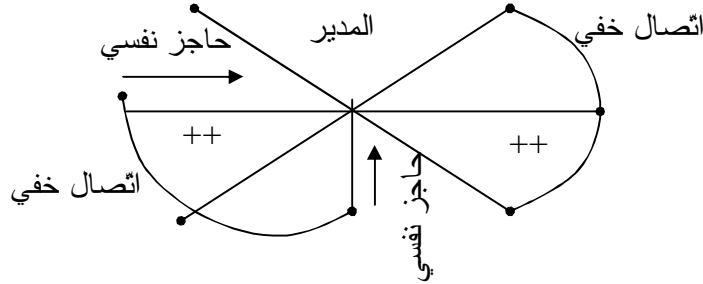


المصدر : محمد محمد عمر الطنوبي : مرجع سابق، ص46.

5-1-2- شبكة الدولاب (العجلة):

تميّز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية، حيث المركزية تكاد تكون كاملة
 فالمدير هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإنّ جميع مراكز المعلومات ترتبط به
 مباشرة، وكلّ الاتصالات تمرّ عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات
 أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة، كما هو موضّح في الشكل التالي :

شكل رقم (19) : يوضّح شبكة الدولاب



المصدر : محمد محمد عمر الطنوبي : مرجع سابق، ص46.

- نلاحظ في شبكة الدولاب أنّ الصلة مباشرة وقطیعة مع المدير مع وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشكّ والصراع، مع تكون أحلاف بينها اتصالات خفية.
- «ونجد أنّ المدير يتمتع بمركز قويّ نظراً لانفراده بالسلطة من موقعه الأعلى في التنظيم، واقتصار باقي الأعضاء على مستوى واحد.
- الاتصال بين كلّ عضو والمدير يتمّ بصورة مباشرة، بينما يتعيّن أن يتمّ الاتصال بين الأعضاء بطريق غير مباشر من خلال المدير.
- هذا النمط يفيد في سرعة اتخاذ القرارات نظراً لتمرکز السلطة.
- هذا النمط يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأعضاء لابتعادهم عن المشاركة الجماعية بسبب عدم التكامل.
- هذا النمط يحدّ من معوقات الاتصال بين المنقذين والمدير نظراً لتواجد وسيط، من شأنه أن يعمل بقصد أو بدون قصد على تشويه أو تأخير وتعطيل المعلومات وانسيابها»⁽¹⁾.

(1)-ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارنة معهد الإدارة العامة،

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرية موسيولوجية تحليلية)

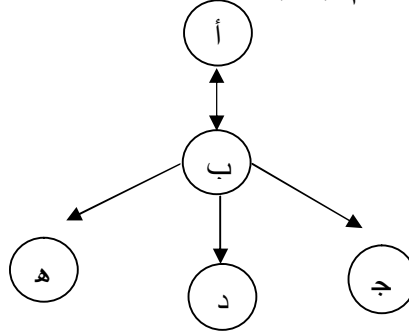
مما سبق يمكن القول أنّ هذه الشبكة تؤدي إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا.

فقد تنشأ ظاهرياً علاقات عداء وصراع وشكّ واثام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب بشكل فردي من المدير والتصارع على الخطوة لديه، مع ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر الحقد والإحباط.

في هذه الحالة تكون العلاقة المفضّلة مع المدير مباشرة، وكلّ طرف يحاول أن يجعل وضعه لدى المدير على حساب الأطراف الأخرى.

5-1-3- شبكة العنقود :

الشكل رقم (20) : الاتصال حسب نمط العنقود.



المصدر : يسن عامر، مرجع سابق، ص214.

ونلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ :

- المدير (أ): يرتبط بباقي أعضاء الجماعة، بخطّ اتصال واحد من خلال مساعده (ب).
- المساعد (ب): يمارس كلّ الاتصالات المباشرة، حيث يتفاعل مع المدير بصفة مباشرة ويتّصل بالمرؤوسين وهم باقي أعضاء الجماعة بطريق مباشر أيضاً.
- المرؤوسين (ج ، د ، ه) : لا يستطيعون الاتصال مباشرة بالمدير، إذ يتعيّن عليهم الاتصال به عن طريق مساعده.
- الدور الذي يقوم به المساعد يتّصف بالخطورة، فقد يتعمّد في بعض الأحيان إلى

الرياض، 1995، ص463.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرية موسيولوجية تطبيقية)

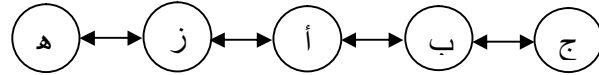
تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل البيانات الواردة من أحد الأعضاء المنقذين، مما قد يسيء إلى الانطباع الإداري من جانب، وقد يعيق اتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر عن طريق تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل المعلومات، مما يؤدي إلى فقدان المنقذين للثقة في المدير، مع سيادة جوٍّ من الإحباط وعدم الرضاء والاستياء.

5-2- الشبكات الأفقية :

أشهرها وأكثرها شيوعا في الإدارة شبكتان : السلسلة والنجمة.

5-2-1- شبكة السلسلة :

الشكل رقم (21): يوضح الاتصال حسب نمط السلسلة.



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص203.

نلاحظ من خلال هذا الشكل :

- داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري.
- المستوى الذي يوجد به العضو يتحدّد حسب مدى قربته أو بعده من منتصف السلسلة، حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير (أ) يليه المستوى الإداري لكلّ من (ب) و(ز) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كلّ من (ج) و(هـ) مستوى الأداء التنفيذي.
- بإمكان كلّ من (ب) و(ز) باعتبارهما الرؤساء المباشرين الاتصال المباشر بالمدير (أ).
- كلا من المنقذين (ج) و(هـ) لا يستطيعان الاتصال بالمدير (أ) إلا من خلال الرئيسين المباشرين (ب، ز).
- يكون الأفراد في هذا النوع من الشبكات على خط واحد، حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبيه في المستوى الإداري الأعلى والأدنى، لكن لا يمكنه الاتصال

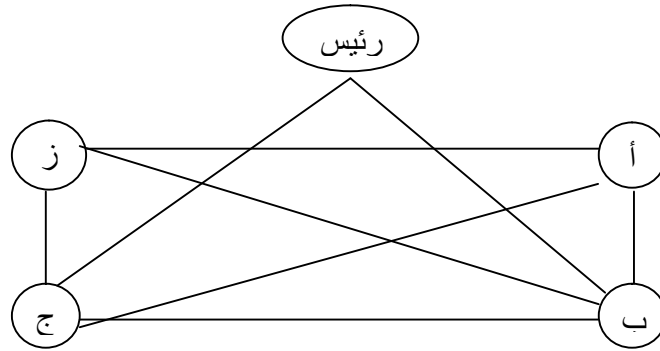
الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

بالآخرين، وما يلاحظ على هذا النوع، أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الواسطي.

5-2-2- شبكة النجمة: تلك هي الشبكة التي تميّز العلاقات الديمقراطية قنوات

الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كلّ المراكز لها إمكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى، في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف كما أنّ الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الوضعية ضياع للوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات.

شكل رقم (22): يوضّح الاتصال حسب نمط النجمة

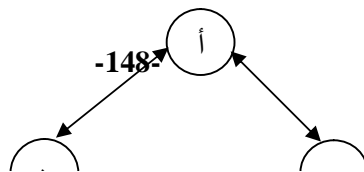


المصدر: محمد محمد عمر الطنوبي : مرجع سابق، ص 479.

يلاحظ على هذه الأشكال المختلفة من شبكات الاتصال، أنّها تختلف من حيث طبيعة العلاقات داخل الشبكة، وكذلك عدد قنوات الاتصال وإضافة إلى نوعية الاتصالات فقد تتصف بوجود اتصالات من جانب واحد، كما قد تتميز بوجود اتصالات ذات اتجاهين.

5-2-3- شبكة الدائرة :

شكل رقم (23): يوضّح الاتصال حسب نمط الدائرة.



المصدر: يسن عامر، مرجع سابق، ص212.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ:

- كلّ عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بعضوين آخرين بصورة مباشرة، حيث يأخذ الاتصال اتجاهين، ممّا يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كلّ عضو واثنين آخرين.

- كلّ عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بالعضوين الباقين بصورة غير مباشرة، وذلك بواسطة أحد الأعضاء ممّن يرتبط بهم باتصال مباشر.

- كإقاة أعضاء الجماعة يخضعون لمستوى إداري واحد، نظرا لعدم وجود قيادة منفردة في كإقاة الأحوال، ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تتوّعها وتعدّدها.

6- وسائل الاتصال الداخلي:

تستخدم عدّة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة، ويعتمد اختياره وسيلة دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها وعلى المسافة التي تفصل بين أطراف العملية الاتصالية، وكذلك يعتمد اختيار طريقة الاتصال على طبيعة المستقبل أيضا، ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

6-1- وسائل الاتصال الرسمي:

6-1-1- الاتصال اللفظي:

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

ويعتمد هذا الاتصال على وسائل أو طرائق تتكوّن أساسا من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة لإيصال الفكرة أو المعنى ويضمّ هذا النوع ما يلي :

6-1-1-1-1 الاتصالات الشفوية:

وهي الاتصالات التي تتمّ بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر، ميزة هذه الاتصالات أنّها تؤديّ إلى نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف المعيّنة، كما أنّها تمكن المرسل من التعرّف على ردّ فعل المستقبل من خلال كشف تعابير الوجه من قبول أو رفض.

وبواسطة هذه الطريقة يستطيع المرسل التأكّد من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل الذي أراه، وتتميّز الاتصالات الشفوية أيضا بالسرعة عادة، ويتمّ اتّباعها في الظروف التي تقتضي ذلك، وتكمن أهميّتها في كونها تحافظ على قدر كبير من السريّة حيث يخشى أن تتسرّب المعلومات فيما لو تمّ إرسالها كتابة، ويكون ذلك مهماً في حالة المعلومات ذات الأهميّة العالية أو التي تقتضي السريّة.

ويوجد العديد من وسائل الاتصال الشفوي مايلي :

6-1-1-1-1-1-1 المقابلات: وتعريف المقابلة بأنّها: «مواجهة بين اثنين أو أكثر

يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة لتحقيق هدف أو غرض معيّن»⁽¹⁾.

وتختلف هذه المقابلة التي نقصدها عن سائر المقابلات العارضة، والتي تتمّ بين العاملين وغيرهم في كلّ وقت ومكان بالمؤسسة، إذ تتضمنّ قدرا من التخطيط وهدفا معيّنا يراد تحقيقه، وتسعى المقابلة لإقامة جسور تفاهم مستمرّ وتبادل للخبرات، وتتيح الفرصة للتعرّف على مشاعر العاملين وانفعالاتهم قصد التخفيف عنهم من الضغوط النفسيّة في مجال العمل، ولذلك فالمقابلة تصلح لأن تكون وسيلة للاتصال الرأسي والأفقي.

6-1-1-1-2-1-1 الاجتماعات: وهي إحدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر

(1)-محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي : مرجع سابق، ص170.

الفصل الثاني:**اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)**
(الشفوي) نظرا لأهميتها في إتاحة الفرصة أمام الإدارة للالتقاء بالعاملين، ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم والتعرّف على مشاكلهم واقتراحاتهم.
وقد تشمل هذه الاجتماعات ما يسمّى " بحلقات الجودة " وهي اجتماع مجموعة صغيرة من العاملين بشكل منتظم على أساس تطوّعي لتحليل المشكلات وتقديم الحلول للإدارة.

3-1-1-1-6 الخطابات : حيث تتمّ مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب أو تقديم عرض بصورة شفويّة، بهدف الإقناع والشرح وعرض التقارير التقدميّة.

4-1-1-1-6 الندوات : حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته من خلال الندوة، وتسمح هذه الوسيلة بتعزيز ثقة عمال المؤسسة وموظفيها بالإدارة، وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة من أجل رفع مستوى الوعي العملي، ومناقشة الأمور المهمّة بصراحة ووضوح بغرض الوصول إلى حلول لها، وعادة ما تنتهي الندوة بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين حول الموضوع المناقش فيها، وبالتالي تستخدم في الاتصال التفاعلي.
«ما يؤخذ على الاتصالات الشفويّة أنّها لا تناسب المرسل الذي يرغب في مخاطبة عدد كبير من الأشخاص تفصل بينهم مستويات إداريّة مختلفة ومسافات شاسعة»⁽¹⁾.

ورغم ذلك تبقى الاتصالات الشفويّة من أكثر الاتصالات شيوعا واستخداما في المؤسسة.

2-1-1-6 الاتصالات المكتوبة:

ازداد دور الاتصالات الكتابيّة مع ازدياد حجم المؤسسات اليوم، وأكثر ما يميّز

(1) -فايز الزغبى، محمد ابراهيم عبيدات : مرجع سابق، ص158.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)
الاتصالات المكتوبة أنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما أنها تحقق شرط
الوضوح.

«وتحول دون التلاعب بالرسائل أو تشويه المعلومات فيما لو تمّ نقلها بوسائل
أخرى، وخاصة إذا كانت الرسائل كاملة ومختصرة ودقيقة في اصطلاحاتها»⁽¹⁾.
بالإضافة إلى أنّ العامل يستطيع أن يتمعن الرسالة حتى يفهمها بشكل دقيق،
ويؤخذ على الاتصالات الكتابية أنها تؤدي إلى تراكم كمّ كبير من الأوراق، وهذا يحتاج
إلى جهاز متخصص من الموارد البشرية للتعامل مع هذه الأوراق من حيث فهرستها
وتصنيفها وحفظها والرجوع إليها، ولكن مع التطور الهائل للحاسوب فإنّ حلّ هذه
المشكلة أصبح سهلاً.

ويوجد العديد من وسائل الاتصالات المكتوبة، نذكر منها على سبيل المثال لا
الحصر.

1-2-1-1-6 التعليمات والأوامر: يمكن أن تأخذ التعليمات والأوامر طابعا
شفويًا، كما قد تأخذ أيضا طابعا مكتوبا وتمثل بذلك مرجعا يسهل الرجوع إليه في حالة
المخالفة، وتتخذ التعليمات والأوامر المكتوبة صوراً عديدة مثل المذكرات الداخلية
والقرارات الإدارية.

2-2-1-1-6 لوحة الإعلانات: تعتبر من الوسائل الواسعة الاستعمال في
مختلف أنواع المؤسسات، وتعتمد عليها الإدارة إلى حدّ كبير كوسيلة اتصال لتبليغ
العاملين بالتعليمات والأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل، وتضيق الإنجازات البارزة
والأخبار التحفيزية.

ومختلف المعلومات المتعلقة بالأمن وضبط الجودة، وأخبار العاملين بنتائج
الاجتماعات كما يشار أيضا في هذه اللوحة إلى بعض ما تصدره الصحف والمجلات،
وكذا مختلف القوانين الخاصة بالعاملين، ومن بين أهمّ العوامل التي تساعد على نجاح

(1)- عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق، ص114.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)
لوحة الإعلانات كوسيلة اتصالية، العناية بتجديدها من حيث المضمون وكذا مراعاة
الدقة في توزيع المعلومات على اتساع اللوحة إضافة إلى سهولة اللغة ووضوح المعنى
وتسلسله.

3-2-1-1-6-1-1-6 التقارير : تعتبر التقارير من وسائل الاتصال المهمة داخل
المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، إذ تعتمد عليها الإدارة لمعرفة حقيقة ما
يجري داخل المؤسسة، ولتحقيق اتصال بين الرؤساء والمرووسين وعن طريقها يتلقى
المديرون التي يستندون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات
واختيار أسلوب العمل. «ولذلك أصبحت التقارير معيار القياس كفاءة الإدارة، إذ عن
طريقها يتم تزويد الإدارة بأكثر حصيلة من المعلومات والإحصاءات الخاصة بحقيقة
التنفيذ وما يتخلله من أحداث ووقائع ومؤثرات داخلية وخارجية وفي أقصر وقت
ممكن»⁽¹⁾.

4-2-1-1-6-1-1-6 جريدة المؤسسة : تسمى أيضا بالجريدة الداخلية، وهي وسيلة
من وسائل الاتصال النازل موجهة أساسا إلى كل العاملين دون استثناء، كما تسمح
بخلق وتعزيز شعور الانتماء والانتساب للمؤسسة، وضمن هذا الإطار فأفضل جريدة
داخلية هي تلك التي تمنح الفرصة للعاملين لكي يعبروا عن انشغالاتهم ومطالبهم، كما
تسمح هذه الوسيلة كذلك بتوفير المعلومات حول السياسة العامة التي تنتهجها المؤسسة
ومختلف المستجدات المتعلقة بنشاطاتها.

وهناك وسائل أخرى للاتصالات اللفظية غير المباشرة، نورد منها على سبيل
المثال لا الحصر مايلي : التحقيقات وسبر الآراء، صناديق الاقتراحات والشكاوى،
الأدلة والكتيبات، بيان الأجور والمرتببات، الهاتف، التلكس، الفاكس، الرسائل الفورية،
الجريدة المضيئة(وهي لوحة تيليماتيكية، يتم وضعها في الرواق تسمح ببيت كل
المستجدات)، الجريدة الهاتفية، الإذاعة الداخلية، دوائر التلفزيون المغلقة، الانترنت.

(1)-محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي : مرجع سابق، ص 156.

6-1-2- وسائل الاتصال غير اللفظي:

يعتمد هذا النوع من الاتصالات على اللغة غير اللفظية ولا تعتمد الوسائل التي تستخدم فيه على الكلمة المكتوبة أو غير المكتوبة اعتمادا أساسيا وإنما على وسائل أخرى مثل : الإشارات وتعبيرات الوجه، الربت على الكتف، أو الإيماء بالرأس وعادة ما تكون هذه الإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة، كما يتم اتباع طريقة الاتصال غير اللفظي في حالات الاتصال المباشر وغير الرسمي. «وقد يكون الاتصال مصورا، إذ يعتمد على الرسم والصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفوقة بكلام مكتوب بجوارها، يوضح ويفسر مغزاها ومحتواها»⁽¹⁾.

- وتقسم وسائل الاتصال غير اللفظي تبعا للحواس البشرية المستخدمة كما يلي :
- وسائل الاتصال التصويري وتتضمن المجسمات، الملصقات، الأفلام، الرسوم البيانية والخرائط.
- إضافة إلى وسائل الاتصال التصرفي ونجد ضمنها وسائل التعبير الجسمي، ووسائل التعبير المادي.
- إن وسائل الاتصال غير اللفظي تلجأ إليها المؤسسات لكسب جمهورها الخارجي وتوضيح معالمها له أثناء زيارته لها، وهو لا يعني كثيرا الجمهور الداخلي لها.

6-2- وسائل الاتصال غير الرسمي:

6-2-1- الإشاعات:

تعرف الإشاعة بأنها: «خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا، ويلقى صدى إيجابي من حيث تصديقه وتبنيه، ويجهل مصدره»⁽²⁾.

وتتعدد المنافذ التي تسمح للإشاعة بالبروز، إذ تظهر الإشاعة عندما يكون

(1)- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا : مرجع سابق، ص491.

(2)-Therry Libert: Op.cit, P 106.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة ميسولوجية تحليلية)

الاتصال في المؤسسة محدودا، فهي بمثابة المخفف لحالة نقص الاتصال إذ ما يغذي الإشاعة هو الحاجة الملحة للحصول على المعلومات من طرف العاملين.

وللحد من الإشاعة ينبغي الانطلاق من فكرة محورية، تتمثل في استخدام جميع الطرائق التي تسمح لنا بإظهارها ووصفها بالإشاعة، ثم بحث وتحديد مصدرها، ليتم بعد ذلك تنفيذها أو استخدام التهديد بالعقاب كوسيلة لتجنب نفسيها.

6-2-2- مسرحة المؤسسة :

هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون أثناء أداء مهامهم، كما تسمح أيضا بالتقاء العاملين خارج أوقات العمل، وكشف المشكلات ومعالجة الاختلالات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة، إضافة إلى إرساء قيم وعادات مستحدثة من خلال معالجة مواضيع تخص العلاقات الوظيفية والأداء وغيرها، مما يعزز ثقافة المؤسسة.

خامسا : الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

1- مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة :

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

«الاتصالات الخارجية هي جهود الإدارة خارج الحدود المنشأة»⁽¹⁾. بمعنى أن هذه الإدارة تعمل على توسيع نطاق الاتصالات بحيث يوجد نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمؤسسة في المحيط الخارجي، وربما يصل ذلك إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة التي تعمل فيها المؤسسة أو يقع فيها المركز الرئيسي لأنشطتها.

«والمفهوم الحديث للاتصالات الخارجية هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والتميّزة ببعض الصفات، ولها تقاليدها وعاداتها ومعتقداتها الخاصة»⁽²⁾، إنّ هذا الأمر يحتاج إلى مختصين في الاتصال لتطبيق بعض الطرق لاستكشاف طبيعة السوق من خلال عقد بعض اللقاءات المباشرة مع عينات من الجمهور، ولا سيما الجمهور المثقف للتعرف على طبائعه وسلوكياته، وأسلوب تفهّمه للحقائق والمعلومات، وذلك لبناء مخطّط الحملة الإعلانية الملائمة. «إذ يمكن لمخطّط الحملة الإعلانية أن يعمل على تقوية مركز السلعة لدى المستهلك عن طريق تعريفه بالمنشأة التي تنتجها أو تتعامل فيها»⁽³⁾. فإذا ما تكوّنت لتلك المنشأة سمعة لدى الجماهير، انعكست تلك السمعة على منتجاتها وخدماتها، فيتقبّلها المستهلك قبولاً حسناً.

2- تخصصات الاتصال الخارجي :

2-1-الاتصال الإشعاري:

2-1-1 تعريف الإشعار:

لقد اختلفت الآراء وتباينت وجهات النظر حول وضع تعريف موحد للإشعار باختلاف روادها، وسنحاول تحديد أنسبها لمقتضيات البحث فيما يلي:

«عرفه الشيرازي بأنه المجاهرة في حين أنّ بطرس البستاني الذي يحتلّ المركز الأول من بين كافة الذين تطرّقوا لتعريف الإشعار قال أنّه يعني الإظهار والنشر هذا

(1)- أحمد محمد المصري : مرجع سابق، ص 139.

(2)- أحمد محمد المصري : المرجع نفسه، ص 140.

(3)- ناجي فوزي خشبة: الإعلان رؤية جديدة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر 2003، ص 214.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

من حيث المدلول اللفظي. أمّا من حيث المعنى الاصطلاحي فهو فنّ التعريف أو فنّ إغراء الناس أو الأفراد وتوجيه سلوكهم بطريقة معيّنة»⁽¹⁾.

- وإذا نظرنا إلى قاموس لاروس في دائرة المعارف الفرنسية لوجدنا أنّ الإشهار هو «مجموعة الوسائل المستخدمة لتعريف الجمهور بمنشأة تجارية أو صناعية، وإقناعه بامتياز منتجاتها وألا يعاز إليه بطريقة ما عن حاجته إليها»⁽²⁾.

- أمّا الدكتور محمود عسّاف، فقال أنّه: «مختلف نواحي النشاط التي تؤدّي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية والمسموعة على الجمهور بغرض حثّه على التعامل مع المنشأة أو من أجل سياقه للتقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معلن عنها»⁽³⁾.

ونجد أنّ هذين التعريفين للإشهار يشيران إلى أنّه عبارة عن مجموعة وسائل إعلامية تهدف إلى إقناع وحثّ الجمهور إلى الإقبال على سلعة أو خدمة معيّنة. وهو «التعريف السليم والأمين بالسلع والخدمات والفرص المتاحة وهو محاولة تقريب المسافة بين المنتج أو مقدّم السلعة إلى المستهلك النهائي أو للمنتفع للخدمة أو الباحث عن الفرصة»⁽⁴⁾.

بمعنى أنّ الإشهار هو حلقة الوصل بين ما يبده المنتج من جهود وتعريف المستهلك المحتمل بمنتوجه وبما تحويه السلعة من مزايا في مقابل ما يدفعه من مال، وبنفس المعنى بالنسبة للخدمة أو السلعة.

وورد في تعريف للدكتور علي السلمي على أنّه «عملية اتصال تهدف إلى التأثير من بائع إلى مشتر، على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن شخصيته ويتمّ

(1)-محمد جودت ناصر : الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1997، ص102.

(2)-محمد جودت ناصر : المرجع نفسه، ص103

(3)-أحمد عادل راشد : الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص35.

(4)-أحمد محمد المصري : الإعلان، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص11.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة»⁽¹⁾.

بناء على المعطيات السابقة يمكن أن نتبنى تعريف جمعية التسويق الأمريكية الذي يعدّ أكثر شمولاً من كافة التعاريف إذ قالت بأنّ الإشهار هو « عملية اتصال غير شخصي مدفوع الثمن تتبعها منشآت الأعمال والمؤسسات التي تهدف إلى الربح بقصد تقديم السلع والخدمات والأفكار لمجموعة من المستهلكين أو المستثمرين الصناعيين، إقناعهم بها»⁽²⁾.

وللإشهار ثلاثة أبعاد⁽³⁾:

- بعد استعمالي وظيفي، مصدره الإنتاجية التقنية للسلعة أو الخدمة وتقنيته الإقناعية تقوم على البرهنة والتدليل العقلي على فائدة المنتج وتطبيقاته اليومية.
- بعد رمزي يعمل على تقرير قيم اجتماعية معينة للسلعة أو الخدمة تضي على مقتنيها القيمة المستهدفة.
- بعد خيالي يجعل من المنتج أو الخدمة تعبيراً عن حوافز، حاجات ودوافع الفرد غير العقلانية، معبراً بذلك عن أحلام وحياة ينشدها ويطمح إلى تحقيقها.

2-1-2- أهداف الإشهار:

إذا سلّمنا بأنّ سيكولوجيا الاتصال الإشهاري معناها الدراسة العلمية لتلك العمليات النفسية التي تحكم تطبيق وممارسة تسويق السلع والخدمات وتقنيات حتّ وإقناع المستهلكين لاقتنائها، فإنّه يمكن تحديد هدفين أساسيين للاتصال الإشهاري⁽⁴⁾:

- عملية التأثير، أي محاولة تحليل العمليات المشتركة داخل المؤسسة التي تحرك تقنيات تهدف إلى حتّ الأفراد وإقناعهم بما يعلن إليهم من خلال نجاح العملية

(1)-محمد جودت ناصر: مرجع سابق، ص102.

(2)-محمد حافظ حجازي: المقدمة في التسويق، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص225.

(3)-فضيل دليو : إتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص ص45- 46.

(4)-Paul Allou : Psychologie de la vente et de la publicité, 1^{ère} édition, imprimer des Presses Universitaires de France Vendôme, 1979, P202.

الاتصالية في كسب جمهور المستهلكين.

- أمّا الهدف التجاري، فيتمثل في كون الاتصال الإشهاري ما هو إلا حلقة من سلسلة تربط المنتج بالمستهلك، هدفه بيع سلع أو خدمات أو نشر مجموعة من الأفكار.

ونجد محمد عبد الله عبد الرحيم يحدّد أهداف الاتصال الإشهاري فيما يلي⁽¹⁾:

§ تعريف الجمهور بالمنتج، أو بعض الخصائص والمزايا الموجودة فيه، والتعريف عادة يكون في حالة المنتجات الجديدة، أمّا التعريف بالخصائص والمزايا فيكون في حالة المنتجات الموجودة والمعروفة.

§ إحداث تغييرات إيجابية في سلوك المستهلك تجاه السلعة أو الخدمة أو الشركة المعلن عنها.

§ لفت انتباه الجمهور إلى منتج معيّن وتذكيره بأماكن وجوده وتشجيعه على الشراء.

§ الحفاظ على العملاء السابقين على الأقلّ من أجل التقليل من التقلبات في كميّة المبيعات وكذلك تكوين فكرة معيّنة عن السلعة يمكن من خلالها دعم ومساندة أعمال وجهود رجال البيع.

§ خلق صور ومركز متميّزين للمؤسسة ومنتجاتها وذلك للإستحواز على إعجاب الجمهور، وزيادة الثقة بالمؤسسة تؤدّي بطبيعة الحال على زيادة الأرباح وذلك من خلال القيام بطريقة غير مباشرة بمهمّة البيع.

§ إغراء العملاء الجدد وجذبهم نحو السلع المعلن عنها وكذلك محاولة الحصول على تعاون الموزّع من خلال عمليّة الاتصال التي يقوم بها العاملون التابعون للمؤسسة مع تجّار الجملة والتجزئة قبل إدخال السلعة أو المنتج إلى السوق.

§ كسب حرب المنافسة بتحويل المستهلكين من السلعة المنافسة إلى السلعة المعلن عنها.

§ مواجهة المنافسة التجاريّة منها والإعلانيّة، فكثير من الحملات التي تهدف إلى

(1)-محمد عبد الله عبد الرحيم : التسويق المعاصر، جامعة القاهرة، القاهرة، 1988، ص326.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

تغيير آراء المستهلكين عن سلعة معينة وضربها في السوق إما بأساليب مباشرة وغير مصرح بها أو تلك المقنعة غير الواضحة المعالم كأن تعتمد إلى الاعلان عن تخفيض في الأسعار في وقت تكون المؤسسة الأخرى في ضائقة مالية هذه الأخيرة لا تستطيع العمل على نفس السياسة ولا العمل على تدعيم منتوجاتها بإعلانات إضافية لأن الظروف لا تسمح لنقص الموارد من جهة وكذلك نجاح المنافسين بطريقهم إلى اجتذاب أكبر عدد من جمهور المؤسسة الخاص أي الاستحواذ على حصتها في السوق.

§ زيادة مستوى تفضيل المستهلك للمنتوج والخدمات، وتصريف عاجل للمنتوج وزيادة درجة تقبل المنتوج أو الخدمة أو الفكرة وكذلك التقليل من مخاوف المستهلكين من استعمال المنتجات أو الاقبال على الخدمات.

ويحدّد بعض الباحثين أهداف الإشهار فيما يلي :

-الأهداف الطويلة المدى: وتتمثل في تحقيق الربح الذي يمكن اعتباره الهدف الأساسي من خلال تغيير سلوك واتجاهات المستهلكين بطريقة تجعلهم يقبلون على استهلاك السلع والخدمات التي تقدّمها لهم المؤسسة مع محاولة خلق مركز لهذه الأخيرة، أي منتجاتها بحيث يصعب على المنافسين تقليدها.

-الأهداف المتوسطة المدى: وهي مستمدة من الأولى ومن أهمها خلق صورة مناسبة للمشروع وحق مركز متميز لعلامته التجارية بالإضافة إلى زيادة قبول المستهلكين للسلعة.

-الأهداف القصيرة المدى: تساعد هذه الأخيرة على إزالة بعض الإشكالات، قد تواجه المنتوج على مدار دورة الحياة المحددة له كظهور منتوجات منافسة أكثر جودة وأقلّ سعر، أو نجاح حملات إعلانية منافسة والتي تزيد من حصة المنافسين في السوق.

-وإذا كانت معظم الأهداف السابقة هي أهداف اقتصادية وتجارية، فلاإشهار

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

أهداف أخرى اجتماعية ترتبط أساسا بالنسيج الاجتماعي، حيث يهدف الإشهار في هذه الحالة إلى تحسين أنماط المعيشة من خلال التحكم في أسعار الخاصة بالسلع ذات الاستهلاك العام وكذلك الإشهار عن المنتجات أو الخدمات التي تتماشى مع البيئة الاجتماعية ستعلن منها واستغلال خصوصية المنطقة والأنماط الاستهلاكية منها في الإعلانات، حتى تلفت انتباه هذا الجمهور أكثر وتؤدي على تواصل بين المؤسسة وجمهورها.

2-1-3- وسائل الإشهار:

«إن استراتيجية الإشهار ماهي إلا تطويع الجهود الإشهارية لكي تتلاءم مع مواقف تسويقية معينة»⁽¹⁾، وتتمثل هذه الجهود في محاولة المعلن لاختيار الوسائل الإشهارية الملائمة لنقل رسالته إلى الجمهور، إذ يعتبر الاختيار الدقيق لهذه الأخيرة أحد أسباب نجاح الإشهار، ولكل وسيلة إشهارية خاصية معينة، وإمكانيات معينة (كسعة الانتشار ونوع الجمهور المستهدف)، ويمكن تقسيم الوسائل الإشهارية إلى :

2-1-3-1- الوسائل التي تتولاها مؤسسات الإعلام والاتصال :

2-1-3-1-2 الصحافة: «يعبر عن الصحيفة بأنها مجموعة من الأوراق ذات مقاسات معينة تنشر أخبارا تتنوع من المحلية إلى العالمية، وقد تكون متخصصة في موضوع معين»⁽²⁾.

وتعرف هذه الوسيلة «بأنها مطبوع دوري ينشر الأخبار في مختلف المجالات ويشرحها ويعلق عليها ويكون ذلك عن طريق الصحف والمجلات»⁽³⁾.

ومنه يمكن القول أن الصحف تعتبر من أهم الوسائل الإشهارية في العصر

(1)-محمد صالح الحناوي : إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1984، ص203.

(2)-محمد حافظ حجازي : مرجع سابق، ص242.

(3)-فضيل دليو : مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1997 ص44.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

الحديث، فهي دائمة الاستخدام وشديدة التأثير ولها توزيعا شاسعا بين أفراد كلّ المهن والأجناس، والعقائد والمراكز الاجتماعية. وبالنسبة للسلع ذات التوزيع العام فإنّ الإشهار في الصحف يكون ذا فعالية كبيرة كما أنّ الصحيفة تسمح للمعلن بدرجة كبيرة من المرونة أن ينشر إشهاره في أيّ يوم يشاء، ويستطيع تغيير صحيفته في أيّ وقت قبل موعد النشر.

2-1-3-1-2 الإذاعة: لقد بدأ اتباع أسلوب الإشهار الإذاعي في بداية

سنوات ظهور الراديو أي في أوائل العشرينات. فالإشهار يقدم معظمه من طرف المؤسسات التجارية، إمّا أن تكون هي المنتجة للإشهار وتقديمه للإذاعة للبتّ فقط أو تقوم الإذاعة نفسها بإنتاجه وإعداده ويأتي الإشهار أحيانا من طرف وكالات الإشهار. وقد عرف الإشهار الإذاعي على أنّه «مجموعة من الأصوات المصمّمة لتحفيز الأشخاص على اتخاذ قرار إجراءها، فالإشهار يروج لبيع سلعة أو خدمة أو فكرة»⁽¹⁾.

نلاحظ أنّ أهمّ ما يميّز الرسالة الإشهارية المذاعة هو غياب العناصر البصرية، فالصوت هو الشكل الوحيد الذي يسمح بحدوث الإتصال لذا لا بدّ من التركيز عليه وذلك بإنتاج تسجيلات إشهارية مميزة لأنّه لا يستهدف سوى حاسة واحدة وهي حاسة السمع، وبما أنّ المحطّات الإذاعية تتوجّه ببرامجها المختلفة إلى جماهير عريضة حسب معايير: السن، الجنس، الإنتماء السوسيوثقافي، فإنّ على القائم بإعداد الإعلانات الإذاعية مراعاة كلّ هذه المعايير قبل تصميم وبتّ الرسالة الإشهارية.

2-1-3-1-2 التلفزيون: يعتبر التلفزيون الوسيلة الأكثر انتشارا واثقالا

بالجمهور المشاهد من مختلف الأعمار والطبقات، فله إمكانية جذب اهتمام المستهلك بسهولة لاستخدام الصوت والصورة والحركة التي تسمح بها هذه الوسيلة.

« ويختصّ إشهار التلفزيون بالاستفادة من التقنيات الحديثة ومن الألوان، ومن

(1)-حسن عماد مكاوي : إنتاج البرامج للراديو، النظرية والتطبيق، كلية الآداب جامعة القاهرة، القاهرة، 1983، ص ص 379 - 380.

الفصل الثاني: أعمال المؤسسة (نظرة موسيولوجية تحليلية)

الفنانين المحبوبين والمؤثرات في الجماهير»⁽¹⁾.

كما يتميز الإشهار التلفزيوني بالتكرار مما يزيد من نسبة استيعاب المشاهد للإشهار، والإشهار التلفزيوني هو أقرب إلى واقع استخدام السلعة أو الاستفادة من خدمة.

2-1-3-1-4 السينما: تستخدم السينما على نطاق قومي وتشاهدها فئات متعددة إلا أنّ أكثرها الفئات صغيرة السنّ نسبيًا، وتمتاز السينما بأنها تهيئ للمعلن جمهورا منتبها لرسالته. ولكن قد لا يلتفت إليها حيث أنّه ذهب للترفيه أساسا، كما تعتبر مرتفعة التكاليف نسبيًا عن الوسائل الأخرى.

«ويستخدم الإشهار في السينما بمواقيت محدّدة، ويتمّ ذلك باستخدام أشكال مختلفة منها:

الصور الثابتة والتي قد تكون ناطقة أو بالألوان أو صامتة أو المجالات السنمائية الإخبارية أو عن طريق استخدام الأفلام التسجيلية والوثائقية التي تتخذ صفة الإشهار الإعلامي أو الأخباري أو التذكيري بالشيء أو الموضوع أو السلعة»⁽²⁾.
كما توجد أشكال أخرى للإشهار السينمائي كالفلم الروائي والذي يعرض لقصة مختصرة كأن يعرض مشكلة ويكون حلها هو استخدام السلعة كذا. أو التوجيه إلى الشركة كذا.

2-1-3-1-5 الإشهار عبر شبكات الأنترنت: هناك عدّة خدمات يمكن استخدامها للإشهار للمؤسسة ومنتجاتها عبر شبكات الأنترنت وهذه الخدمات هي البريد الإلكتروني وقوائم البريد وواجهة العرض الإلكتروني والمجموعات الإخبارية والمناقشات كالمؤتمرات.

2-1-3-1-6 إعلانات الطرق:

(1)-محمد حافظ حجازي : مرجع سابق، ص 245.

(2)-أحمد عادل راشد: مرجع سابق، ص ص 518-581.

الفصل الثاني: أعمال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

2-1-3-1-6-1-1- الملصقات : «الملصقة هي وسيلة إحصائية مطبوعة وملصقة على الجدران أو على ألواح خاصة بالإشهار ويتم تجهيز الملصقة عن طريق طبع كميات كبيرة من الورق، لها مقاسات موجودة وقد تلتصق على تركيبات خشبية وأحياناً معدنية»⁽¹⁾. وتعمل الملصقة على غرس عادات جديدة نتيجة للرؤية المتكررة، كما أنها تعمل على توعيتهم وتحسيسهم وإعطائهم اقتراحات. وتطلق « كلمة Posters على الإعلانات المطبوعة أو المرسومة على الورق»⁽²⁾.

لكن ما يؤخذ على هذه الوسيلة أنّ جمهورها محدود بالمارين في طريقها ولا يستفيد منها إلا القادرون على القراءة، وهي تتأثر غالباً بعوامل الجو كما أنها لا تصلح للإشهار التعليمي بقدر ما هو وسيلة تذكيرية.

2-1-3-1-6-2- اللافتات المنقوشة : «وهي التي يتم رسمها وإعدادها بواسطة الفنانين على لوحات من الصاج المدهون»⁽³⁾.

وتكون اللافتات المنقوشة وحدة مستقلة عن غيرها، والمؤسسات التي تملك المواقع الإشهارية أو تستأجرها تبيع للمعلن حق استخدام هذه المواقع. لكن ما يعاب عنها أنها لا تستهدف إلا الجمهور الملم بالقراءة، وتكون محدودة بالمنطقة التي توضح تلك اللوحات.

2-1-3-1-6-3- اللافتات المضيئة : هي نوع من الإشهار الخارجي، تعلق وتضاء بالشوارع والميادين، ويمكن رؤيتها طوال الليل كما أنها قد تستمر حتى الصباح وهي تظهر بأحجام كبيرة مما يؤدي إلى لفت انتباه المارة، لكن التكلفة المرتفعة لإقامة اللافتات الضخمة تجعل المعلن يتعاقد عليها لمدة طويلة، مما يشكل عبئاً على المؤسسات في تأمين ميزانيات الإشهار لهذه الوسيلة.

(1)- أحمد عادل راشد : مرجع سابق، ص202.

(2)- محمد رفيق البرقوقي وآخرون : فن البيع والإعلان، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص139.

(3)- أحمد عادل راشد : مرجع سابق، ص208.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

وقد تأخذ اللافتة المضيئة بشكل المنتج المعلن عنه، كقارورات الكوكاكولا، حتى يتعرّف المستهلك على المنتج في صورته.

2-1-3-1-2 وسائل المواصلات : يمتاز إشهار وسائل المواصلات

بمصاحبتة للجمهور طوال فترة التنقل بالوسيلة من مكان لآخر، وكذلك بوضوحها وسهولة قراءتها من قبل الجمهور وتعتبر هذه الوسيلة اقتصادية، وغير مكلفة للمعلن.

2-1-3-1-2-8 الإعلانات الكهربائيّة : والتي تتمثل في النيون^(*)،

والبلاستيك المضيء والمصابيح الكهربائيّة فهي الأخرى تعتبر وسيلة من وسائل الإشهار.

2-3-1-2 وسائل الإشهار يتولاها المعلن بنفسه :

2-3-1-2-1 الرسائل البريدية : «البريد المباشر يعدّ وسيلة اتصال

صناعية واحترافية، حيث يقوم المعلن بإرسال برقيات تقديمية مرفوقة بمراجع تقنية وتجارية، ويمكن التمييز بين نوعين من الإشهار المباشر فهناك الخاص بإخبار المستهلك المرتقب والثاني حثه على شراء واقتناء سلعة ما»⁽¹⁾.

إذ يمكن للمعلن أن ينظم حملة إشهارية بالرسائل البريدية، وفي هذه الحالة يرسل عددا من الرسائل على مراحل معينة بحيث تحقق كلّ رسالة منها جزء من الخطة الإشهارية وتتسم هذه الوسيلة بعنصري السرعة واختصار الجهود البيعية شريطة اكتمال العناصر الشكلية والموضوعية للرسالة الإشهارية المنشورة من خلال البريد المباشر. وتوجد في الدول المتقدمة شركات تحترف عمل إرسال الإشهار بالبريد وفي سبيل ذلك تحتفظ لديها بقوائم عديدة منظمة لكلّ المتعاملين في كلّ حرفة أو مهنة.

2-2-3-1-2 الكتالوجات: إنّ الكتالوج هو البيان المفصل لمحتويات

^(*)-النيون : عبارة عن أنابيب زجاجية تدور بحيث تأخذ أشكال الحروف أو الرسوم وتملأ بغازات كيميائية تغطّيها الألوان المطلوبة إذا ما وصلت بالكهرباء.

(1)-Armand Dayan : La publicité, collection, que sais-je? Presse Universitaire de France, Paris, 1998, P108.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تمليلية)
المنتوج التجاري مع أوصافها أو أثمانها وأحيانا رسمها وشروط بيعها إلى غير ذلك من المعلومات.

وتحصل المؤسسة على عناوين الأفراد الذين ترسل إليهم الكتالوجات من خلال دليل الهاتف، ثم تقوم بإرسال خطابات تكون مرفوقة بكتالوج عن منتجاتها به بطاقة بيانات يملؤها

المستهلك، ثم تقوم المؤسسة بعد وصول البطاقات إليها بإرسال الطلب للعميل.

2-1-3-2-3 الإشهار حول مكان البيع : PLV(*) ويتعلق بطريقة عرض المنتجات على الرفوف والواجهات، بالإضافة للتعليب، ويتعلق أساسا بجاذبية المنتج وجماله.

2-1-3-2-4 ترقية المبيعات : PDV()** كالقيام ببعض المسابقات والألعاب، أو من خلال تخفيض السعر خلال مناسبات معينة كالأعياد الدينية مثلا.

2-1-3-2-5 الهدايا والعينات: حيث تقوم بعض المؤسسات « بإرسال عينات صغيرة من بضاعتها إلى الجمهور والغرض من ذلك إعطاء فرصة للعميل باستعمال السلعة، فإذا ما نالت استحسانه كان من المرجح أن يرسل في طلبها كالمستحضرات الطبية، الأقمشة، مواد التزيين»⁽¹⁾. وتعتبر هذه العينات من أكثر الأساليب للتأثير وإقناع المستهلك بتجريب المنتج، وذلك بتوزيع عينة من السلعة دون مقابل للعملاء.

إلا أنّ هذا النوع من وسائل الإشهار يعتبر أكثر تكلفة بالمقارنة بوسائل الإشهار الأخرى ومن المهمّ أن يصاحب استخدام أسلوب العينات حملة إشهارية لإخبار المستهلكين بتوزيع العينات المجانية.

2-1-3-2-6 الرعاية: حيث تعمل المؤسسة على تقديم دعمها المالي

(*)-PLV: La Publicité sur le lieu de Vente.

(**)-PDV: La Promotion de Vente.

(1)-محمد رفيق البرقوقي وآخرون : مرجع سابق، ص126.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

لشخص قد يكون مبدع أو مؤسسة تتكفل بالقيام ببعض الأنشطة، مقابل أن يقوم هذا الأخير بضمان بعض الإشهار عنها وعن منتوجها أو خدمتها.

2-1-3-3 الوسائل المساعدة في الإشهار :

بالإضافة إلى الوسائل السابقة توجد وسائل إخبارية أخرى يمكن الاستفادة منها

في مجال الإشهار ولكنها ليست بنفس أهمية الوسائل السابقة، ومن أهمها:

2-1-3-3-1 المطبوعات الإخبارية: هناك من يسميها مطبوعات ترويج

المنتجات وتعتبر من أهم أساليب الإشهار المتاحة للمؤسسة التي لا تسمح ميزانياتها بإنفاق الأموال الكافية للترويج والإشهار عن طريق الوسائل الأخرى كالإذاعة والتلفزيون، وهناك أنواع للمطبوعات الإخبارية أهمها:

2-1-3-3-2 مطوية التعريف بالمؤسسة : يعتبر إعداد مطوية مبسطة

تصف نشاط المؤسسة، أمر مهم جدًا في خلق انطباع جدي لدى العملاء المتوقعين ويمهد لمرحلة الشراء، وعادة ما يتضمن هذا المطبوع وصفا لمنتجات المؤسسة وخطوط الإنتاج لكن بتفصيل أكثر، ويمكن أن ترفق مطوية التعريف بالمؤسسة مع خطاب من مدير المؤسسة.

2-1-3-3-3 مطوية التعريف بالسلعة : وتتضمن المطوية إجابات عن

الاستفسارات حول المنتج ومعلومات لممثلي المبيعات، وكذلك الوكلاء والمستوردين. وتكون التفاصيل متنوعة ودقيقة عن السلع وخصائصها، وهذا ما لا تتيحه باقي وسائل الإشهار.

2-1-3-3-4 الكتاب المصور : يحتوي الكتاب على وصف أساسي

لمنتجات المؤسسة، وهذا النوع من الكتب المصورة مرتفع التكاليف، ولهذا تلجأ العديد من المؤسسات إلى إعداد سلسلة مطبوعات ويمكن أن يستغل في المؤتمرات الصحفية ولقاءات الشركة.

2-1-3-3-5 قوائم الأسعار : ويساعد هذا النوع على تقديم أسعار مختلفة

الفصل الثاني: أعمال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)
لكلّ نوع من المتعاملين ولكلّ سوق على حدى، وتتضمّن هذه القوائم بيانات عن
المنتوج، رقم الصنف وأسعارها بالعملة المحليّة والعملة الدوليّة.

2-1-3-3-6 خطابات الترويج : «تحتوي الرسالة التجارية على
معلومات مبدئيّة عن المؤسسة المنتجة من خلال تعريف مختصر بالمؤسسة ونشاطها
وتعاملاتها السابقة على النطاق الدولي، ونوعيّة السلع والمنتجات التي تتعامل بها أو
تنتجها»⁽¹⁾.

2-1-3-3-7 ورقة الأعمال : تعتبر من المطبوعات الترويجيّة لأثباتها تبقى
ويحتفظ بها العملاء لفترة طويلة، وتتميّز بصغر حجمها، وتتضمّن كافة المعلومات
لمعرفة نشاط المؤسسة.

2-1-4 تقويم نتائج الإشهار :

لتقويم النشاط الإشهاري مستلزما تتمثل في تحديد الأهداف والنتائج، فوضع
الأهداف يجب أن يكون نقطة البداية لتخطيط أنشطة الترويج التجاري، ويتمّ قياس
النتائج مقابل الأهداف بالإضافة إلى قياسها مقابل نفقات الترويج. هذا الأخير الذي
يهدف أساسا إلى زيادة المبيعات، وتتمّ عمليّة التقويم بمرحلتين أساسيتين : الأولى،
تسبق عمليّة القيام بتنفيذ الحملة الإشهاريّة على نطاق واسع، ويطلق على هذه المرحلة
إسم "مرحلة التقويم القبلي"، أمّا الثانية، فتتمّ بعد القيام بتنفيذ الحملة الإشهاريّة ويطلق
عليها إسم "التقويم البعدي". هذه الأخيرة تكشف جوانب القصور في الحملة الإشهاريّة
التي تستدعي التكرار والتركيز عليها.

2-1-4-1 تقويم النشاط الإشهاري قبل القيام بالحملة :

تهدف هذه المرحلة إلى التنبؤ بالأداء المتوقع للحملة الإشهاريّة قبل تنفيذها
على نطاق كبير، وهناك العديد من الإجراءات التي يمكن استخدامها لاختبار فعاليّة

(1)-محسن فتحي عبد الصبور : أسرار الترويج في عصر العولمة، ط1، مجموعة النيل العربية،
القاهرة 2001، ص47.

الإشهار قبل القيام به ومن

أهمّ هذه الإجراءات ما يلي⁽¹⁾:

2-1-4-1-1 استخدام هيئة محلفين من المستهلكين : وفقا لهذا

الاجراء يتم استخدام جماعة من المستهلكين في الحكم على فعالية الإشهار وفقا لعدة معايير، كقدرة الإشهار على جذب الانتباه، أو درجة التصديق للرسالة الإشهارية. ويعتبر حكم المستهلكين أصدق من ذلك الحكم الذي يصدر عن المسؤولين الذين يعدّون الرسائل الإشهارية.

والهدف من هذا الإجراء هو اختيار الأحسن من بين التصميمات التي تعرض على المستهلكين، ويتمّ ذلك من خلال اختبار قدرة المستهلك على تذكر ما جاء في كلّ تصميم للإشهار، أو أن يطلب منه اختيار الإشهار الذي يفضّله من بين التصميمات المقترحة، أو كأن تعرض التصميمات على كلّ مستهلك من أفراد العيّنة ويؤخذ رأيه بخصوص ما يثير استحسانه وما يعجبه.

كما قد يطلب من المستهلك ترتيب هذه التصميمات الإشهارية حسب درجة تأثيرها على سلوكه.

2-1-4-1-2 اختبار اللوحات التي تحكي قصة الإعلان: وتتضمّن

نشر كلّ من الإشهارات المقترحة في جريدة مثلا على سبيل التجربة، ثمّ قياس النتائج باستقصاء عيّنة من القراء ممّا يتذكرونه بخصوص هذه الرسائل الإشهارية أو بإرفاق قسيمة بكلّ إشهار، وتعد هذه القسيمة بهديّة أو منح خصم لمن يعيده إلى المعلن ثمّ تحصى الردود المتّجهة نحو كلّ إشهار. نفس الشيء في حالة اختيار المجلة كوسيلة إشهارية أو التلفزيون، فبالنسبة لهذا الأخير يتمّ وضع لوحات الإشهار التي تحكي القصة الإشهارية على شرائط أفلام مع وضع الصوت المصاحب لكلّ لوحة على شريط تسجيل خارجي. ويتمّ عرض اللوحات على مجموعة المشاهدين والذين يقومون بالحكم

(1)-Gilligan : Advertising Management, Philip Allan Publishers limeted, 1976, P190.

على الإشهار بعد مشاهدته.

2-1-4-1-3 الاختبارات المعملية :

إنّ المعلومات المتعلقة بهذه الاختبارات تدور حول قدرة الإشهار على جذب الانتباه أو قدرة الأفراد على فهمه أو قدرتهم على تذكره وتتمّ هذه الطريقة باستخدام الآلات والأدوات لقياس ردّ فعل الأفراد غير الملحوظ وغير المباشر للإشهار. والعيب الأساسي في هذا النوع من الاختبارات أنّه معزول تماما عن البيئة الطبيعية التي يتمّ فيها تنفيذ الإشهار.

2-1-4-1-4 اختبارات التاكستوسكوب: وفقا لهذا الاختبار يتمّ استخدام

مجموعة من الشرائح الإشهارية مع آلة خاصّة يطلق عليها اسم التاكستوسكوب والتي تعمل على عرض شريحة إشهارية عند درجة إضاءة وسرعة مختلفة، ويكون على الأفراد تحديد تلك السرعة والإضاءة التي جعلت الإشهار ملحوظا ومفهوما. وتستخدم هذه الطريقة لتحديد السرعة والاضافة المناسبة للفيلم الإشهاري التي تكون عندها المعلومات المقدّمة في الإشهار مفهومة ومدركة من قبل المستهلك، فكأما كانت سرعة إدراك الإشهار عالية كلما كانت الفعالية أكثر.

2-1-4-1-5 اختبار السيكوجالفانومتر : وفقا لهذا الاختبار يتمّ

استخدام أحد الأجهزة التي يطلق عليه اسم "الجالفانومتر وذلك لقياس ردود الفعل الجسدية عندما يتعرّض للنبضات الكهربائية، إلى راحة اليد حتى يتمكن الجهاز من التقاط أيّ تغيير في مقاومة الفرد للنبضات الكهربائية والتي تنشأ نتيجة ظهور العرق في راحة اليد عندما يتعرّض الفرد للتوتر عند مشاهدته للإشهار، فعندما يظهر الجهاز مقاومة أقلّ من الفرد للنبضات الكهربائية فإنّه يتمّ استنباط أنّ الفرد دخل إلى مرحلة التوتر نتيجة لتعرّضه للإشهار.

2-1-4-1-6 المقابلات المعمّقة: تحاول هذه المقابلات أن تجعل

المستهلك حرّا لاكتشاف اتجاهاته ناحية السلعة أو الخدمة، ويكون دور القائم بالاتصال

الفصل الثاني:أعمال المؤسسة (نظرة موسيولوجية تحليلية)

هو أن يطرح مجموعة من الأسئلة والتي يأمل من خلالها أن يصل إلى أعماق اللاشعور للمستهلك، وتتطلب هذه المقابلات مختصين في مجال إجراء المقابلات وكذلك آخرين يفسرون المعاني الخاصة بنتائج المقابلات.

- مما سبق يمكن القول أنه على المشتغلين في مجال الإشهار، اللجوء إلى تلك الاختبارات قبل نشر الإشهار لاكتشاف جوانب النقص في الإشهار، أما النوع الثاني من الاختبارات فيكون بعد تنفيذ الحملة الإشهارية.

2- 1-4-2 تقويم النشاط الإشهاري بعد القيام بالحملة :

- تهدف هذه المرحلة إلى محاولة التعرف على الأخطاء وإمكانية تفاديها في الحملات الإشهارية المقبلة، وكذا معرفة مواطن القوة في الإشهار حتى يمكن تكرارها في الإشهارات المقبلة. وهناك عدّة إجراءات يمكن استخدامها لقياس فعالية الإشهار بعد القيام بالحملة الإشهارية أهمّها⁽¹⁾:

2- 1-2-4-1 اختبار التعرف على الإشهار: وذلك باستخدام أسلوب

نمطي يطلق عليه اسم "مقاييس التعرف"، والذي تمّ تطويره من قبل إحدى المنضّمات المتخصصة في قياس فعالية الإشهار، ووفقا لهذا الأسلوب يتمّ القيام بمقابلة مجموعة عشوائية من القراء أو المشاهدين الذين تعرّضوا للإشهار، وسؤالهم عن بعض التفاصيل الخاصة بالإشهار.

ويهدف هذا الإجراء إلى الحصول على المعلومات عن نسبة القراء أو المشاهدين الذين يتذكرون رؤية أو قراءة جزء معيّن من الإشهار، والذي يرتبط أساسا بتحديد المنتج أو الخدمة المعلن عنها.

2- 2-2-4-1 اختبار التذكّر : ويهدف هذا الإجراء إلى قياس

الانطباعات التي تركها الإشهار في ذهن القارئ أو المشاهد وفي حالة النسيان يمكن

(1)-اسماعيل محمد السيد : الإعلان، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص ص 277-

مساعدته ببعض الأفكار .

2- 1-4-2-3 اختبارات المجموعة الرقابية : وفقا لهذا الإجراء

يتمّ قياس السلوك المرئي والظاهر، متمثلاً في المبيعات المترتبة على تعرّض الأفراد للإشهار، وحتىّ يمكن عزل اثر العوامل الأخرى على شراء الفرد للسلعة، يتمّ اختبار مجموعتان: الأولى يتمّ تعريفها للإشهار، والثانية لا يتمّ تعريفها للإشهار، ويفسّر الفارق على أنّه الأثر الخاص للإشهار .

2- 1-4-2-4 اختبارات المبيعات: وذلك باختيار منطقة معينة من

السوق ويتمّ عرض الإشهار في هذه المنطقة وحدها وقياس أثر ذلك على مشتريات الأفراد في هذه المنطقة، والواقع أنّ هذا الإجراء لا يتمّ القيام به إلا إذا كان هدف الإشهار مرتبطاً بأحد مراحل الاتصال أو ببناء صورة ذهنية عن المؤسسة، فإنّه لا يمكن استخدام هذا الإجراء في قياس مدى فعالية الإشهار .

مما سبق يمكن القول أنّ عملية التقويم من أصعب العمليات، وذلك لتعدّد المؤشّرات الخاصّة بنوع الإشهار، وطبيعة الوسيلة، ومضمون الإشهار والهدف منه، والتي يجب مراعاتها عند إجراء كلّ اختبار .

«إنّ الإشهار في الواقع جزء من عملية أوسع على مستوى التسويق أو المؤسسة ككلّ، إنّ جزء من سلسلة أنشطة، حيث تعتمد كلّ حلقة من حلقات الربط على الأخرى وحيث تكون قوّة أيّ حلقة في السلسلة. لا يستطيع الإشهار أن يتغلب على التسعير الضعيف الجودة الضعيفة، التوزيع الضعيف أو التنظيم الضعيف»⁽¹⁾.

2-2 العلاقات العامة:

2-2-1 تعريف العلاقات العامة :

لقد تعدّدت التعاريف الخاصّة بالعلاقات العامة حيث نذكر أهمّها :

(1)-د.فاربي، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي : فن الإعلان، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص15.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

تعرفها جمعية العلاقات العامة الدولية : « بأنها وظيفة الإدارة والمستثمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على استمرارية التفاهم والتعاطف والتأييد»⁽¹⁾.

أما دائرة المعارف البريطانية فتعرفها : « العلاقات العامة هي السياسات والأنشطة التي تستهدف نقل المعلومات وتحسين اتجاهات الجمهور نحو فرد أو مؤسسة أو دائرة حكومية أو أي هيئة أخرى»⁽²⁾.

إن هذين التعريفين يعكسان أهم خصائص العلاقات العامة، حيث تعتبر عملية إدارية مستمرة ومخططة، تعمل على كسب ثقة الجمهور وقد عرف قاموس أمريكي العلاقات العامة بأنها «الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق علاقات طيبة مع الجمهور»⁽³⁾.

إن هذا التعريف شديد الشمول، فهو يشتمل على وظائف البحوث والتخطيط ووظيفة التقييم بالإضافة إلى كافة الإجراءات الإدارية التي تدعم هذه الوظائف.

يرى «بول جاريت Paul Garrett أحد رواد العلاقات العامة والذي تولى مسؤوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية عام 1931 أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه»...

ورغم عدم وضوح عملية الاتصال - التي هي جوهر العلاقات العامة - في هذا التعريف إلا أن أهم ما يميزه عن غيره من التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة تأكيده

(1) -علي عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1985، ص ص 21-22.

(2) -عاطف عدلي العبد: مرجع سابق، ص 26.

(3) -طاهر مرسي عطية: مرجع سابق، ص 16.

على حقيقتين أساسيتين هما :

«أنّ العلاقات العامّة ينبغي أن تكون تعبيراً صادقاً عن الواقع كما أنّها لا بدّ أن تسمو بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام الجمهور»⁽¹⁾.

كذلك عرفت العلاقات العامّة بأنّها «الوظيفة الإداريّة التي تتولّى زيادة الأرباح -سواء بشكل مباشر أو غير مباشر- عن طريق تحسين المشاعر العامّة تجاه المنظّمة، وذلك من خلال وسائل اتّصالات مستمرّة وسياسات تحقق القبول العام»⁽²⁾. نجد أنّ هذا التعريف يوضّح جيّلاً عمليّة الاتّصال، بهدف تحسين صورة المنتج فقط، وهنا إسقاط لأهمّ أهداف العلاقات العامّة والمتمثّل في تحسين صورة المؤسسة ككلّ.

وقد انتهى اللقاء العالمي الأوّل لجمعيات العلاقات العامّة والذي عقد في الو.م.أ عام 1978 إلى تعريف العلاقات العامّة بأنّها « هي فنّ تحليل الاتجاهات وتوقع نتائجها، ونصح قيادات المنظّمة وتنفيذ برامج مخطّطة تخدم كلاً من مصالح المنظّمة والصالح العام»⁽³⁾.

إنّ التعاريف السابقة للعلاقات العامّة تتسم بالعموميّة والغموض، ونظراً لتعدّد استعمالاتها لتشمل العمل الصناعي في المؤسسة، والعمل السياسي والدولي والتجاري، وضع تعريف قاموسي شامل مفاده « أنّها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أيّ تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيّدة وطبيّة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين، وحملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتّى تكسب رضاه»⁽⁴⁾.

إنّ الضرورة البحثيّة تقتضي تبني التعريف التالي: «هي نشاط اتّصالي مؤسّستي

(1)- علي عجوة : العلاقات العامّة والصورة الذهنيّة، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص13.

(2)- طاهر مرسي عطية : مرجع سابق، ص17.

(3)- طاهر مرسي عطية : المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(4)- فضيل دليو : مرجع سابق، ص50.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)
يهدف إلى كسب ثقة وتأييد الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة وذلك لتحسين صورتها وصورة منتوجها أو خدمتها».

2-2-2 أهداف العلاقات العامة :

تختلف الصورة التي تعبر بها العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة عن أهدافها، وتختلف الألفاظ المستخدمة في هذا التعبير، إلا أن العلاقات العامة في كل المؤسسات لها هدف واحد هو تحقيق أهداف المؤسسة ذاتها، ذلك هو الهدف الرئيسي. ولكي يتحقق هذا الهدف هناك مجموعة من الأهداف الفرعية الموصلة إلى تحقيقه وهي⁽¹⁾:

1) معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية تجاه نشاط المؤسسة وعرضها على قيادة المؤسسة لكي تبحثها، وتبحث مدى أهميتها وفائدتها بالنسبة لأهداف المؤسسة وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.

2) - إعلام الرأي العام بنشاط وبرامج المؤسسة، وأهدافها وصولاً إلى إقناع الرأي العام بذلك كسباً لثقتهم وتعاونهم.

- ويفتضي هذين الهدفين من رجال العلاقات العامة، دراسة الجماهير دراسة عميقة وذلك لكي تكون أحكامهم بالنسبة لمعرفة اتجاهات الرأي العام، وكذلك قدرتهم على إعلام الرأي العام أحكاماً وقدره سليمين.

- بمعنى محاولة جعل الصورة الحاصلة للمؤسسة التي يحملها فعلاً الجمهور عنها، تتطابق مع الصورة المأمولة والتي يرغب رجال العلاقات العامة تحقيقها، وهي تتوافق مع أهدافها.

- ومما سبق يتبين أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق تفاهم وتوافق بين المؤسسة وجماهيرها، وهي بذلك توفق بين عناصر المجتمع ومؤسساته وفئاته المختلفة وتتسق بين مصالحهم تحقيقاً للانسجام الاجتماعي.

(1)- طاهر مرسي عطية : مرجع سابق، ص 27 - 28.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة موسيولوجية تحليلية)

2-2-3 وسائل العلاقات العامة :

لنشر الحقائق والأفكار والآراء والمعلومات يستخدم رجل العلاقات العامة أدوات وأساليب متعددة المستويات ومختلفة. وقد تعددت وسائل العلاقات العامة واختلفت التصنيفات، ويمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

2-2-3-1-1 الدعائم :

2-2-3-1-1-1 المكتوبة المنتظمة: تقرير النشاطات العامة

والمصلحية، نشرية دورية المؤسسة ذات هدف اتصالي وليس تجاري.

2-2-3-1-1-2 المكتوبة المؤقتة: النشرات التجارية والتقنية، المناشير

والكراسات الدعائية، الملصقات، اللافتات، النشرات التمهيدية، مكاتب إعلامية مؤقتة في المؤسسات التعليمية.

2-2-3-1-2-1 السمعية البصرية المنتظمة : وهي موجهة لجمهور نوعي

يخص برقم أو رمز الاتصال السري، وتشمل هذه الوسائل : الجريدة السمعية والبصرية، الهاتفية، المعلوماتية.

2-2-3-1-2-2 السمعية البصرية المؤقتة : فيلم المؤسسة، الصور السمعية

البصرية الثابتة، اقتراح محاضرات ودروس تقدمها إدارات المؤسسة، المشاركة بمتدخلين في نشاطات ثقافية وعلمية تنظمها هيئات أخرى.

2-2-3-2-2 المقابلات :

2-2-3-2-2-1 المقابلات الدائمة : مراكز الإعلام العامة ومكاتب

الاستقبال.

2-2-3-2-2-2 المقابلات المؤقتة : الملتقيات، الأيام الدراسية، المؤتمرات

«مؤتمرات معاهد الخدمة الاجتماعية، مؤتمرات رعاية الشباب، تشريع العمل الموحد،

(1)-فضيل دليو: اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 112 - 113.

الفصل الثاني:أعمال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

التأمينات الاجتماعية، مؤتمرات الإنتاج، وسائل التعليم، وقد جرت العادة ألا تزيد مدة المؤتمر عن أيام محدودة قد تصل إلى أسبوع في بعض الأحيان»⁽¹⁾.

الموائد المستديرة، أيام الأبواب المفتوحة، الندشين، الندوات، المعارض الثابتة والمتجولة، مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة.

2-2-3-3 التحفيز والتشجيعات :

منح أسفار تحفيزية، وفترات تدريبية، تقديم منح دراسية ونهايات أسابيع استجمامية، طلب رعاية بعض التظاهرات، القيام بدعوات خاصة : للمشاركة في الاتفاقيات والملتقيات التجارية والأمسيات التكريمية، لتدشين المقرات وافتتاح المؤتمرات والمحاضرات، لزيارة المؤسسة وورشات العمل أو قاعات البحث.

2-2-3-4 الأعمال الخيرية :

وهي إحدى الوسائل التقنية للعلاقات العامة، وتعني تجنيد مختلف إمكانيات المؤسسة لخدمة قضايا ذات منفعة أو مصلحة عامة كدعم حرّ ومجاني مقدم للمؤسسات الدينية، الثقافية، الاجتماعية، الرياضية، ومن أهدافها : تمكين المؤسسة من التغلغل في النسيج الاجتماعي والاستفادة من الأثر الاجتماعي والسياسي الإيجابي على صورة المؤسسة.

2-2-4 تقويم برامج العلاقات العامة :

«يساهم نشاط تقويم برامج العلاقات العامة في توفير معلومات مرتدة عن النتائج التي أسفرت عنها الجهود المبذولة في سبيل تنفيذ برامج العلاقات العامة، ومنجزات المؤسسة بل إنّ هذا النشاط يفيد كذلك في متابعة الأداء الحالي والتخطيط للمستقبل»⁽²⁾.

(1)-حسين عبد الحميد أحمد رشوان : العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4 المكنب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 278.

(2)-محمد العزازي أحمد ادريس : مرجع سابق، ص 207.

- ويسعى نشاط تقويم برامج العلاقات العامة إلى تحقيق ما يلي:
- التأكد من تحقيق أهداف العلاقات العامة، وفقا لما هو محدد في خطة العلاقات العامة.
- الوقوف على مواطن القصور والضعف في برامج العلاقات العامة ومواطن القوة فيها.
- التعرف على أسباب العوائق التي تعيق تنفيذ برامج محددة للعلاقات العامة بما كان يمكن أن يحقق في حالة تنفيذ برامج أخرى للعلاقات العامة.
- البحث عن منافذ تطوير لعملية العلاقات العامة ككل بشكل متكامل (بحوث، تخطيط، إتصالات، تقويم) وبما يسهم في زيادة درجة فعالية عملية العلاقات العامة ذاتها.
- وتتطوي عملية تقويم برامج العلاقات العامة على درجة كبيرة من الصعوبة، حيث تختلف درجة الموضوعية أو الحكم الشخصي من مؤسسة لأخرى بل ومن عمل لأخر، كما أنّ هناك من الأعمال ما يمكن قياسه كمياً، والبعض الآخر يمكن تقويمه بطرق غير مباشرة، استنادا إلى المقارنة وفقا للمقاييس التالية (الرأي العام، الإنتاج، التوزيع، اهتمامات الجمهور، مدى وصول المعلومات، درجة الفهم والاستيعاب).
- وهناك جوانب أخرى يصعب تقويمها بوحدات قياسية، ويتمّ التقويم هنا وفقا للتقدير الشخصي. وهناك صعوبات تواجه تقويم أنشطة العلاقات العامة، حيث أنّ هذه الأخيرة لا تعمل في فراغ، «وبالتالي لا تتمّ بمعزل عن المتغيرات الأخرى التي تمارس في ظلها العلاقات العامة لمعرفة الأثر الحقيقي لهذه الأنشطة وكذلك العوائق التي تحول دون تحقيق الأثر المنشود لها.
- وهذه العملية تحتاج إلى خبرة قائمة على الدراسة العلمية لكافة الظروف المحيطة بالمؤسسة والمتغيرات المؤثرة عليها.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

- كما تسعى أنشطة العلاقات العامة إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تعتمد على التأثير المتراكم للبرامج التي تنفذها، بالإضافة إلى الأهداف القصيرة والمتوسطة. وإن كان من اليسير تقويم ما يتحقق من الأهداف القصيرة أو المتوسطة فإنّه من العسير إدراك النتائج البعيدة إلا بعد فترة زمنية طويلة، رغم أنّ تحقق الأهداف العاجلة يساعد بلا شكّ على إحداث آثار تراكمية تدعم الخطط البعيدة ذات الأهداف الآجلة»⁽¹⁾.

2-3 العلاقات مع الصحافة :

2-3-1 تعريف العلاقات مع الصحافة :

تعتبر وسيلة «الصحافة من أهمّ الوسائل التي تصل إلى الغالبية العظمى يومياً، ولهم بها علاقة وثيقة كبيرة، والصحافة يمكن استخدامها وظيفتها كصحافة رأي وصحافة خبر، متابعة أخبار المشروع وإظهار المجهودات التي تبذل فيه كأخبار وإظهار فوائد المشروع وحجم المشكلة كراي. ولهذا كان على الهيئة المسؤولة عن المشروع أن تزود الجرائد بأخبارهم بانتظام بإصدار نشرات إخبارية ودعوة الصحفيين لزيادة أماكن العمل وإطلاعهم على الإحصائيات والخصائص اللازمة لكتابة أخبارهم ومقالاتهم، وعمل ندوات صحفية عن كلّ حدث يتمّ في المشروع، والعمل على كسب مساندة المسؤولين عن الصحف للمشروع»⁽²⁾. بمعنى أنّ المؤسسة تلجأ إلى تكوين علاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية باعتبارها وسائط أساسية تربط بين المؤسسة وجمهورها العام.

وتختلف الرؤى حول تحديد ماهية العلاقات مع الصحافة، إذ يرى البعض أنّها «تدخل 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

(1)- علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص 231 - 232.

(2)- غريب سيد احمد وآخرون : علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2004، ص 139.

العامّة أو الخاصّة»⁽¹⁾.

بينما يؤكّد رأي آخر أنّ «العلاقات مع الصحافة ليست جزء من العلاقات العامّة - حسب الاعتقاد السائد - بل هي وسيلة تطوّرت مع العلاقات العامّة، وكتدعيم للإشهار لتكون في خدمة المرسلين والصحافيين على حدّ سواء، إنّها تقنية اتصاليّة قائمة بذاتها تلجأ إليها المؤسسة لتلبية الحاجة الاخباريّة المتزايدة للمستهلك، الذي أصبح لا يكتفي بالرسائل الإشهاريّة التجاريّة، وهي تهدف في نفس الوقت إلى نشر رسائل إعلاميّة ذات طابع مؤسّستي لتساهم في تكوين، تطوير أو تدعيم الصورة العموميّة للمؤسسة ولسلعتها أو خدماتها»⁽²⁾.

2-3-2 أهداف العلاقات مع الصحافة :

إنّ العلاقات مع الصحافة من شأنها العمل على تعزيز كلّ من الأنشطة الإشهاريّة وأنشطة العلاقات العامّة وخاصّة في مجال تحسين الصورة العموميّة للمؤسسة وتكوين انطباعات إيجابيّة عنها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها، وبالتالي يتحقّق لها البقاء والاستمرار والنموّ. ويمكن تلخيص أهمّ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من خلال اتّصالها مع الصحافة فيما يلي :

- إقناع الجماهير وتعديل الاتّجاهات السلبيّة لديهم إلى اتّجاهات بناءة.
- حماية المؤسسة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة، مع تهيئة البيئة الداخليّة والخارجيّة للمؤسسة لعدم التآثر بمثل هذه الأمور.

- تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة، لمساعدتها على تكوين آرائها استنادا إلى الحقائق.

2-3-3 وسائل العلاقات مع الصحافة :

(1)-حسن الحلبي : مبادئ العلاقات العامّة، منشورات عويدات، بيروت، ص ص 108-109.

(2)-فضيل دليو : اتّصال المؤسسة، مرجع سابق، ص 62.

الفصل الثاني:أعمال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

هناك مجموعة من الوسائل تعتمد عليها المؤسسة في علاقتها مع الصحافة والتي يمكن تقسيمها إلى وسائل مكتوبة، ووسائل شفوية.

2-3-3-1 الوسائل الكتابية⁽¹⁾ :

2-3-3-1-1 البيان الصحفي: وهو موجّه للصحافيين لذلك يجب أن يتكيّف مع أسلوب تحريرهم الخاص لأنّه موجّه أصلا للنشر الحرفي، ويقدم معلومة واحدة محرّرة باختصار غير مخل، وذلك بالالتزام بقواعد التحرير الصحفي، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ وكيف؟ وهي تعبّر عن عنصر "التحديد"، ثمّ بعد ذلك يتمّ "البناء" وذلك بذكر العناصر الإعلامية المرتبطة بالحدث، ليأتي تعليق المرسل على الحدث ورأيه فيه. وأخيرا تدرج الخاتمة في شكل استشهدا حرفي.

وعلى العموم يتكوّن البيان الصحفي العادي من حوالي 25 سطر وستين إشارة، ويوجّه عادة للصحافة اليومية.

2-3-3-2 الملف الصحفي: مجموعة معلومات تعالج عادة موضوعا واحدا وتوزّع في مناسبات خاصّة مثل المؤتمرات الصحافية والمعارض، وهو تكلمة للبيان الصحفي. ويحمل شعار المؤسسة تاريخها، أنواع السلع والخدمات، المسيرين... ومن أهمّ مميّزات الملف الصحفي:

- طول العمر الزمني لمعلوماته.

- كثافة المعلومات من (10 إلى 15 صفحة) وهي مهمّة وممرّجة.

- شكل تقديمه أهمّ من شكل تقديم البيان.

إلى جانب الملف الصحفي، البيان الصحفي، نجد كذلك المقال المعدّ مسبقا : والذي يكتب من طرف المرسل بناء على الطلب الإعلامي لتغطية موضوع ما بعينه، وقد ينشر مرفقا بإمضاء المرسل أو بدونه ولتمييزه عن الإشهار يجب أن يكون مجّانا.

(1)-فضيل دليو : المرجع نفسه، ص ص 104 - 105.

الفصل الثاني:اتصال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

ونجد أيضا المراسلات والنشرات العامة: وهدفها الأساسي المحافظة على الانتظام والاستمرارية اللذين يجب أن يطبعا العلاقة مع الصحافيين ومع غيرهم.

2-3-3-2 الوسائل الشفوية :

2-3-3-3-1 المقابلة: وهي تكون بطلب من مسؤول المؤسسة، أو بطلب

من الصحفي كما يمكن أن تتم مع الإذاعة،

أو مع التلفزة، أو مع الصحافة المكتوبة.

2-3-3-3-2 الهاتف : وهو من أهم وسائل الاتصال الشفوي وأسرعها،

ولكي ينجح الموجه في استعمال المحادثة التلفونية ينبغي الاهتمام بناحيتين هما: الجودة الفنية وأداب المكالمة، ويتطلب ذلك الإعداد الكافي والاستعداد الحسن.

2-3-3-3-3 المؤتمر الصحفي : عندما تتجمع لدى المؤسسة أخبار هامة

يرى ضرورة عرضها على الرأي العام في أسرع وقت ممكن، فإن خير وسيلة لهذا

النوع من الإعلام العام السريع هي عقد مؤتمر صحفي. « وتدعو المؤسسة في هذا

المؤتمر ممثلي الصحف جميعا، فلا يفضلون البعض على البعض الآخر، أو يهملون

فريقا منهم... وقد يتطلب الأمر إعداد البيانات مطبوعة أو مصورة، أو عينات من

المنتجات، ومن المستحسن توزيعها قبل عقد المؤتمر حتى يتسنى للصحفيين قراءتها أو

الاطلاع عليها وفحصها، وبذلك يمكنهم توجيه الأسئلة ذات المغزى والخروج

بمعلومات هامة، ويستحسن أن ينعقد المؤتمر في الصباح حيث يكون معظم محرري

الصحف في عملهم، كما أن ذلك يتيح الفرصة لامتداد المؤتمر إلى ما بعد الظهر»⁽¹⁾.

كن قد يؤدي الإسراف في عقد المؤتمرات الصحفية إلى التهوين من شأنها، إذ على

المؤسسة ألا تلجأ إلى عقد مؤتمر صحفي إلا عند الضرورة.

- إضافة إلى الوسائل السابقة، نجد وسائل أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها منها :

الإفطار الصحفي، الغذاء الصحفي، السفر الصحفي، الزيارات العملية للمؤسسة،

(1)-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 279.

تجريب السلع والخدمات من قبل الصحفيين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الخصائص العامّة لهذه الوسائل بتقدير أدائها حسب المؤشّرات الخمسة التالية : أجل الاستعمال، كميّة الجمهور المستهدف، حجم المعلومات التي تستطيع نقلها، العمر الزمني لرسائلها، الجاذبيّة التي تضيفها على رسائلها وبالطبع تتفاوت الوسائل في درجة تحقيق هذه المؤشّرات.

2-3-4 تقويم العلاقات مع الصحافة :

هناك العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها في سبيل الوصول إلى تقويم فعّال لبرامج العلاقات مع الصحافة، وتستعمل الوسائل الكميّة لتوضيح حجم العمل الذي تمّ، وتكاليف إنجازه والوقت الذي انقضى في إنجازه، ومقدار تناول الصحافة للحديث عن المؤسسة. بالإضافة إلى الوسائل الكيفيّة لقياس أثر الحملة الإعلامية في الصحافة تبعا لعدد المقالات الناتجة ولحجمها النوعي واتّجاهها القيمي المرتبط بالمضمون.

وأخيرا يمكن القول أنّه على المتخصّص عقلنة استعماله لهذه التخصّصات (الإشهار، العلاقات العامّة، العلاقات مع الصحافة، وذلك باستغلال خصائصها التقنيّة الأنسب لهدف الاتّصال، ومن بين مقاييس المفاضلة بين مختلف التخصّصات نجد ما يلي⁽¹⁾:

- ◆ مراعاة الوقت المستغرق بين اتّخاذ القرار وتنفيذه أي بين اختيار الوسيلة وبداية استعمالها.
- ◆ ضمان عدم فساد الرسالة قبل وعند البثّ.
- ◆ إمكانيّة تكرار البثّ خلال فترة معيّنة.
- ◆ حجم المعلومات القابلة للبثّ في حصّة إعلاميّة واحدة.
- ◆ تكلفة إعداد الرسالة ونشرها.
- ◆ كميّة الأفراد المستهدفين التي يمكننا تخصّص معيّن من بلوغهم.

(1)-Aimery de Narbonne : Op.cit, 1993.

الفصل الثاني:أعمال المؤسسة (نظرة مسيولوجية تحليلية)

- ◆ الكفاءة ومدى الدقة في بلوغ هدف معين بناء على مقاييس معينة.
- ◆ مدى القدرة على إضفاء الجاذبية على الرسالة المنشورة.

ملخص:

لقد ساعد التطور التكنولوجي في تقنيات الاتصال على إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الاقتصادية للإهتمام باتصالها الشامل. وينظر مسيرو المؤسسات إلى الاتصالات الشاملة الفعالة، باعتبارها أكثر من مجرد إيصال الأوامر إلى الأفراد وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة التنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع وحدود دنيا من التشويش. هذا في المجال الداخلي، أما مجال الاتصال الخارجي للمؤسسة فهو يشكل المحور المفضل لتنسيق التبادلات مع العالم الخارجي، لكي يكون متوازن النمو ودون صراع، ويتضمن تشخيص هذا المجال من خلال متابعة وضعيّة السوق بمختلف محدداتها، وتحليل المعلومات التي تنشرها الأجهزة الإعلامية عن معطيات المؤسسة إضافة إلى دراسة الرأي العام لتحديد المجالات التي تهتمّ. وتتوقف هذه الانتظارات على حجم المؤسسة، مجال نشاطها، ومكان عملها. وبالطبع فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خصوصيات تؤثر على نشاطها الاتصالي، لذلك جاء الفصل الموالي لتوضيح هذه الخصوصيات.

الفصل الثالث:

اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

I- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أولاً: المراحل التطورية للمؤسسة الجزائرية

ثانياً: المؤسسة الجزائرية من الاقتصاد المركزي الى اقتصاد السوق

ثالثاً: التقنيات التسييرية الإستراتيجية التي تستعملها المؤسسة
الجزائرية في

اقتصاد السوق

II-الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أولاً: السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة الجزائرية

ثانياً: الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

ثالثاً: تخصصات الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ملخص

تمهيد:

ورث المجتمع الجزائري اقتصادا يشكو من كلّ مظاهر ومواصفات الاقتصاديات المختلفة مثل غياب أسس صناعة حديثة ومتطورة وسيطرة القطاع الخاص على الصناعة الخفيفة التي كانت تشكو من فقدان خطة كاملة وواضحة حيث سيطر عليها رجال أعمال لهم مصالح مع العالم الخارجي. وقد عانت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وخاصة العمومية منها لفترة طويلة من نواقص عديدة أهمها ضعف المردودية رغم الحماية والدعم المالي المقدم إليها من طرف الدولة. ومع ضعف النتائج المتحصل عليها من جراء إتباع سياسات التطهير المالي التي ارتكزت أساسا على مقارنة محاسبية بحتة بات من الضروري القيام بإصلاحات جذرية و ذلك بالتخلي عن أسلوب تسيير الاقتصاد القائم على نظام التخطيط المركزي والتحول تدريجيًا نحو اقتصاد السوق. من أجل فهم حقيقة هذا الوضع فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المراحل التي مرّت بها المؤسسات الجزائرية بشكل مختصر إضافة إلى إدراج أهم التعريفات والشروط والعوائق للانتقال إلى اقتصاد السوق. وأخيرا تعرضنا إلى التقنيات التسييرية الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة الجزائرية استعمالها في اقتصاد السوق. ثم عرجنا إلى إسقاط المعطيات السابقة من خلال إبراز مميزات اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وذلك بإدراج السوابق التاريخية لهذا الأخير واقعه أهدافه عوائق تطبيقه.

I- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

أولاً: المراحل التطورية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- السياسة الاقتصادية الجزائرية

«تبنّت الجزائر ابتداء من سنة 1967 إستراتيجية التصنيع التي استهدفت تعزيز الاستقلال الوطني وتحسين مستوى المعيشة لجميع أفراد المجتمع وتمّ العمل على إيجاد صلة بين الزراعة والصناعة بهدف بلوغ نسبة عالية في عملية الاكتفاء الذاتي في ميدان الغذاء وهذا ما يشكل رمزا عالي الدرجة للاستقلال الوطني»⁽¹⁾.

حيث أعطت فيها الأولوية للصناعة و بالتحديد الصناعات الثقيلة بينما أدرجت الصناعات الخفيفة والزراعة وباقي القطاعات الأخرى في مراتب ثانوية بالنسبة للاقتصاد؛ انطلاقا من قناعة لدى المسؤولين أنّ الصناعة الثقيلة هي لبّ عمليّة التنمية وهي القادرة على تخليص الاقتصاد الجزائري والدولة الجزائرية من كلّ تبعيّة للأسواق العالميّة الرأس مالية وفيما يلي النصوص الأساسيّة الرسميّة التي حدّدت نموذج التنمية الاقتصادية الجزائرية وبيّنت هذه السياسة العامة وأصبحت تمثّل مرجعا ثابتا لتحديد السياسة الاقتصادية.

1-1 - برنامج طرابلس:

قامت بإعداده جبهة التحرير الوطني وتبناه المجلس الوطني للثورة في جوان 1962 «إنّ التنمية الحقيقية للبلاد على المدى الطويل لوثيقة الصلة بإقامة صناعات قاعدية ضرورية لتلبية احتياجات زراعية عصرية، وهذا الغرض، توفر الجزائر إمكانيات ضخمة للنفط و صناعة الحديد والصلب. وفي هذا المجال، يتعيّن على الدولة أن توفر الشروط اللازمة لإنشاء صناعة ثقيلة، ويجب ألا تساهم الحكومة في إقامة قاعدة صناعية لصالح البورجوازية المحليّة على غرار ما حدث في عدّة بلدان لاسيما

(1)- جمال الدين لعويصات ، ترجمة الصديق سعدي : التنمية الصناعية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، 1986، ص19.

العمل المثالي:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

عندما تستطيع أن تضع حدًا لتميتها باتخاذ إجراءات ملائمة»⁽¹⁾.

إنّ برنامج طرابلس يهدف إلى إرساء صناعة أساسية قادرة على تلبية حاجيات الصناعة والزراعة الحديثة، ويقترح إقامة صناعة وطنية للحديد والصلب نظرا إلى وجود الموارد الطبيعية المناسبة لتطويرها الأمر الذي سيلبي احتياجات خلق صناعة ثقيلة.

1-2- ميثاق الجزائر:

«قامت بإعداده جبهة التحرير الوطني و تبناه المؤتمر الأول لجبهة التحرير الوطني في أبريل 1964 و قد تمّ تحديد أهداف التصنيع على النحو التالي»⁽²⁾:

- خلق مناصب عمل جديدة طبقا لما تسمح به الربحية العامة للمؤسسة.

* توفير مواد الاستهلاك المحلي ، الأمر الذي يسمح بتخفيض الواردات لاسيما مواد الاستهلاك ورفع الصادرات بالنسبة لهذه المواد .

- فتح مجالات جديدة أمام المنتجات الزراعية وبناء قاعدة لتطويرها.

- إقامة مجمعات جديدة كقاعدة لبناء صناعة ثقيلة بالجزائر، غير أن إقامة مثل هذه المجمعات يستلزم توفير أسواق كبيرة لضمان الربحية المرجوة وكان كل من برنامج طرابلس وميثاق الجزائر قد اختارا الدخول في الصناعة الثقيلة كطريقة للتنمية الاقتصادية.

1-3- ميثاق الثورة الزراعية :

« تمّ الإعلان عنه في الثامن من شهر نوفمبر سنة 1971 وهو يبيّن هدف الثورة الزراعية المتمثل في التحول الجذري لظروف الحياة و العمل في العالم الريفي»⁽³⁾.

وبهدف زيادة مناصب العمل ورفع نسبة نمو الإنتاج الزراعي الصناعي يجب توسيع السوق لاستيعاب هذه المنتجات عن طريق رفع القدرة الشرائية لدى أغلبية

⁽¹⁾-Programme de Tripoli, Annuaire de l'Afrique du Nord, 1962,

⁽²⁾-FLN charte d'Alger, Alger, 1964

⁽³⁾-FLN charte de la révolution, Algérie, 1971

الفصل الثالث: أعمال المؤسسة الاتحادية الجزائرية
المواطنين لاسيما سكان الريف ، وتعتمد هذه الزيادة على رفع نسبة التشغيل وإنتاجية
العمل، وينبغي أن تؤدي التنمية الزراعية إلى خلق سوق للمنتجات الصناعية ورفع
دخل الريف وزيادة عدد مناصب العمل في القطاع الصناعي والتوصل إلى الاكتفاء
الذاتي.

1-4- ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

تتولى الشركات الوطنية مهمة إنجاز البرنامج القطاعي نضر إلى أنها تملك
الاحتكار في القطاعات الخاصة بها ومن بين هذه الشركات نجد ثلاث تكتسي أهمية
بالغة وهي: الشركة الوطنية "سوناطراك" تعمل في مجال المحروقات والشركة الوطنية
للحديد والصلب تعمل في ميدان صناعة الحديد والصلب والشركة الوطنية "سونا كوم"
تعمل في مجال تركيب الآلات الميكانيكية وتعتمد الاستثمارات في هذه المؤسسات
الوطنية على القروض المخصصة للقطاعات والتي تحددها المخططات الوطنية.

«و لقد كان إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي في 16 نوفمبر 1971 يندرج ضمن
التحول نحو الاشتراكية حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا تسيير ومراقبة
المؤسسات العمومية أي مساهمة العمال في إدارة المؤسسة تتم عن طريق ممثلين
ينتخبهم العمال في جمعية عامة ، وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة»⁽¹⁾.

1-5- الميثاق الوطني :

كان الميثاق الوطني قد نوقش وصودق عليه من خلال استفتاء شعبي جرى يوم
27 جوان 1967. «إنّ الميثاق الوطني الذي يتجاوز ميثاق الجزائر يحتفظ من هذا
الأخير بمبادئ الاشتراكية والنضال ضد الإمبريالية والتضامن مع أمم العالم الثالث،
وهو يتميز عن ميثاق الجزائر في سحبه التأكيد على الصراع الطبقي في الجزائر،
وتأكيده على إستراتيجية مبنية على برنامج تصنيع سريع قصد منه ظاهريا أن يقلل

(1)-جمال الدين لعويسات: مرجع سابق ، ص 20

العقل القائله:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تبعية الجزائر الاقتصادية للأسواق الأجنبية»⁽¹⁾.

وقد تم وصف الإستراتيجية الجزائرية للتنمية في الميثاق الوطني كمجهود لربط الصلات بين مختلف فروع الإنتاج قصد تعزيز المبادلات الصناعية.

1-6- الدستور:

«كان الدستور قد اقترحه جبهة التحرير الوطني وتمت المصادقة عليه عبر استفتاء شعبي جرى يوم 19 نوفمبر 1976 وهو يؤكد النموذج الاشتراكي للتنمية الذي يهدف إلى الاستقلال والرفاهية الاجتماعية وملكية الدولة لوسائل الإنتاج والاحتكار التجاري، تمنح السياسة الجزائرية في مجال الاقتصاد وكذلك المخططات الوطنية المنبثقة عنه أولوية مطلقة لتراكم رأس المال والتصنيع والزراعة وكتويج لهذه الأولويات تنمية قطاع معدّات التجهيز على حساب قطاع المواد الاستهلاكية»⁽²⁾.

وخلاصة لما سبق، يمكن القول أنّ هذه المواثيق قد أولت أهميّة خاصة للتنمية الشاملة مركزة على الصناعة وحتى يتسنى لها تأدية المهام المنوط بها ، فقد أكدت استراتيجية التصنيع التركيز على إقامة صناعة الحديد والصلب والبتروكيماويات وتنمية الصناعات الميكانيكية كوسيلة لتنمية الصناعة و كذلك إنشاء الصناعات الكهربائية، بالإضافة إلى تنمية صناعات بديلة لتلبية الاستهلاك المحلي إحتلالا للواردات.

2- استراتيجية التصنيع في الجزائر:

لقد تشكلت الإستراتيجية الصناعية ابتداء من سنة 1967 حيث وضع برنامج واسع للنهوض بالصناعة الجزائرية التي كانت تشهد خلا كبيرا وقد احتضن التخطيط الجزائري النموذج الذي وضعه الاقتصاد الفرنسي " دي بيرنيس " G.DE BERNIS والذي تمتد جذوره النظرية في المخطط الماركسي للإنتاج، «حيث اعتمد هذا النموذج على حقيقة مؤديه أنّ إستراتيجية التنمية الصناعية لا تتوقف عند مجرد إقامة

(1)- عبد العالي دبله: الدولة الجزائرية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ، ص81

(2)- جمال الدين عويصات : مرجع سابق ، ص21

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
مصانع فقط، بل هي عملية تحول المجتمع عن طريق نظام منسق من الصناعات
وتحقيق تكامل بين مختلف الأنشطة الصناعية، وذلك قصد إقامة تصنيع حقيقي يتماشى
ومتطلبات المجتمع ويرى "دي بيرنيس" بأن الصناعات المصنعة تعمل في الوقت نفسه
على إحداث ترابط بين مختلف الصناعات بواسطة مدخلاتها ومخرجاتها عن طريق
وضع مجموعة من الآلات الحديثة تدفع الاقتصاد الوطني لزيادة إنتاجية العمل لإعادة
الهيكلية الاقتصادية و الاجتماعية»⁽¹⁾.

وقد حددت أهداف الإستراتيجية الصناعية البعيدة الأمد حتى أفق 1980، وهي
بناء اقتصاد وطني ومدمج باستطاعته القضاء على البطالة والتشغيل الناقص أو
الجزئي، والاستجابة للاحتياجات السكان وضمان الاستقلال الوطني.
تلك هي الأهداف الكبرى لهذه السياسة الاقتصادية والتي بمقتدها يمكن تقييم
نتائجها فيما بعد، كما أن التطبيق الفعلي لهذه الإستراتيجية قد مرّ بمرحلتين⁽²⁾:

- المرحلة الأولى: تميزت بالإصلاحات الكبيرة للبنية الاقتصادية مثل التأميم
والثورة الزراعية التسيير الاشتراكي للمؤسسات والتحضر والبدء في المشروعات
الصناعية الكبيرة، وتنتهي هذه المرحلة في نهاية المخطط الرباعي الأول 1970 -
1973 ، ومع الطفرة الاقتصادية التي أحدثها الارتفاع الكبير لسعري النفط .
- أم المرحلة الثانية : فقد تميّزت بعدة تردّات مبدئية بالنمو السريع للاستثمار
الصناعي في قطاع النفط وظهور التشوّهات مابين القطاعات.

التوترات الاجتماعية الناتجة عن التأخيرات النسبية في القطاعات الاجتماعية
مثل السكن الصحة، والتكوين.

ونجد أنه في المرحلة الأولى أقيم العديد من المشاريع الصناعية القاعدية مثل
مصنع الحجار للحديد والصلب والمجمع الصناعي في أرزيو إلى جانب بعض المصانع

(1) - علي غربي : واقع التنمية في الجزائر: دراسة سوسولوجية للصراع الصناعي في الأزمة
الجزائرية ، ص 282.

(2) - عبد العالي دبلّة: مرجع سابق، ص 87.

العقل القائل:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مثل مصنع إنتاج المحركات والجرارات الزراعية وأخرى للإسمنت في ولاية قسنطينة، وفي هذه المرحلة بالذات توسّعت رأسمالية الدولة لتستوعب عن طريق تأميم الشركات الأوروبية الذي استكمل مع نهاية المخطّط 1970-1973 و كانت أكثر التأميمات أهميّة وتأثيرا على الأصعدة الاقتصادية والسياسية تأميم قطاع استخراج النفط الذي يوقر لرأسمالية الدولة ركائز وطاقت كبيرة في خدمة سياستها الاجتماعية والاقتصادية⁽¹⁾.

وفي نفس الوقت الذي كانت تجري فيه عملية التأميم كانت الدولة تقوم باستثمارات جبّارة في الميدان الصناعي الذي فرضته على نفسها بإعطاء الأولوية للصناعة على باقي القطاعات الأخرى ومنذ سنة 1970 إلى غاية نهاية الفترة البومدينية ثماني شركات وطنية من أهمها سوناطراك، الشركة الوطنية للمعادن، سونالغاز، سوني لأك، سوناريم، امتصّت هذه الشركات لوحدها 35% من الاستثمارات الصناعية، وهكذا بدأت تدعم سلطة الدولة والقطاع العام في الجزائر فما أن بلغت 1975 حتى أصبحت للجزائر يشمل على 49 شركة وطنية في الميدان الصناعي و19 شركة دولية للخدمات، 8 تنظيمات بنكية ومالية، بحيث أصبح هذا القطاع يوظف تقريبا 225.000 عاملا وزيادة على هذا ونتيجة للسياسة المتبعة من طرف الدولة القائمة على تشجيع الشركات حتى تثبت وجودها في الميدان فقد أعفيت هذه الشركات أو لم يطلب منها تحقيق هامش التمويل الذاتي طيلة السنوات الأولى من انشغالها وحتى قانون المالية لسنة 1976 علق المساهمة الخاصّة التي طلبت سنة 1970 من المؤسسات الوطنية، فالدولة ومن خلال فلسفتها المعلنة كانت تبحث أن تعطي الشركات الوطنية أفضل الشروط لنمو هذا الذي لم تعطيه القطاعات الأخرى، كالقطاع المسير ذاتيا، بحيث أدت الأولوية الصناعة والاستثمار لمخصّصة لها وكذلك اضطلاع القطاع العام، التسيير أدّى إلى إدراج بعض القطاعات الحيوية إلى مراتب ثانوية مقارنة بالقطاع الصناعي.

(1) - عبد العالي دبلّة : المرجع نفسه، ص 88.

العقل النّالهُ:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

«إنّ الصناعة وموقعها في الجزائر تخضع لإستراتيجية معيّنة ولمقاييس اجتماعية و ديمقراطية ، فضلا عن المقاييس الفنيّة والاقتصادية، هكذا ففي الجزائر يعتبر تأمين فرص العمل وتحقيق توازن سكاني واقتصادي أفضل بين القطاعات وبين المراكز الريفية والحديثة وتجنّب قيام المراكز الصناعية العملاقة»⁽¹⁾ من أساسيات هذه الإستراتيجية، فقد عملت الدولة الجزائرية منذ بداية برنامجها التنموي على تحقيق العدالة الاجتماعية بين كامل القطر الجزائري، وذلك لما توقّره من فرص العمل ورفع المستوى المعيشي. ولقد بذلت الجزائر جهود عظيمة في ميدان التصنيع، حيث جاء في الميثاق الوطني «يجعل ضمن أهدافه المتمثلة في عمليات الاستثمار وما يحدث من أنشطة وضمن تحويل علاقات الإنتاج الناجمة عن الاختيار الاشتراكي، التغيير العميق للإنسان وإعادة تشكيل المجتمع ، في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تغيير ملامح البلاد»⁽²⁾.

ويظهر الدور الذي أعطي للصناعة ضمن الإستراتيجية الجزائرية للتنمية من خلال الأهداف الاستثمارية لمختلف المخطّطات «فقد كان نصيب الصناعة حوالي 48,7% وذلك بالنسبة للمخطط الثلاثي الأول، و44,7% بالنسبة للمخطط الرباعي الثاني، ويمكن التمعن في الاتجاه العام لضرورة الاستثمار أن يسمح بالتعرف على الأهمية التي أوليت للتصنيع بالمقارنة مع الاستثمار الكلي، ففي المخطط الثلاثي، 1967-1969 على سبيل المثال الاستثمارات المخصّصة للفروع الصناعية بما فيها المحروقات 5,4 مليار دج وفي المخطّط الرباعي الثاني بلغ حجم الاستثمار الكلي 110,22 مليار دج خصّص منها للتصنيع وفي عام 1978 وهي سنة لم يشملها المخطّط بلغت حصّة الصناعة 55,65 مليار دج من أصل 93,63 مليار دج»⁽³⁾.

(1)- عبد العالي دبلّة : المرجع نفسه، ص90.

(2)- جبهة التحرير: الميثاق الوطني، 1976، ص117.

(3)- عبد العالي دبلّة : مرجع سابق، ص91.

العقل القائل:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إنّ إيمان المخطّطين الجزائريين بأهميّة الصناعة كعامل استراتيجي في استقلال البلاد وتخلّصها من كلّ تبعيّة هو الذي يفسّر هذا الاتجاه نحو تعظيم نسبة الاستثمارات المخصّصة للصناعة، وكان يتمّ هذا من دون شك على حساب القطاعات الأخرى والتي لا تقلّ أهميّة بأيّ حال من الأحوال على الصناعة، والجدول التالي يبيّن نسب الاستثمارات المخصّصة للقطاعات الثلاثة : الصناعة والزراعة والخدمات الاجتماعية.

جدول رقم (1): بنية الاستثمارات المخططة و المنجزة من 1967 حتى 1978

المخطط	المخطط	المخطط	المخطط	المخطط
القطاع	%1979-1967	%1973-1970	%1977-1974	%1979-1978
الزراعة	16,5 (20,5)	14,9 (12,5)	13,2 (7,3)	(7,9)
الصناعة	48,7 (53,6)	42,7 (57,4)	43,6 (60,7)	(61,9)
الخدمات الاجتماعية	13,7 (18,8)	25,7 (18,5)	25,9 (17,2)	(20,2)

Ministère du plan et l'aménagement du territoire

المصدر : جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 22

- مرحلة ما بعد 1980 : إن النتائج المحققة من الاستثمارات الضخمة التي حققتها الجزائر في السبعينات لم تكن في مستوى الطموحات المنتظرة فالمؤسّسات العموميّة التي كان ينتظر منها أن تبلغ مستوى النضج في بداية الثمانينات لم تقم بالدور المنوط لها، لذلك عمدت السلطات إلى توقيف الاستثمارات الموجهة إلى المشاريع الضخمة ومتابعة الاستثمار في المشاريع التي هي في طور الإنجاز، كما وجّهت الاستثمارات الجديدة إلى تدعيم المنشآت القاعدية وإلى قطاعات البناء والزراعة والصناعات الخفيفة، وذلك قصد إعادة التوازنات الكلية إلى الاقتصاد الوطني، إلا أنّ توقيف الاستثمار في النشاطات الصناعية أدّى إلى تحطيم النسيج الصناعي الوطني في الثمانينات، ممّا جعل اقتصادنا يعتمد اعتمادا كليًا على الواردات الخارجية في كلّ ما تحتاج إليه المؤسّسات الصناعية.

كما تميّزت بداية الثمانينات بالاستيراد المكثف لسلع الاستهلاك النهائي في إطار

برنامج واسع للاستيراد .

« والنتيجة التي يمكن استخلاصها من هذه الوضعيّة المزريّة للاقتصاد الوطني هي حالة الركود الذي أصاب معظم المؤسّسات العموميّة ومعدّلات النمو التي تراجعت بشكل كبير، والاستثمارات التي انخفضت هي الأخرى إلى أدنى مستوى لها منذ أكثر من عقد ونصف، فبعد أن تضاعفت الاستثمارات ما بين 1969 و 1978 بـ15مرّة حيث انتقل الاستثمار من 3409 إلى 53424 مليون دينار وكان يمثل 50 % من الناتج المحلي الخام»⁽¹⁾.

«انخفض معدّل الإستثمار إلى الناتج الخام إلى 35,1 % سنة 1984 ثمّ إلى 29 % سنة 1991 ثمّ إلى 27,6 % سنة 1993 بالإضافة إلى تفاقم أزمة الديون وانهيار أسعار البترول في الأسواق الدوليّة في ديسمبر 1985 والذي أدّى إلى تراجع حصيلة الإيرادات بحوالي 50%»⁽²⁾، ممّا أظهر تفاقم الأزمة الجزائريّة بانخفاض معدّلات النمو الاقتصادي الذي عرف خلال المنتصف الثاني من الثمانينات معدّلات سالبة.

كما ظهرت خلال هذه الفترة بعض المرونة في المعاملات الاقتصادية بصفة عامّة و المعاملات التجاريّة بصفة خاصّة، بانتهاج سياسة تجاريّة مرنة تتوافق والإصلاحات التي يعرفها الاقتصاد الوطني وذلك من خلال التخلّي عن بعض الجوانب في احتكار التجارة الخارجيّة من طرف الدولة بإعطاء صلاحيّات أكثر للمؤسّسات في التدخّل مباشرة في استيراد وتصدير ملزماتها الإنتاجيّة من السلع والخدمات، ولعلّ أهمّ ما يميّز هذه الفترة هو وجود مرحلتين مهمّتين في تطوّر المؤسّسة الاقتصادية العموميّة:

1- القيام بإعادة هيكلة مؤسّسات القطاع العام من جانب البنية العضويّة والماليّة

⁽¹⁾-Ahmed Ben Bitour :« L'Algérie Au Troisième Millénaire, défis et potentialités» 1^{ère} Edition, Edition Marinour, 1998 p50.

⁽²⁾-تقرير صندوق النقد الدولي، 1998، ص08.

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مع مطلع الثمانينات، فمن أجل تحسين مردودية المؤسسات العمومية صدر مرسوم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980.⁽¹⁾

«والذي يتعلق بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات، وتمثلت هذه العملية في تفكيك هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة وعددها 150 مؤسسة عام 1982، وامتد هذا التقسيم إلى المؤسسات الولائية والبلدية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة ولائية و1079 مؤسسة بلدية»⁽²⁾، وكان الهدف من إعادة الهيكلة العضوية هو تعميم استعمال أدوات التسيير الناجحة على كافة الوحدات الاقتصادية المجزأة، وقد فرض هذا التقسيم على الدولة القيام بإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المهيكلة حديثا ومساعدتها على مواصلة نشاطها الاقتصادي، ففي سنة 1981 تم إنشاء لجنة خاصة بالهيكلة المالية للمؤسسات وذلك لدراسة أسباب اختلال التوازن المالي الذي انجر عن إعادة الهيكلة العضوية لهذه المؤسسات.

2- تصحيح الوضعية بإعطاء الاستقلالية للمؤسسات من جهة وتمهيد الأرضية نحو الانتقال إلى اقتصاد السوق تبعا للآثار السلبية التي مسّت الاقتصاد الجزائري عقب الصدمة البترولية سنوات الثمانينات والتي بيّنت وكشفت عن مدى هشاشة الاقتصاد الجزائري، فإنه تعيّن القيام بإصلاحات عميقة وجذرية تهدف أساسا إلى إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية، « وبعد صدور قانون استقلالية المؤسسات عام 1988 (القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988) والذي بموجبه تصبح المؤسسات العمومية على الشكل التالي، إمّا على شكل شركات ذات المسؤولية المحدودة، وإمّا على شكل شركات أسهم وأغلبها المؤسسات الوطنية. كما تمّ وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير متى تدخل المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية، وكذلك تمّ وضع الهياكل التي تسهّل عملية تسيير المؤسسات في ظلّ الاستقلالية.

(1)- الجريدة الرسمية : ع41، الصادر بتاريخ 1980/10/04 ص ص13-15.

(2)- محمد بلقاسم حسن بهلول : الجزائر بين الأزمة الاقتصادية، منشورات حلب، 1993، ص43.

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وعندما تصبح المؤسسات العمومية مستقلة، يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها وعلى الرغم من الأموال الكبيرة المقدمة من طرف الدولة للقيام بعملية التطهير المالي للمؤسسات، فإنه يلاحظ ومنذ مرورها إلى الاستقلالية فإن المؤسسة العمومية قد عرفت العديد من الإختلالات أثرت عليها بشكل كبير نتيجة التباطؤ خاصة في تطبيق القوانين وعدم كفاية الإجراءات المالية المتخذة لتطهيرها»⁽¹⁾.

إنّ استقلالية المؤسسات التي بدأ العمل بها سنة 1988 لا زالت تعاني من مشاكل عديدة منها غياب تصور سليم لكيفية الانتقال من اقتصاد متركز إلى اقتصاد يعتمد على منطق قوى العرض والطلب.

إنّ الخصوصية أو نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص لا تعني بالضرورة أن تصبح المؤسسة الخاصة الجديدة فعالة اقتصاديًا لأنّ المشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط وإنما المشكل مرتبط بطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وخلق المناخ المناسب للمؤسسة سواء كانت خاصة أو عمومية، فالمؤسسة في الجزائر سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص تعيش في محيط غير طبيعي يفرض عليها قيودا وحواجز مصطنعة، لذا فإنّ نجاح سياسة الخصوصية مرتبط بعدة عوامل منها توفّر المناخ الإقتصادي المحفز على الإبداع والإبتكار، وتشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق.

3- التخطيط الوطني الجزائري:

«يمكن وصف التخطيط الاقتصادي بأنه محاولة إرادية قامت بها الحكومة لتنسيق عملية اتخاذ القرار الاقتصادي على المدى الطويل والتأثير مباشرة أو في بعض الحالات إجراء مراقبة لمستوى بعض المتغيرات الأساسية في اقتصاد البلاد على مستوى الدخل و الاستهلاك وتوفير مناصب العمل والاستثمار والادخار والتصدير

(1)- سعيد أوكيل وآخرون : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق ص 59- 60.

العقل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

والاستيراد بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا وتمثيل المخطط الاقتصادي في مجموعة نوعية من الأهداف الاقتصادية التي لها حجم معين والتي ينبغي بلوغها في فترة زمنية محددة، وعليه فإنّ المخطط الاقتصادي يمكن له أن يكون شاملا، كما يمكن له أن يكون عمليا، فالمخطط الشامل يحدّد أهدافه ليغطي جميع الأوجه الرئيسية للاقتصاد الوطني مثل الصناعة و الزراعة و القطاع العمومي و القطاع الأجنبي وما في ذلك. وفي الأخير فإنه يمكن وصف عملية التخطيط نفسها كممارسة تقوم بها الحكومة لتختار في المقام الأول الأهداف الاجتماعية، ثمّ تحدّد بعد ذلك مختلف الأهداف، وفي الأخير تقوم بتنظيم إطار خاص بالإنجاز والتنسيق والتسيير والإشراف على مخطط التنمية⁽¹⁾، ولقد أصبح التخطيط في البلدان النامية ضروريا نتيجة لعدم تلاؤم الأسواق بوصفها أداة تمكن من التحقق من أن القرارات الفردية ستسمح بالحصول على أحسن النتائج في الأداء الاقتصادي في مجال ما يقوم به المجتمع من نشاط ولتبرير الغايات الاقتصادية. وتحتاج السياسة الاستثمارية إلى مركز اتخاذ القرار مزوّد بسلطة سياسية تستطيع أن تنظّم مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني في الجزائر. ويعتبر التخطيط كأداة مفصّلة لتجنيد المواطنين حول أهداف الثورة ووسيلة فعالة لتحديد مختلف مراحل التنمية.

إن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية النوعية المخططة على المدى الطويل التي تعتبرها الجزائر هامة تسمح بتوفير قاعدة أساسية للمخطط بأكمله، وتشتمل هذه الأهداف الاقتصادية على تحسين الدخل الفردي ورفع مستوى التشغيل والتوصل إلى تحقيق مستوى مستقرّ نسبيا للأسعار وتخفيف وطأة الفقر وتوزيع الموارد توزيعا عادلا وإنشاء ميزان مدفوعات إيجابي وإقامة اقتصاد متنوّع ومستقلّ.

3-1 المخطط الثلاثي (1967-1969) :

كان هذا المخطط قد حدّد الاختيارات الأساسية للبلاد بهدف بناء مجتمع اشتراكي

(1)-Michel.I. Todaro : Economique Developpement in the third Worled Longman. New York 1977 p 31.

العقل القائل:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
وتمكين جميع المواطنين من الاستفادة من ثمار التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكانت الأهداف تتضمن إنشاء قاعدة لنهضة اقتصادية واجتماعية وثقافية ضرورية لتلبية حاجيات المواطنين على أحسن وجه ولازدهار المجتمع الجزائري وضمان الرفاهية الاجتماعية، بمعنى أنّ «الهدف من هذا المخطط هو تحضير الوسائل المادية والبشرية لإنجاز المخططات المقبلة، حيث أعطيت الأفضلية في هذا المخطط إلى الهياكل المرتكزة على الصناعات القاعدية والمحروقات، وبالفعل فلقد انتقل الناتج الداخلي الخام "PIB" في قطاع المحروقات من 13% عام 1963 إلى 18,2% عام 1976»⁽¹⁾.

3-2 المخطط الرباعي (1970-1973) :

لقد أحدثت السلطات المركزية في هذا المخطط إصلاحات عميقة على شكل التمويل القديم، حيث أجبرت المؤسسات العمومية على فتح حسابين أحدهما للاستغلال والآخر للاستثمار ومنها من الاحتفاظ بالتدفقات الصافية لإعادة تشكيل رأسمالها وقيامها بعملية التمويل الذاتي، والهدف من ذلك هو مراقبة الموارد المالية للمؤسسة العمومية. «وقد خصّص هذا المخطط كذلك نصف الأموال للاستثمارات في القطاع الإنتاجي، بينما تبين بعد إنجازه أنّ أكثر من 60% قد خصّصت في الحقيقة لهذا القطاع المكوّن من الصناعة 47% والفلاحة 16% بينما لم يخصّص للقطاع الاجتماعي والسكن إلا حوالي 5.5% من الاستثمارات، وكانت توقعات الخبراء في بداية الفترة الرباعية أنّ الإنتاج سيرتفع خلال هذه الفترة بنسبة 9% بينما كان يتوقع ألا يرتفع مستوى الاستهلاك إلا بنسبة 5%»⁽²⁾ وعليه كانت أهداف هذا المخطط تتطابق مع إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي ركّزت اهتمامها حول مسألة القضاء على البطالة نهائياً وكذلك سوء التشغيل في إطار عملية تصنيع البلاد. كما تتمثل غاية هذا المخطط

(1) - عبد الله بن دعيبة : التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية، بحوث الندوة الفكرية التي نظّمها المركز الوطني للدراسات الخاصة بالتخطيط، الجزائر 1999 ص 356 - 357.

(2) - علي سعيدان : بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر، الجزائر، 1981، ص 68.

الفصل الثالث: أعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
في تكثيف وتعزيز بناء اقتصاد اشتراكي مستقل، وهو يرمي بالتالي إلى تحويل الموارد
الزراعية والمنجمية في سياق عملية تصنيع متكاملة وعصرية.

3-3 المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) :

«تعتبر الأهداف العامة لهذا المخطط مماثلة لأهداف المخططات السابقة مع التركيز أكثر على رفع الإنتاج وتوزيع التنمية عبر مختلف أنحاء القطر وكان من المتوقع أن يرتفع الناتج الوطني الإجمالي بشكل ملموس وبنسبة لا تقل عن 46%»⁽¹⁾ بمعنى أن هذا المخطط هو عبارة عن استمرار للمخطط السابق إلا أنه يتميز بمبلغ الاستثمارات التي زادت بشكل كبير نتيجة ارتفاع أسعار النفط وعلى الرغم من هذا الحجم الكبير للاستثمارات، فإن النتائج لم تكن في المستوى المطلوب، وهذا نتيجة التأخر في الإنجاز ونفسي البيروقراطية في الإدارات المركزية. وتميزت هذه المرحلة بمركزية التسيير والنقص الكبير والمعتبر في اليد العاملة، كما تميزت بتزايد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية لضمان تنظيم الاقتصاد من خلال احتكار الدولة للتجارة الخارجية وذلك باستعمال بعض الأدوات لتدعيم هذا التدخل كسياسة الميزانية والسياسة الجبائية وسياسة أسعار الصرف وسياسة الإقراض.

هذا من الجانب الكلي، أما من الجانب الجزئي فنجد أن المؤسسة الاقتصادية العمومية قد أوكلت لها الدولة بالإضافة إلى مهمة تنمية وتطوير الإنتاج وإعادة الإنتاج الوطني من خلال الاستثمار، مهام اجتماعية خاصة في ميادين سياسة تحديد الأجور، أعباء سياسة التكوين والصحة.

ولقد أصبح اللجوء إلى التخطيط الاقتصادي ضرورياً، لكن تطبيقه بشكل فعال يعدّ أمراً بالغ الصعوبة، وإلى جانب مساعدتها على إنجاز المخططات، تساهم عملية التخطيط في معرفة مشاكل التنمية التي تعيشها البلاد كما تناقش وتتوسع في توفير المعلومات المتعلقة بهذا الشأن.

(1) -جمال الدين لعويصات : مرجع سابق، ص39.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وفي الأخير، نقول أنّ عملية التخطيط أدت إلى نتائج معاكسة ولم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة لها على اعتبار أنّها تمتّ في إطار محيط يتكوّن من نفس المنشآت وفي ظلّ الاقتصاد الموجّه، حيث تمّ إنجاز خطّتين تمويّتين خماسيّتين وهما :

3-4 المخطط الخماسي الأول (1980-1984): والمخطط الخماسي الثاني

(1985-1989): من جهة، وأنّه تمّ استهلاك غالبية الموارد المالية المخصّصة في إطار التطهير المالي للمؤسّسات العموميّة ولكن بدون نتيجة ملموسة من جهة أخرى.

ثانيا: المؤسسة الجزائرية من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق:

1- المؤسسة الجزائرية في ظلّ الاقتصاد المركزي:

عرفت مرحلة ما بعد الإستقلال وحتى نهاية السبعينات مراحل عديدة وتحولات عميقة في مختلف جوانب الحياة وهذه التحولات لم تنطلق من فراغ بل كانت مبنية على مبادئ حيث أصبح إظهارها وتعميقها في الواقع ضرورة حسب ظروف تلك المرحلة، والجزائر من بين الدول التي اتّخذت الاشتراكية آنذاك منهجا لها من أجل بناء نفسها، وكان ذلك واضحا وجليّا على المؤسّسات الاقتصادية من خلال نمط تسييرها الموضّح كما يلي⁽¹⁾:

1-1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسّسات 1963 - 1965 :

إنّ فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنّما كانت استجابة لظروف اقتصاديّة واجتماعيّة فرضت العمل بهذا النمط، ففي الوقت الذي كان فيه البحث حول نوعيّة التسيير الذي يجب اتّباعه مع الوضع الذي كان يسود المؤسّسات العموميّة الجزائرية، شهدت الجزائر في 1963 وبعدها بفترة قصيرة نمط التسيير الذاتي للمؤسّسات، بمعنى مشاركة العمّال في التسيير حيث يصبح مدير المؤسّسة الوطنية ليس الوحيد في اتّخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسّسة، بل يجب أن تؤخذ آراء العمّال بعين الاعتبار.

⁽¹⁾-Bulletin V3 0,3, copyright 2005.

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إذ يرقى العمال من مرتبة المنتجين إلى مرتبة المنتجين والمسيرين في الوقت ذاته، إذ أن نمط التسيير الذاتي يقوم أساسا على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج.

1-2- مرحلة الشركات الوطنية 1965 - 1971 :

مع بداية 1965 تم اتخاذ عدة إجراءات وذلك لتنظيم القطاع العام واستغلاله أحسن استغلال، حيث تم إنشاء شركات وطنية تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تمويل السوق الوطنية بالمواد الضرورية، ورفع مستوى المعيشة حيث تأسست عدة شركات من أهمها: الشركة الوطنية للنفط والغاز SONATRECH، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، واعتمد تنظيم هذه الشركات من خلال تنظيمين أو بالأحرى جهازين :

الأول : جهاز الإدارة ويمثل الدولة كمساهم وحيد في رأس مال المؤسسة.

الثاني : جهاز الإدارة التنفيذية ويخص المدير العام.

وكانت الدولة ترمي من وراء كل هذا إنشاء داخل الاقتصاد الوطني الشروط القاعدية من أجل تطور اقتصادي معمم ومدعم داخليا.

وفي هذه المرحلة من التنمية والتي أخذت فيها الخطة الوطنية وهيئات الدولة مكانة هامة، تكون محيط اقتصادي جديد حول المؤسسة الاقتصادية الوطنية.

1-3- المؤسسة الوطنية في مرحلة التسيير الاشتراكي 1971 - 1979 :

بعد الإعداد لمختلف العناصر والمعالم الأساسية لمحيط المؤسسة الاجتماعي والاقتصادي ووضع الشروط الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، تحول هيكل المؤسسة الاقتصادية الوطنية وكذلك قانونها، لتصبح المؤسسة مسيرة تسييرا اشتراكيا حسب قانون التسيير الاشتراكي، وتتميز بميزات فيما يخص الإنتاج والهيكل التنظيمي أو مختلف أقسامها.

فحسب قانون التسيير الاشتراكي خاصة المواد 02-03-04-05 من المرسوم

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي. ويتخذ تسيير ومراقبة المؤسسة وجهين :

✓ أحدهما يتم من قبل جهات خارجية طبقا لنظام التسيير والتوجيه المركزي في الاقتصاد الموجّه.

✓ الثاني داخلي، ويشترك فيه العمال. والمؤسسة العمومية تكون قاعدة نظامية لسياسة التنمية الاقتصادية المحددة والمتابعة من طرف الدولة، فهي منشأة ومنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنمية، غير أنّ هذه المرحلة شهدت عدّة مشكلات :

- انعدام التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل الشركة.

- التكنولوجيا المستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر.

- ضعف التكامل الاقتصادي بين الصناعات جعلها تشكو من نقص قطع الغيار.

2- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق:

لقد بدأت السلطات العمومية الجزائرية تفكر في تحرير الاقتصاد الوطني والسعي لاتباع نظام اقتصاد السوق، ومع بداية التسعينات أصبح هذا التوجه اختيارا مؤكدا مما يفرض على المؤسسة الاقتصادية بلوغ هدف جديد وهو القدرة على المنافسة، وهذا يعني بلوغ مستوى من الأداء في ظلّ محيط تنافسي قد تتواجد فيه مؤسسات محلية وأجنبية.

2-1 - مفهوم اقتصاد السوق:

«يطلق أو يستعمل للتعبير عن الاقتصاد الذي تكون فيه الأسعار والكميات المنتجة مرتبطة بالعرض والطلب فهو معاكس للاقتصاد المركزي، لذلك يطرح إشكالا حول دور الدولة وطرق تدخلها كي تتجاوز التصرفات حدودها إلى المضاربة والتعدّي

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

على الحرّيات الأخرى دون المساس بمنطق الليبرالية الذي يعتمد عليه هذا المفهوم»⁽¹⁾.
بمعنى أنّ نظام اقتصاد السوق يرتبط بالرأسمالية وبالحرية الاقتصادية والتجارة
وانسحاب الدولة من امتلاك وتسيير النشاط الاقتصادي سواء كلياً أو جزئياً.

- ويعرف بأنه «الاقتصاد القومي الذي توزّع فيه موارد المجتمع بين
قطاعات النشاط الاقتصادي وفروعها المختلفة وفقاً لقواعد السوق الحرّة، والتي
تعرف بأنّها السوق التي يترك لقوى العرض والطلب فيها أن تلعب دورها بحريّة
تامة دون تدخّل من جانب الحكومة ودون أيّ قرارات تنظيميّة»⁽²⁾ أي أنّه النظام
الذي يفترض في الواقع زيادة أوضاع الحرية الاقتصادية، حرية الملكية الخاصّة
لوسائل الإنتاج، وحرية المنتج في توجيه رأسماله بهدف تعظيم الربح وحرية
المستهلك في استخدام دخله، على أن يتولّى جهاز الأسعار عن طريق المنافسة
الحرّة الكاملة تحقيق اللقاء بين المنتج والمستهلك بغية التوفيق بين العرض والطلب
من خلال تغييرات الأسعار وعندئذ فإنّ نظام السوق هو الذي يتكفّل على مستوى
الاقتصاد القومي بتوزيع الموارد توزيعاً أمثل وباستخدامها استخداماً أكمل.

- واختصر د.اسماعيل بوخاوة مفهوم اقتصاد السوق في أنّه «نظام
اقتصادي حيث تضمن فيه الميكانيزمات الطبيعيّة وحدها التوازن المستمرّ للطلب
والعرض»⁽³⁾.

إنّ نظرياً يقوم نظام السوق على المنافسة من خلال الميكانيزمات التالية :
§ توزيع قوى العمل ووسائل الإنتاج على مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.
§ تطوير وسائل الإنتاج وفنون الإدارة والتنظيم، فعن طريق المنافسة الدائرة في
السوق بين المنتجين يحاول كلّ منتج أن ينتج بتكلفة أقلّ وذلك بالسعي للحصول

(1)-Microsoft corporation : Encyclopédie Microsoft, Encarta 2002.

(2)-حسين عامر: اقتصاد السوق، طابع الاقتصاد الحرّ، دار الكتاب الحديث، القاهرة 1999، ص14

(3)-Smail Boukhaoua : « Economie de Marché ou Capitalisme Réinventé ». El Watan
07/12/1995 P07.

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

على تقنية جديدة في الإنتاج والنقل والإتصال، وإلى إيجاد طرائق أكثر فعالية في الإدارة و التنظيم، كلّ هذه الإجراءات تهدف إلى تقليل التكاليف وفي نفس الوقت تؤدّي إلى تطوير مستمرّ لوسائل الإنتاج والإدارة والتنظيم.

§ الأخذ بعين الاعتبار أنّ للسوق ضوابط سعرية ونوعية للسلع المنتجة.

أما شروط البيئة التنافسية فتتمثل في⁽¹⁾:

1- أن تكون المؤسسات المنتمية لسوق معينة معرضة للزوال ومعرضة لدخول مؤسسات أخرى.

2- أن يكون لدى جميع المؤسسات الموجودة والمحتملة فرص متساوية للحصول على نفس السلع المحتملة.

3- ألا يتطلب دخول مؤسسات جديدة إلى السوق تكاليف غير قابلة للاسترجاع.

4- يجب أن تكون علاقة الدولة بالمؤسسات الخاصة والعمومية واضحة وعادلة، خاصة فيما يتعلق بدفع الضرائب والرسوم والإمميزات المختلفة والمدّ بالمعلومات لأنّ كفاءة الأسواق تعتمد إلى حدّ كبير على جودة المعلومات وصحتها وقيمتها.

ويلاحظ أنّه عند توفير هذه الشروط في بيئة اقتصادية ما، فإنّ طبيعة الملكية

للمؤسسة تصبح عاملا ثانويا ويصبح العامل الحاسم متمثلا في القدرة على المنافسة.

ومن خلال هذه الشروط المذكورة يتّضح أنّ السوق الجزائرية لا زالت بعيدة أن

تغدو سوقا قابلة للمنافسة.

- وعليه فإنّ اقتصاد السوق يساهم في تطوير المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية من خلال زيادة الاهتمام بجودة الإنتاج والمنافسة الفعّالة.

ونظرا لكون اقتصاد السوق ليس نتاجا طبيعيا لتطور المجتمع الجزائري فإنّه

(1)- عبد العزيز شرابي : المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي واقتصاد السوق،

مجلة العلوم الإنسانية، ع04، قسنطينة، 1993، ص 22.

العقل الخالصة:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يعزل المؤسسات عن النمو في محيطها الطبيعي، الثقافي والاجتماعي مما يهدد أغلب المؤسسات الاقتصادية إذا لم تستطع فرض وجودها. ففي السياق الخاص بإقامة اقتصاد السوق في الجزائر، تطرح مسألة تطبيق القوانين الاقتصادية العالمية، وما يزيد الأمور تعقيدا هو عدم التوصل إلى تعريف نموذج اقتصاد السوق الجزائري، وبالتالي فإنه لم يتفق بالإجماع بعد على ضرورة خصخصة المؤسسات العمومية، وسبب ذلك يكمن في وجود اختلافات بشأن تدخل الدولة في الدائرة الاقتصادية، سواء كان ذلك التدخل مباشرا عن طريق مجموعة قوانين تهدف إلى ضمان المصلحة العمومية والنظام العمومي الاقتصادي، أو بطريقة غير مباشرة بواسطة عناصر قانونية واقتصادية مستقلة، ويتمحور النقاش الحالي حول اقتصاد السوق حول خيارين مختلفين؛ يتمثل الخيار الأول في نظام اقتصاد السوق التنافسي من خلال إعادة تنظيم الاقتصاد عن طريق خصخصة القطاع العمومي والمؤسسات الاقتصادية العمومية.

أما الخيار الثاني يميل أكثر إلى ما يعرف بالسوق التنافسية أو اقتصاد سوق خاضع لإشراف الدولة. وبهذا ينتقل النقاش إلى المجال القانوني، حيث أنه يتعين على الدولة باستعمال المنتج القانوني، التوفيق بين مختلف خيارات الخصخصة وإيجاد نقطة التوازن بينها تماشيا مع ديناميكية اقتصاد السوق وهدف التنمية.

2-2- شروط الانتقال إلى اقتصاد السوق:

إنّ عملية المرور من الاقتصاد المخطّط إلى اقتصاد السوق تسمّى بمرحلة "انتقال"، وتعرف على أنّها «تتمثل في التحول من نظام اقتصاد مركزي إلى نظام يستند إلى السوق من خلال وضع قواعد تسيير السوق وتسهيل الملكية الخاصة ووسائل الإنتاج والاعتماد على سياسة اقتصادية كلية من النوع اللبرالي»⁽¹⁾.

إنّ عملية الإصلاح الاقتصادي الهادفة إلى إقامة اقتصاد السوق انطلاقا من

(1)-Hocine Benisaad : L'ajustement structurel, Objectifs et Expériences, OP4, 1993 P73.

اقتصاد موجه تتضمن خمسة شروط أساسية وهي⁽¹⁾:

- يتمثل في تحقيق الاستقرار الإقتصادي وذلك من خلال :
- محو السيولات النقدية الفائضة بواسطة بيع السكنات، السلع الاستهلاكية.
- مراقبة العملة من خلال معدلات الفائدة وإعادة التمويل الاحتياطي.
- التحكم في الأجور وتخفيض عجز الميزانية من خلال تخفيض الاستثمارات، الإعانات.
- علاج المديونية الخارجية ومحو مشكلة ندرة السلع.
- يتمثل الشرط الثاني في تحرير الاقتصاد وذلك من خلال :
- تحرير الأسعار، التبادلات الداخلية والخارجية.
- تحرير حركة رؤوس الأموال من الداخل والخارج ومحو الإعانات والإعفاءات للمؤسسات.
- فتح المجال للإستثمار الأجنبي ووضع نظام مصرفي يسمح للعملة الوطنية أن تصبح قابلة للصرف على الأقل على المستوى الداخلي.
- تقديم كلّ التسهيلات لدخول رؤوس الأموال الأجنبية.
- القضاء على احتكار الدولة للاقتصاد من أجل السماح للمنافسة أن تلعب دورها.
- و يتمثل في الخصخصة وذلك من أجل رفع نصيب القطاع الخاص في الإقتصاد.
- و يتمثل في وضع إطار مؤسّساتي، حيث أنّ اقتصاد السوق لا يمكن أن يطرور مبادئه إلا في إطار مؤسّسات ضرورية لتشغيله وتتمثل في: النظام المصرفي، السوق النقدي، السوق المالي، خلق سوق حقيقي للعمل.
- وضع تشريعات خاصة بالمؤسسات مثل العقود، قانون الإفلاس، قانون المنافسة.
- وضع نظام جبائي فعال على الخواص وعلى الشركات.

⁽¹⁾-Ivan Samson : "Les trois étapes de la transition" dans Dix grandes problèmes économiques contemporains, 2^{ème} édition, OPU, 1993, 49.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

و يتمثل في إعادة تنشيط الاقتصاد وإعادة بعثه، وذلك من أجل الوصول إلى معايير اقتصاد السوق، فعلى المستوى الكلي ينبغي التقليل من حصة الصناعة والفلاحة، تخفيض المناصب الإدارية وتطوير وبصفة معتبرة الخدمات التجارية، كذلك يجب خلق نسيج صناعي متعدّد وإعادة تنشيط أو بعث التبادلات الخارجية، أمّا على المستوى الجزئي فيجب أن يعاد النظر في تخصصّ المؤسسات.

3-2- مراحل الانتقال إلى اقتصاد السوق:

من خلال الشروط السابقة يمكن تحديد ثلاث مراحل أساسية للانتقال إلى اقتصاد السوق وهي⁽¹⁾:

- مرحلة التحرير الاقتصادي وتتمثل في تحرير الأسعار وفتح الأسواق وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل عملية الانتقال، ويمكن أن تتمّ طريقة التحوّل بصفة تدريجية، أو بطريقة العلاج بالصمت وهنا يتمّ التحوّل بصفة سريعة وعنيفة دون الأخذ بعين الاعتبار الأخطار الممكن حدوثها.

- أمّا المرحلة الثانية فتتمثل في الاستقرار، وذلك من خلال وضع قواعد وإجراءات اقتصادية وسياسية صلبة ، لأنّ الجانب السياسي يلعب دورا هاما في هذه المرحلة نظرا لأنّ نجاحها يعتمد على قدرة الدولة في الحكم وتحقيق التحوّلات الاجتماعية والاقتصادية.

- ونجد في المرحلة الثالثة يتمّ تحديد النموذج الاقتصادي الذي يجب وضعه ومستوى التنمية الذي تتحصّل عليه الدولة بعد هذه المرحلة.

إنّ أصحاب القرار في بلادنا بعد أن حاولوا تطبيق طريقة العلاج بالصدمة خلال سنتي 1990 و 1991 فقد فضّلوا اليوم الرجوع إلى المفهوم التدريجي وقد ساعد التراكم المحصور المنتشعب للمسائل السياسية والاجتماعية والاقتصادية الذي تشهده

(1)- إسماعيل بوخاوة، سمراء دومي : المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظلّ اقتصاد السوق،

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع06، بانتة، 2002، ص99.

العقل القائل:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
بلادنا على اختيار هذا السعي.

ثالثا: التقنيات التسييرية الإستراتيجية التي تستعملها المؤسسة الجزائرية
في اقتصاد السوق :

1- الإصلاحات الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية :

إنّ عملية الإصلاح الاقتصادي بدأت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات في بلدان أوروبا الشرقية، أمّا بالنسبة للجزائر فقد بدأت سنة 1986 مع انخفاض أسعار البترول وانخفاض قيمة الدولار وزيادة عبء المديونية التي دفعت بالسلطات الجزائرية بالتوجّه نحو اقتصاد السوق. كما أنّ تنفيذ ما جاء في الإصلاح الاقتصادي الجديد المتمثل في القانون رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988⁽¹⁾ المتضمّن في القانون التوجيهي للمؤسسة الاقتصادية العمومية، يعتبر إذا من أهمّ المتطلبات الضرورية للقيام بالمهام الاقتصادية الأساسية في بلادنا بنجاح تام وبأقلّ التكاليف. وتنشأ المؤسسات، بموجب هذا القانون، بمبادرة من الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات وذلك من خلال مساهماتها في صناديق المساهمة، كما تنقسم المؤسسات بموجب هذا القانون إلى شركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات أسهم (مساهمة).

«ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنّه سبق إجراء استقلالية المؤسسات إجراءان في عام 1980، تمثل الإجراء الأوّل في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات والذي كان يهدف إلى إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأسمال، وتصفية الذمم بين المؤسسات. أمّا الإجراء الثاني فتمثل في إعادة هيكلة العضوية، وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وأكثر كفاءة ولقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني، الذي حقق زيادة تقدّر بنسبة (2,4%) عام 1981 و (4,3%) في عام 1982 و (7,3%) في عام 1983، ويتوقع أن ترتفع إنتاجية القطاع العام ارتفاعا ملحوظا بعد

(1)- الجريدة الرسمية، ع02، الصادر بـ 13/10/1988، ص ص31 - 53.

العقل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

التطبيق الكامل لاستقلالية المؤسسات»⁽¹⁾.

وقد جاءت الاستقلالية في إطار سياسي واجتماعي متغيّر من وضعيّة اتّسمت بالخمود والتدهور أحيانا في مختلف المجالات، والتي كانت نتيجة التعطل لحركة العجلة الاقتصادية «وكان لابدّ من تجاوز هذه الحالة أو الوضعيّة ابتداء من دراسات متأنيّة قامت بها لجان مختصّة لدى أجهزة معيّنة أخرى، سمحت بحوصلة المشاكل وبصياغة تقارير شاملة لمختلف الهيئات والجهات التي لها علاقة بتسيير وتوجيه الاقتصاد الوطني، وبعد هذا ظهرت على شكل نهائي في صورة القوانين الخاصة بالاستقلالية والإصلاحات الاقتصادية الأخرى وقد صاحب كلّ هذا إصلاحات على المستوى السياسي والإداري للدولة إذ تمّ الفصل النهائي بين السلطات الأساسية للدولة (تنفيذيّة، تشريعيّة، قضائيّة) بالإضافة إلى أحداث تغيّرات على هرم الدولة بين رئاسة الجمهوريّة ورئاسة الحكومة، وكذلك أحداث مؤسّسات دستوريّة، بعد المصادقة على الدستور الجديد 1989، والذي حمل مختلف هذه الإصلاحات ووضع الخطوط العريضة لآتجاه الدولة والمجتمع الجزائري في المستقبل وأحداث قطيعة مع الماضي والطرق التي كانت تسود تنظيم الدولة ومؤسّساتها، وترك المجال واسعا للحريّات والصحافة وغيرها»⁽²⁾.

إنّ اتفاقية الامتثال مع صندوق النقد الدولي شهر أفريل 1994 تعتمد التدابير التالية⁽³⁾:

- تحرير الأسعار من التحديدات الإداريّة والدعم المالي للخزينة العامة للدولة.
- تخفيض سعر صرف العملة الوطنيّة بنسبة قريبة 50% مع تحرير التجارة الخارجية وإلغاء نظام التخصيص (قوائم السلع المحظور استردادها) وإحلال

(1)- عمر صخري : اقتصاد المؤسّسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعيّة، الجزائر، 2003، ص52.

(2)- ناصر دادي عدون : مرجع سابق، ص ص 182-183.

(3)- محمد بلقاسم حسن بهلول : سياسة التخطيط والتنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، د.م. ج الجزائر 1999، ص ص 291-298.

سياسة التعريفات الجمركية محله طبقا للاتفاقية المنظمة العالمية للتجارة (OMC) التي انضمت إليها الجزائر كعضو في اجتماعها الأخير، أبريل 1994.

- تحرير المؤسسات العمومية الاقتصادية من قيود المادة 5 من قانونها رقم 88-01 التي تنص على أن الدولة والجماعات المحلية هي المالكة وحدها لجميع الأسهم والحصص التي تشكل رأسمالها، وذلك طبقا لنصّ المادتين 24 و 25 من قانون المالية الإضافي لعام 1994 الذي يسمح لهذه المؤسسات أن تبيع بعض أصولها أو كامل الوحدة وأن تفتح رأسمالها للمشاركة الخاصة في حدود 49% وأيضا طبقا للأمر 22-1995 المتضمن خصصة المؤسسات العمومية إما بالملكية أو التسيير. أين اكتمل تقريبا الجهاز القانوني المتعلق بمرحلة الدخول في اقتصاد السوق، فقد مست عملية الخصصة العديد من المؤسسات التي ليست لديها إمكانية الاستمرار كمؤسسة عمومية كما كانت، سواء لظروفها السيئة أو لاعتبارها غير إستراتيجية بالنسبة للدولة.

مما سبق نجد أن التوجه لإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية قررت الدولة منهجين متكاملين هما:

- الإسراع بتمرير جميع المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى الاستقلالية المالية التي يعني بها التخلي تماما عن التدخل المباشر في أمور تسييرها لتحرير الخزينة العامة من أعباء الإسناد المالي.

- إعادة هيكلة القطاع العام الاقتصادي بتجميع المؤسسات فيما يسمّى بالشركات القابضة، وكان من المقرر تصيب هذه الشركات وعددها 11 شركة قابضة بداية شهر جوان 1996 وهي خاصة بالنشاطات التالية : الصناعة الميكانيكية والزراعية الغذائية، الصناعة التحويلية والمناجم، الحديد والصلب مع المعدنية والكهربائية والإلكترونية والكيميائية والخدمات والبناء، وإنجاز الأشغال الكبرى وتدرج إعادة الهيكلة هذه في سياسة اقتصادية جديدة تجعل القطاع الخاص بعد

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أمد يتولى زمام أمور تسيير النشاط الاقتصادي العام على أصعدة الاستثمار والإنتاج، وهي سياسة تعمل على نقل اقتصاد البلاد سريعا من اقتصاد تتحكم فيه العلاقات الملكية العامة لوسائل الإنتاج ومسيّر تسييرا إداريا باستخدام قوانين التوجيه والتخطيط إلى اقتصاد تسوده علاقات الملكية الخاصة وينظم السوق علاقات من قانون العرض والطلب.

مما سبق يتضح لنا أنه كان من المفترض أن التغيير في التسيير الداخلي للمؤسسة ابتداء من سنة 1988 والذي كان من المتوقع أن يذهب باستقلالية المؤسسات إلى القيام بالمناقشة تدريجيا وأداء دورها الاقتصادي، إلا أن هذا لم يتحقق نظرا لتراكمات متعدّدة، وفي نهاية سنة 1994 تجد المؤسسات نفسها أمام الاختيار الصعب والضروري وهو القيام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي وما يلزمه من شروط مثل إعادة الهيكلة للمؤسسة، ومع التزام الجزائر بعقود مع صندوق النقد الدولي من خلال إعادة هيكلة اقتصادها.

2- ديناميكية التغيير في المؤسسة الجزائرية:

ما دامت المؤسسات الاقتصادية هي المركبة الأساسية للاقتصاد الوطني، ولمرور هذا الاقتصاد بظروف صعبة، يصبح من المنطقي أن الاستمرار في دعم هذه المؤسسات يصعب أو يستحيل، وكلّ دعم أو عون يقدم للمؤسسات العمومية يعتبر إطالة لضعف هذه المؤسسات من جهة وفي نفس الوقت تضييع للطاقات والأموال الوطنية من جهة أخرى وحتى تستطيع المؤسسات العمومية القيام بنشاطها أمام ما يواجهها من مصاعب ذات المصادر والخصائص المختلفة عليها أن تعي أن نجاحها يرتبط أساسا بطاقتها الداخلية، وكفاءتها ومواردها المتوقّرة وأن تتخلى عن فكرة الدعم من طرف الدولة، وللمرور إلى اقتصاد السوق يتوجب عليها القيام بإعداد وتنفيذ خطة إعادة الهيكلة من أجل القضاء على الإختلالات الداخلية فيها، وتحدّد على أساسه فعاليتها وكفاءتها، وهنا نلاحظ أن إعادة هيكلة المؤسسة من خلال خطة التعديل تتحوّل من

العقل الخالصة:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مجال التعديل بالبحث عن الموارد المالية إلى مجال التعديل الداخلي وهو أصل المشكلات التي تعاني منها المؤسسات، وبدون هذا الإصلاح الداخلي لا يمكن لها الصمود والبقاء وهو التحدي المفروض عليها لكي تتجح أو تتسحب نهائياً.

وحسب وضعية المؤسسات يمكن التمييز بين نوعين من خطط التصحيح التي

تأخذ المحتوى الاستراتيجي⁽¹⁾:

(1) - خطة تصحيح المؤسسات التي تعتبر ذات كفاءة ولها نتائج مقبولة ولكنها تتوقع مشاكل تستلزم تعديلات داخلية.

(2) - خطة تصحيح للمؤسسات التي تكون في أزمة، وهي التي تعتبر في أكثر حاجة إلى هذه الخطة. وخطة التصحيح تعبر عن مجموعة من التدابير والهادفة إلى القيام بتموقع استراتيجي، مراجعة الإجراءات والأدوات العملية للتسيير والتكيف بأكثر فاعلية مع المحيط الجديد وتطبيق في المستقبل تعديلات وقائية وهذه التدابير.

- القضاء على التكاليف الزائدة وتخفيض العمال، والتنازل عن الاستثمارات.

- تطبيق التسويق والثقافة الجديدة الواجب تجديدها.

ومن خلال هذه النقاط نلاحظ أنّ الخطة التصحيحية الداخلية للمؤسسة ماهي في الواقع إلا خطة استراتيجية انتقالية أو من نوع خاص لهذه الفترة وهي تستوجب القيام بكلّ مراحل التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية عبر أفق معينة متوسطة قد يصل إلى 5 سنوات، تحاول المؤسسة فيه الوصول إلى تحقيق الشروط والعوامل الضرورية في الحكم في نشاطها ومصدرها بعد ذلك، وهذا يعني أيضا توزيع هذه الأهداف إلى أهداف قصيرة الأجل وسنوية، وعبر فروع ومستويات المؤسسة.

وإذا كانت خطة التصحيح هي خطة استراتيجية خاصة، أو انتقالية فإنّ

(1)-ناصر دادي عدون : الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2001، ص 167.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المؤسسات الصناعية العمومية سواء في هذه الخطة أو غيرها في المستقبل عليها أن تعمل على اتباع الخطوات العامة للخطة الاستراتيجية كما رأينا سابقا، وفي حالة وضعية هذه المؤسسات يجب أن يصبّ الاهتمام على المشاكل والظروف الخاصة بها وبالوقت الذي يتم فيه إعداد هذه الخطة، وأن تكون لديها النظرة الاستراتيجية طويلة الأجل وما يرتبط بها وبمحيطها الوطني وتحركاته، وأيضا المغربي والمتوسطي، مع متابعة علاقة الجزائر بالسوق الأوروبية المشتركة (CEE) ومنظمة التجارة الدولية (OMC)، وفي هذه الخطة يتم اتخاذ القرارات المتوسطة وقصيرة الأجل بعيدا عن القرارات الارتجالية التي طالما تميّزت بها الإدارة في هذه المؤسسات في مراحل سابقة. ونظرا لظروف الاقتصاد الجزائري، فإنّ الجوانب التالية والتي كانت تمثل مفاتيح نجاح المؤسسات في مجتمعات متطورة لفترة الثمانينات، تبقى صالحة لأن تكون مفاتيح النجاح للمؤسسة الصناعية الجزائرية⁽¹⁾:

- اختيار المنتجات، معرفة البيع، معرفة الشراء، حسن التسيير المالي، العالمية وهي تعني رفض الحماية.
- التحكم في التقنيات : التوفيق بين الإنتاجية والتشغيل.
- تدعيم المساهمين : طلب التمويل بإصدار أسهم جديدة.
- وإذا كانت استراتيجية المؤسسة تمرّ بشكل أو بآخر بالعوامل السابقة مجتمعة وكلها تتكامل فيما بينها، فإنّ أهداف المؤسسة في مرحلة السوق لا يجب أن تمرّ آليا عبر الدعوة إلى التخفيض من نشاط المؤسسة والتخلص من أصولها نظرا لعدّة أسباب منها:

1) أنّ مختلف الاستراتيجيات الممكنة تستوجب دراسة وتشخيص إمكانيات المؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها وغيرها، وضرورة الاستفادة أكثر من نقاط القوة

(1) -اسماعيل بوخاوة : المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظلّ اقتصاد السوق، مرجع سابق،

والمزايا التي تقدّمها.

(2) كما أنّ هناك في المؤسسات طاقات عاطلة غير مستعملة، والعمل على تحريكها يعتبر أولى من تقليصها وذلك لزيادة كفاءة المؤسسة رغم ما تقدّمه هذه العملية من سيولة وتخفيض نصيب السوق للمؤسسة المتقلّصة وما ينتج عنها من إمكانية تحكّم أسهل في السوق وتغيّراته.

(3) إنّ اختبار سياسة الانسحاب أو تقليص النشاط، أو بالعكس توسيعه يتعلّق بجزء كبير بنوعيّة المنتج الذي تقدّمه المؤسسة، ووضعها الحالي في السوق، المؤسسات العموميّة هو انعدام الخطة الاستراتيجية وعدم استخدام التخطيط الاستراتيجي رغم أهميّته في المؤسسات العموميّة وهذا يعود لعدّة أسباب منها :

◆ ضعف أو انعدام عمليّة التخطيط بمختلف أنواعها، والاعتماد فقط على التقارير.

◆ عدم الاهتمام بالسوق والمستهلكين، نظرا لأنّ المنتجات تستهلك من طرف جهات عموميّة محدّدة مسبقا وبالكميّات والأسعار أيضا.

◆ عدم الاهتمام بالسوق والأسعار وبالتالي برامج المبيعات لأنّ التسيير في المؤسسة العموميّة كان لا يعطي هذه العناصر إلا دورا ثانويّا، والدور الأساسي كان الإنتاج، وهو ما أدّى ببعض المؤسسات إلى إنتاج منتجات ذات مواصفات غير قابلة للاستعمال.

3- نموذج التنمية الصناعيّة الجزائرية:

أدت التجربة الجزائرية في التنمية والتحديث إلى احتدام كثير من النقاش والجدل وخاصّة فيما يتعلّق بنتائجها فضلا عن الأسس النظرية التي انطلقت منها ، فذهب فريق من الباحثين والمهتمّين بقضايا التنمية إلى أنّ تجربة الجزائر في حقل التنمية، حققت نتائج معتبرة تستحقّ الثناء، وخاصّة إذا عرفنا حدود الفترة الوجيزة التي تحققت فيها هذه النتائج، ومن جهة ثانية إذا ناقشنا ذلك في حدود الوضعيّة الاجتماعية والاقتصاديّة

العقل الخالصة: أعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

التي كانت قبل بدأ هذه التجربة حيث كانت الجزائر تتميز بالتوجه نحو الخارج، بواسطة المدخلات المستوردة أو المخرجات المصدرة، وذهب فريق آخر إلى أن الجزائر رغم النتائج المتحققة ما زالت دولة تابعة بكل المقاييس، ويرجعون ذلك إلى أن النموذج الجزائري المنبع في التنمية أدى إلى ظهور العديد من المشاكل، من بينها زيادة علاقات التبعية مع النظام الرأسمالي العالمي.

إن إستراتيجية التنمية التي اختارتها الجزائر خلال مخططات التنمية المتتالية، أهدافا هامة تتمثل أساسا في التطبيق التدريجي للنهج الاشتراكي والتوصل إلى الاستقلال الاقتصادي وتحقي الرفاهية الاجتماعية، وكانت أول وثيقة حددت بكل وضوح هذه الإستراتيجية هي وثيقة المخطط الرباعي 1970-1973.

«إن المهمة الكبرى المتمثلة في إعادة تنظيم المجتمع الجزائري والعلاقات الاجتماعية وكذلك تحديد نماذج تنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بإستراتيجية التنمية التي اختارتها البلاد والتي تهدف إلى إخراجها من طور الاقتصاد المتخلف الموروث عن الاستعمار الذي دام قرنا وربع قرن والنهوض بها وإدخالها في طور اقتصاد عصري يستمد من قيمة جميع الفوائد المرجوة من التقدم التقني وخلال التغيرات العميقة التي تمرّ بها، ينبغي أن تنظر إستراتيجيتنا إلى عملية التصنيع كعامل أول للتنمية، فمن خلال التحويل الشامل لثرواتنا الطبيعية ومن خلال إقامة صناعة قاعدية قادرة على توفير أرضية ضرورية لعملية التصنيع ومن خلال إنتاج السلع الضرورية لتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد، وأخيرا من خلال توفير المعدات الضرورية لتلبية الاستهلاك المحلي، يستطيع هذا التغيير الشامل لظروف الاقتصاد الوطني الذي من شأنه أن يوقر الحق في العمل ويخلق حركة تنموية مدعومة ذاتيا أن ينجح ويحقق الأهداف المنشودة.

إن عملية التصنيع وكذلك الثورة الزراعية وترقية الإنسان كلها مهام تتطلب تجنيدا مكثفا لجميع موارد الأمة واحتراما تاما للأولويات، إن متابعة وتقوية سياسة التفتش عن طريق العزوف عن كل ما هو غير ضروري ومحاربة جميع أنواع التبذير محاربة دائمة على جميع المستويات هي الخطوة الأولى التي ينبغي اتخاذها. أما تنظيم

العقل الخالد:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الموارد وجمع الدوائر ومصالح التمويل في المؤسسة والتسيير الحسن للقطاع الاشتراكي ومساهمته مساهمة تامة في عملية التراكم، فيشكل الخطوة الثانية»⁽¹⁾.

إنّ هذه المقطعات من مقدمة المخطّط الرباعي تشير إلى أنّ إستراتيجية التنمية تعتمد أولاً وقبل كلّ شيء على التصنيع، كما تعطي دراسة تخصيص الاستثمارات وتوزيعها على مختلف القطاعات التابعة للاقتصاد صورة واضحة لهذه الأولويات.

وفي الإستراتيجية المتبعة في عملية التنمية ينبغي أن تكون الاستثمارات الصناعية بمثابة الدعامة الأساسية للتنمية الاقتصادية، نظراً إلى الاندماج مع القطاعات الأخرى التابعة للاقتصاد الوطني ومدى قدرته على تخفيف التبعيّة الاقتصادية.

إنّ برنامج التنمية في الجزائر يتشابه مع نظيره في الاتحاد السوفياتي-سابقاً- انصبّ الاهتمام على إقامة القاعدة الماديّة أكثر من الاهتمام بالتحوّلات السوسيو اقتصادية و السوسيو سياسيّة التي تحدّد نمط التنمية لمجموع العمّال.

فالاهتمام بالصناعة واعتبارها أساس التنمية بل يمكن القول أنّ النخبة السياسيّة اعتقدت أنّ التنمية تساوي الصناعة، من هذا يمكن تفسير فشل مخطّطات دول العالم الثالث عموماً لاعتقادها الخاطيء، فإذا كانت الصناعة مهمّة في هذا المجال لتطوير البنية الماديّة وخلق فرص عمل وتطوير الزراعة فإنّه في المقابل لا يجب أن ننسى أنّ الصناعة التي تمّت في الجزائر وفي العالم الثالث عموماً كانت تقام في إطار تقسيم عمل دولي معيّن لا يسمح للعالم الثالث بامتلاك التكنولوجيا المتطوّرة جدّاً ولا الصناعات الإستراتيجية التي تبقى حكرًا على الدول الرأسماليّة المتطوّرة منشأة هذا التقسيم العمل الدولي.

- إنّ المنتبّع لسياسة التنمية المنتهجة خلال عشريّة السبعينات يلاحظ أنّ الهدف المسطر لم يكن هو البحث عن طرق كفيّة تحسين أداء فعاليّة الاقتصاد الوطني وفق أسس سلميّة وإيجاد مكانة معتبرة له في ظلّ التحوّلات التي يعرفها السوق العالمي

(1)-جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 22.

العقل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

بالاعتماد على إنتاج وتصدير السلع والخدمات التي تمتاز بها الجزائر بميزة نسبية أكبر تسمح لها بمواجهة المنافسة الأجنبية، بقدر ما كان البحث أكثر على بناء قاعدة صناعية تهدف إلى تطوير القطاعات الإستراتيجية الأخرى، بالاعتماد على تطوير صناعة المحروقات، مما جعل الاقتصاد الوطني خاضعا لتقلبات أسعار السوق الدولية للمحروقات، «بالإضافة إلى أن جميع المخططات المطبقة افتقرت لطابع الشمولية واعتمدت التنمية بصفة كلية على استثمارات الدولة وأهملت كثيرا تعبئة القطاع الخاص الوطني هذا من جهة، ومن جهة أخرى كان جهاز التخطيط يشكو من ضعف شرطين هما التنسيق والإلزام»⁽¹⁾. وإذا نظرنا نظرة نقدية لنموذج الدولة التنموي نكتشف أنه يحتوي على عدة تناقضات ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى نظرية الصناعات المصنعة التي اعتمدها الجزائر والتي هي بدورها تحتوي على عدة تناقضات نظرا لكون الانطلاقة التنموية في المجتمعات المتخلفة تختلف عن الواقع الاجتماعي والاقتصادي الذي بدأت به المجتمعات الصناعية، وإذا كانت هذه النظرية ترى في تحليلها أن يناط بالقطاع الزراعي الدور الأساسي في امتصاص اليد العاملة في المرحلة الأولى لإقامة هذه الصناعات، إلا أن الواقع المشاهد من خلال التجارب الصناعية للبلاد النامية عموما والجزائر بصفة خاصة هو النزوح والتجمع حول المناطق الحضرية والابتعاد عن العمل الزراعي.

«إن الرجوع إلى التاريخ الاقتصادي والاجتماعي للدول الصناعية المعاصرة، يبين أن نجاح التنمية تزامن مع توافر وتهيئة الوسط الاقتصادي والتقني والاجتماعي والثقافي، عكس تجارب التنمية التي حدثت في العالم الثالث والجزائر خير مثال على ذلك، حيث لم تتوَقَّر هذه العوامل في بداية عملية التنمية، وهذا ما أدى إلى ظهور التشوهات في الميدان الاقتصادي والاختلالات في الميدان الصناعي. فالتجربة الجزائرية اعتمدت التصنيع واعتمدت على نقد حاد للنظام الاقتصادي العالمي السائد

(1)-محمد بلقاسم حسن بهلول: مرجع سابق، ص203.

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أذاك، ولكن بعد سنوات تبين أنّ هذه التجربة لم تؤدّ إلى كلّ ما قيل على مستوى الخطاب السياسي، السبب هو أنّ التصنيع الذي يمثل حجر الزاوية في النموذج الجزائري لم يدمج في إطار إستراتيجية اقتصادية متكاملة أي أنّ التصنيع تمّ اختياره كأسبقية من أجل التصنيع، لا في اتجاه خلق قاعدة ماديّة صحيحة في غياب نموّ فلاحى متوازن...، وقد حاول البعض إرجاع الأزمة التي تعاني منها الجزائر في ميدان التنمية، إلى غياب المقاولين المنتمين للقطاع الخاص، الذين كان بإمكانهم التكلّف ماديًا وتقنيًا بعملية تسيير التجهيزات الإنتاجية المتروكة، بل أنّ الجزائريين قاموا بأنفسهم بهذه العملية، ويبدو أنّ هذا الاتجاه مبالغ فيه فلم يكن بالإمكان إيجاد هؤلاء المقاولين في مثل حالة الجزائر والتي اختارت النهج الاشتراكي للتنمية، والذي يفرض على الدولة ذاتها القيام بهذه العملية»⁽¹⁾.

بصفة عامّة فإنّ هدف التنمية الجزائرية كان يتملّ في تحطيم قيود التبعية للخارج عبر إرساء تمفصلاتها الداخلية، يفسّر ذلك اتجاهها إلى المشاريع الكبيرة في ميدان البتروكيميا، وصناعة الصلب، وكان الهدف من ذلك بناء اقتصاد وطنى مستقلّ من خلاله يتمّ قطع مختلف علاقات التبعية مع الخارج.

مما سبق يمكن القول أنّ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عرفت ظروفًا صعبة تميّزت بضعف مردوديتها وطاقة إنتاجها وتراكم ديونها وفي كثير من الحالات عجزها عن تأدية دورها الطبيعي المتملّ في خلق الثروة وتحقيق الربح تماشيًا مع ما هو متعارف عليه في كلّ الاقتصاديات.

وعلى الرغم من أنّ اعتماد النهج الاشتراكي بعد الاستقلال لأحداث التنمية الاقتصادية، قد وجد تبريره في البحث على تحقيق العدالة الاجتماعية والرقىّ الاجتماعى من خلال رفع المستوى المعيشى للسكان، إلا أنّ تبني هذا النهج نتجت عنه صعوبات اقتصادية واجتماعية أثرت وبشكل كبير على نجاح عملية التنمية.

(1) - عبد العالى دبله: مرجع سابق، ص 144.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ومع ظهور علامات أصبحت توحى بإحلال الاقتصاد الحر مكان الاقتصاد الموجّه، أصبحت المؤسسات الصناعية الجزائرية تواجه منافسة حادة في السوق الوطنية خاصة وأنّ هذه المؤسسات لم تكن مستعدة لهذه المرحلة لأنها كانت تسير وتعيش في وضعية اقتصاد محمي من المنافسة ومحتكر بقوة القرار الإداري لها. ومع بداية التسعينات، وجدت هذه المؤسسات نفسها في مستوى من التنافسية ولا تسمح لها بمواجهة المؤسسات الأجنبية التي تقوم بتصريف منتجاتها في السوق الوطنية ممّا يحتم على المؤسسة الجزائرية القيام بمجهودات أكبر لتوفير وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها إن أرادت البقاء والاستمرار في السوق، وبالتالي فإنّ عملية إعداد المؤسسة لمواجهة المنافسة الدولية تتطلب إصلاحين متلازمين : يتمثل الأول في إصلاح المؤسسة بحدّ ذاتها، والثاني يتعلّق بالمحيط العام لهذه المؤسسات، ونشير إلى أنّ انضمام الجزائر إلى منطقة التبادل الحر مع أوروبا والانخراط في عضوية المنظمة العالمية للتجارة (OMC) أمران يتطلّبان التحضير الجيد لتنافسية المؤسسات الجزائرية حتّى تتفادى زوالها والصعوبات التي تتجم عنها، وفي إطار العولمة المتنامية للأسواق يجب تعميق إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات الوطنية وهذا عن طريق برنامج تأهيل محدّد يغيّر التركيبة الهيكلية في المؤسسة كتحسين طرق التسيير وتنمية الكفاية الداخلية وتحسين استعمال الموارد الداخلية، وتحديث الطاقة الإنتاجية، ويغيّر محيطها العام كالتشريعات المتحكّمة في سير النشاط الاقتصادي والاتصالي وإعادة تنظيم القطاع البنكي وإحداث سوق مالية نشطة وفعّالة.

II- الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

نظرا لأهمية الاتصال في العصر الحالي ودوره الفعال في جميع العمليات الإدارية، سعت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى التركيز وبشكل كبير جدًا على هذه السياسة، وذلك بالحرص على وضع مخططات اتصالية مرنة يمكن تكييفها مع مستجدات لا تدعم فقط الاتصال الخارجي بل كذلك الاتصال الداخلي، رغم ما تعانيه من تخلف وضعف في ميكانيزمات اتصاليها الشامل نظرا لقلّة المتخصصين في المجال الاتصالي.

أولاً- السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة الجزائرية:

لقد طبع الاقتصادي الجزائري في فترة الاستعمار الفرنسي بالنمط الرأسمالي، والفرنسيون جعلوا الجزائر سوقا لتصريف بضائعهم وفي هذه الفترة كانت الإعلانات سيرة من طرف الوكالات الكبرى الخاصة وكانت وكالة « هافاس » HAVAS هي المسيطر الأول على سياسة الإعلان في الجزائر وانطلاقة الإشهار لم تكن من الجزائر، فقد كان كلّ شيء يأتي جاهزا من فرنسا أي كلّ ما يتعلق بتصميم وإعداد الرسائل الإشهارية ووكالة HAVAS تعتبر فرعا من الوكالة الأم الموجودة في باريس.

ولقد عرف اتصال المؤسسة في هذه الفترة ازدهارا واسعا، خاصة الخارجي منه على اعتبار أنّ تخصص الاستعمار هو المقياس الوحيد له، وأصبح مصدر تمويل الجيش لكنّ الوضع لم يبق على حاله بعد حصول الجزائر على استقلالها، وجدت نفسها تحت وطأة التخلف، فعاش الإشهار كغيره من القطاعات الأخرى وضعا فوضويا نتيجة الفراغ المالي والقانوني الذي ورثته عن المستعمر الفرنسي، حيث وقع انهيار في الميزانية المخصصة للإشهار نتيجة التخلي الجماعي للوكالات الإشهارية، فساهمت هذه الوضعية في إيقاف كلّ محاولة لنشاط إشهاري جزائري بينما بقيت وكالة "هافاس" HAVAS مهيمنة على الإشهار، فكانت تقوم بكلّ الحملات الإشهارية لصالح الشركات الأجنبية أو الجزائرية، لكنّ الحال لم يدم إذ كان لابدّ من إيجاد جهاز وطني يقوم بمهمة

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الإشهار. ومع صدور أول يومية وطنية باللغة العربية "الشعب" سنة 1963 أنشئت الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، وبقيت هذه المؤسسة تعمل تحت إشراف الحزب حتى عام 1965، ولم يكن معترفا بها كمؤسسة قائمة بذاتها، رغم أنها أصبحت المؤسسة الوحيدة القادرة على إعطاء المعلنين كلّ التسهيلات فيما يخصّ الرسائل الإشهارية.

وظهرت بعد ذلك وكالات إشهارية صغيرة في الخفاء، لم يكن لها من الإمكانيات سوى اللوحات الإشهارية التي تسمح لأصحابها بالربح على حساب الاقتصاد الوطني، ونظرا للفراغ القانوني الذي ميّز النشاط الاتصالي والإعلامي فالعمل الإشهاري سادته فوضى كبيرة، ويمكن إرجاع السبب الحقيقي لعدم نجاح هذا النشاط كونه لم يعتمد على بحوث ودراسات إعلامية في إعداد مواده الإعلانية.

وقد تأثر اتصال المؤسسة الجزائرية -بشكل كبير- بالأنظمة الاقتصادية والتغيرات التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال حتى اليوم، فقد عرف الإشهار في فترة النظام الاشتراكي ضعفا كبيرا ونقصا فادحا، فكان نشاطا هامشيا وأمام صعوبة الاتصال بالجمهور وإقناعه بالاستهلاك وكذا مشكل تصريف المنتج الوطني بات من الضروري على الحكومة الجزائرية إيجاد تنظيم وطني يتكفل بحلّ تلك المشكلات، وقد تمّ ذلك أثناء المخطّط الثلاثي (67-69) عن طريق المرسوم [37- 276] القاضي بإنشاء ما أطلق عليه اسم الوكالة الوطنية للنشر والإشهار. وبالتالي فإنّ تاريخ اتصال المؤسسة الجزائرية هو تاريخ الإشهار في الجزائر، وهو تاريخ الشركة الوطنية للنشر والإشهار التي تمثّل الجهاز الإشهاري الرسمي للدولة الجزائرية.

وقد عقب النظام الاشتراكي تحولات تدريجية أدّت في نهاية المطاف إلى التخلّي عن النظام الاشتراكي لتدخل الجزائر فترة الإصلاحات وتبدأ استعدادها لتبني سياسة اقتصاد السوق التي ستفرض عليها تكيف الموروث الاقتصادي للنظام السابق مع الفترة الراهنة وعلى شتى الأصعدة وأهمّها النظام الاتصالي والإعلامي.

ثانيا- الإتصال داخل المؤسسة الجزائرية:

1-مميزات الإتصال داخل المؤسسة الاقتصادية :

لقد عانت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر لفترة طويلة من نواقص عديدة أهمها ضعف المردودية، رغم الحماية والدعم المالي المقدم لها من طرف الدولة بالإضافة إلى الانطباع العام حول اتصالها الشامل (الداخلي والخارجي) من تخلف وضعف في ميكانيزماته، لما عانت من أنظمة إعلامية غير مناسبة.

وكذلك التأخر الواضح في تطوير التقنيات الحديثة للاتصال الداخلي للمؤسسة، بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل⁽¹⁾:

§ تحوّل المؤسسات الجزائرية إلى حقل للتجارب لمختلف الأنظمة التسييرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا نتيجة عجزها عن العقلنة في التسيير وتحقيق الكفاءة الاتصالية اللازمة في التسيير الناجح.

§ عدم تخصص معظم إطارات المؤسسات في مجال الاتصال، إذ أنّ القرارات الأساسية المحددة للسياسة الاتصالية ليست من اختصاص القائمين بالاتصال على الإطلاق بل هي قرارات سياسية، قانونية بالدرجة الأولى.

§ يلاحظ أنّ الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية يميل إلى أن يكون أحادي الاتجاه، وهنا تأكيد على أنّ الأجهزة الرسمية مصممة بالطريقة التي تسهل الاتصال من أعلى إلى أسفل، وليس العكس كما أنّ وسائل اتصالها الداخلية غالبا ما تقتصر على التعليمات والمذكرات المصلحية والاجتماعات التي تعطى فيها الأوامر والتوصيات في غالب الأحيان شفويا، فمعظم المؤسسات الجزائرية لا تصدر جريدة إعلامية كما أنّها لا تعتمد على الأنظمة المعلوماتية الحديثة "كالإنترنت".

(1)-صبرينة رماش : مذكرة ماجستير معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية -وكالة C.N.A.S-، جامعة قسنطينة، 2003، ص ص 107-108.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

§ عدم وجود نظم توثيق موحدة ومتقدمة مما يحول دون تسهيل مهمة فرز المعلومات ونظمها وإبرازها كأهمّ العوامل التي يستند إليها المديرون في اتخاذ القرارات.

§ «عدم التحكم في التقنيات الحديثة للاتصال خاصة من طرف الذين يتحفظون من التطور التكنولوجي، بل قد يعارضونه خوفا من عدم تمكنهم من التكيف معه أو من مناقشة غيرهم من العارفين به، ومن الأمثلة المشخصة لذلك الدخول المتأخر للمعلوماتية في المؤسسة الجزائرية واستعمالها المظهري في المكاتب.

§ لا تزال عملية حجز المعلومات واحتكارها شائعة في أغلب المؤسسات الجزائرية لاعتبار تلك البيانات والمعلومات ملكية شخصية وليست مؤسسية.

§ لا تولي المؤسسات أهمية كافية لتنميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولا لمصادقية مضامينها، إذ غالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو خاطئة أو متأخرة أحيانا»⁽¹⁾.

§ انعزال العمال في الصف الأول للمؤسسة عن المصالح الإدارية العليا مما أدى إلى فجوة اتصال وتفاهم مشترك فيما بينهما.

§ بالإضافة إلى انخفاض مستوى فهم وتوقعات العاملين نتيجة لتدهور أوضاعهم وعدم قدرتهم على أداء مهامهم بالشكل المرغوب فيه.

كلّ هاته العوامل ساعدت على جعل مؤسساتنا العمومية منها والخاصة لا تتبنى ثقافة اتصالية فعّالة في العمليات التسييرية والتنموية.

فالجزائر بعد استقلالها تبنت اقتصادا اشتراكيا موجّها لم يسمح للمؤسسات الجزائرية بتشكيل ثقافة اتصال، «لأنّ المركزية والوصاية الكاملة التي بموجبها تخضع مختلف هذه المؤسسات إلى الوزارات الوصية مباشرة كان لها الأثر على تحديد نوع الاتصال الممارس، والمتمثل في الإتصال التوجيهي النازل، وما ينجر عليه من سلبيات نورد منها، الوقت الطويل الذي تستغرقه القرارات للوصول إلى المستقبلين المعنيين

(1)-فضيل دليو : اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص39.

العقل الخالصة:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
بتنفيذها، وهو ما يؤثر بدوره على جدوى الأخذ بها. بالإضافة إلى حالات الغضب والاستياء التي تنتشر في أوساط العاملين، بسبب عدم تقديرهم والاستماع لمطالبهم وانشغالهم وانتظاراتهم ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يجعلهم يلجؤون لتنظيم إضرابات للتعبير عما بداخلهم. بالإضافة إلى ذلك، أدت مركزية اتخاذ القرارات في المؤسسات حيث تقتصر على مديريتها العليا، إلى كبح عملية انتقال المعلومات وهو ما خلق عزلة بين مختلف المنصب والأفراد الذين يشغلونها، إضافة إلى القصور في استخدام وسائل الاتصال الحديثة نتيجة صعوبة التحكم فيها، والتعارض قد يحدثه استعمالها مع استمرار عادات وتقاليد وأساليب عمل موروثة لا زالت حياتنا وعلاقتنا الاجتماعية»⁽¹⁾.

وعلى العموم يمكن القول أنّ توجّه الجزائر من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق، جعل العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية تراجع حساباتها نتيجة إدراكها لمجموعة من المسائل، منها أهمية الاتصال وضرورة ممارسته بكيفية مضبوطة ومدروسة، إذا أرادت الحفاظ على نصيبها من السوق في ظلّ المنافسة الحادة التي ستعرض لها من قبل المؤسسات الأجنبية والمؤسسات الخاصة الوطنية على حدّ سواء، لا سيما إذا أخذنا بعين الاعتبار الانطباع غير المرضي الموجود عند مختلف المتعاملين معها .

وبالتالي فهي أخرج من غيرها إلى ممارسة اتصال مؤسستي فعّال، يسمح لها بتحسين صورتها الخارجية وكذا اتصال داخلي قويّ ومكثف، وذلك من خلال حملات التوعية والتحسين .

2- وسائل الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية:

تقتصر وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على بعض الدعائم المكتوبة والشفوية مثل الاجتماعات، المقابلة، الهاتف، كما أنّ الأوامر عادة ما

(1)- عمار بن زليخة : واقع الاتصال المؤسستي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، جامعة باتنة، 2000-2001، ص22.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يتم إرسالها شفويًا، وغالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوقر على جريدة المؤسسة.

ثالثا- تخصصات الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

1-الاتصال الاشهاري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1-1-1-خصوصيات الاتصال الاشهاري في الجزائر :

- إن الحديث عن خصوصيات الاشهار في الجزائر يدعونا إلى إدراج أنواع الإعلان المطبقة فعلا في النشاط الإعلاني الجزائري⁽¹⁾:

1-1-1-الإعلان الإداري والقانوني :

يعتبر هذا النوع من أهم أنواع الإعلان الموجودة في الجزائر، فالخبر الإعلاني يمكن أن يكون مباشرا ويستهدف مؤسسة محدّدة وهناك مثال يتعلّق بالمؤسسات الجزائرية العمومية حيث أنّ الإعلان الإداري كان لمدة طويلة يقتصر استعماله من طرف وزارة الصحة، الزراعة، النقل والطاقة وكلّ وزارة ممثلة في مؤسساتها الفرعية (كالمستشفيات، سونلغاز، سوناطراك) في حين نجد المؤسسات الخاصة والأفراد هم الجهات الأكثر إقبالا على الإعلان التجاري.

وغالبا ما يكون الإعلان الإداري في صيغ محدّدة تطبعها الصفة الرسمية كما أنّها عادة ما تصدر عن الإدارة: كإعلانات المناقصة، إعلان المزايدة، إعلان قرار الحجز...

1-1-2- الإعلان التجاري :

إنّ الإعلان التجاري في الجزائر لم يتمّ تضييقه بمعنى أن كلّ الأنشطة التجارية والمهنية مرخّصة للقيام بالإعلان، وهذا ما نراه عند التجار الخواص والعموميين، والإعلان التجاري بصفة عامّة يهدف إلى ترقية المنتوجات والخدمات المختلفة، وقد يكون في صيغة محدّدة من طرف المعلن تقدّم إلى وسائل الإعلام جاهزة للنشر أو البثّ أو إيداع، أو قد تفوض هذه الوسائل بوضع صياغة مناسبة أو قد تتوجّه إلى طرف

(1)-مریم زهراوي : مرجع سابق، ص ص 95- 96.

ثالث ألا وهو وكالات الإعلان.

1-1-3- الإعلان المتخصص :

انطلاقا من تنوع الجمهور الجزائري، فإنّ بنية الأدوات الإعلانية تأخذ في الحسبان تعدّد الأغراض المستهدفة، ولتلبية الاحتياجات الخاصة للاتصال الموجّه إلى مختلف مناطق الوطن، توجد أجهزة محلية أو جهوية مختصة في مقاربة كلّ منطقة أو جهة، والحالة الأكثر وضوحا في هذا المجال تتمثّل في الجرائد العمومية والإذاعات المحلية التي تزداد بصفة ملفتة للانتباه خلال الأعوام الأخيرة، فالمجتمع الجزائري بمختلف مناطقه يحتاج إلى الإعلام والاتصال مع مراعاة الخصوصيات الثقافية لكلّ منطقة.

1-1-4- الإشهار المحسوس:

منذ بداية السبعينات وحي المعلنون التطلعات الجديدة للمستهلك، إذ أصبح المستهلك يريد حقائق ومعطيات مقنعة بالمنتوج الذي يسمح له بتقييم الاستثمار ومردودية تجسيده.

جدول رقم (02): يوضح أنواع الإعلان في الجزائرية

نوع الإعلان	الإعلان الإداري %	الإعلان التجاري %
مؤسسات عمومية	78,75	21,25
هيئات رسمية	100	0
مؤسسات خاصة	60,16	83,40
أفراد	23	77

المصدر : مريم زهراوي، مرجع سابق، ص 96.

1-2-1- سوق الاتصال الإشهاري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

1-2-1-1 - سوق الإشهار داخل L'ANEP :

«في الإحصائيات المقدمة من الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP فقد وصلت السوق الإعلانية سنة 1996 إلى مبلغ إجمالي قدره 963 مليون دينار جزائري، منها 713 مليون خاص بالتلفزيون ENT V أي بنسبة 21 % و 50 مليون دينار جزائري خاصة بالإذاعة أي بنسبة 05 %، وبهذا تكون الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP قد حققت مبلغ إجمالي قدره 407 مليون دينار جزائري أي بنسبة 42 %»⁽¹⁾.

انطلاقا من هذه المعطيات نجد أنّ السوق الإعلانية في الجزائر تتجه خاصة نحو التلفزيون نظرا للأهمية البالغة لهذه الوسيلة في التأثير على الرأي، أما فيما يخص سوق الإعلان في مجال الصحافة، فقد وصلت الحصيلة إلى 854 مليون دينار جزائري سنة 1997، ثم عرفت زيادة قدرت بحوالي 14,34 %، بما يعادل 997 مليون دينار

(1)-وثائق من الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP مصلحة الأرشيف.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
جزائري وذلك سنة 1998. وهو مدخول معتبر مقارنة مع مدخول سوق الإعلانات
لسنة 1996 إذ قدر بحوالي 713 مليون دينار جزائري، وهذا التباين في المداخل مرده
إلى تطوير المشاريع الاستثمارية التي عرفتھا السوق الوطنية آنذاك.

- إن السوق الإعلانية المتعلقة بالوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP والخاصة
بالصحافة قد تمّ ترتيبها انطلاقاً من رقم الأعمال المحقق كما يلي⁽¹⁾:

- الحرية Liberté 9.73 %.

- الحقيقة L'authentique 9.24 %.

- الوطن El Watan 8.75 %.

- المجاهد El Moudjahid 8.07 %.

بالإضافة إلى سيرتاكوم، الأصيل باللغة العربية El Acil باللغة الفرنسية قد
حققت حوالي 18,55 % من السوق الإعلانية المتعلقة بالوكالة ANEP. إن المؤسسات
والشركات الخاصة بالقطاع العام التي تمرّ الوكالة الوطنية للنشر والإشهار في أنشطتها
الإعلانية لها مشاركة تقدر بنسبة 41,81 % وتشكل 15,31 % من رقم الأعمال
الكلي، بينما القطاع الخاص فقد قدرت مشاركته بـ 31,17 % أي ما يقدر بـ 10,71 %
من رقم الأعمال الكلي للوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP.

وحسب بعض الإحصائيات فإنّ الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP قد
حققت في 1998 مبلغ إجمالي يقدر بـ 536 مليون دينار جزائري، حيث سجلت زيادة
بنسبة 12,84 % مقارنة بسنة 1997. إلا أنّ حصتها قد تقلصت من 55,58 % إلى
53,76 % هذا ما يفسّر حل العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية وخصصتها.

1-2-2-1 سوق الإشهار خارج الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP :

تعتبر سوق الإعلانات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للصحافة المستقلة والوكالات

⁽¹⁾-وثائق من الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP مصلحة الأرشيف.

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاتحادية الجزائرية

الإعلانية الخاصة، وبعض المطابع الخاصة، فجزء كبير من الإعلانات الخارجة عن الوكالة الوطنية للنشر والإشهار تذهب أرباحها إلى الصحافة، حيث عرف نشاط APP [الوكالة الإعلانية الخاصة] تقهقرا محسوسا وذلك منذ ظهر المرسوم الحكومي الذي يدعم استقلالية المؤسسات والذي أدى إلى تسجيل خسائر كبيرة شهدتها المؤسسات، وكنتيجة لهذا الإجراء ارتفعت أسعار معظم المواد الاستهلاكية وقلّ النشاط الإعلاني ممّا جعل الوكالات الإعلانية APP تختفي الواحدة تلو الأخرى، وظهر بالمقابل نشاط جديد هو نشاط العملاء يعملون لصالح الصحافة المكتوبة بغية احتكار السوق، وهذا المجال يخضع للمنافسة غير الشرعية الشيء الذي أثر سلبا على القواعد والمبادئ والشروط العامة للممارسة الإعلانية.

وقد حققت السوق الوطنية للإعلان خارج الوكالة للنشر والإشهار ANEP سنة 1995 رقم الأعمال يقارب 401 مليون دينار جزائري أمّا الوكالات الإعلانية الخاصة APP فقد حققت نسبة تقدّر بـ 1% وهذه الوضعية تفسّرهما ويتملّ في: الزيادة الكبيرة في عناوين الصحف الخاصة وكذا المطابع الخاصة التي دعمت نشاطها المطبعي إلى بعض الأنشطة الإعلانية محاولة بذلك الاستفادة من هذا المجال، ورغبة كلّ منهما في التحكم في معطيات هذا القطاع، بالإضافة إلى تكسير روح الاحتكار وكذلك تلبية رغبات المعلنين الملحة والمنزايمة. وتبقى السوق الوطنية للإعلانات خارج الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP مع هذا في تحسّن مستمر حيث حققت سنة 1998 رقم أعمال يقارب 461 مليون دينار جزائري والذي يمثل حوالي 46% من إجمالي مداخيل السوق الوطنية للإعلانات.

وفي إحصائيات مقدمة من خارج الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP حول تطوّر السوق الإعلانية أوضحت أنّ إجمالي مداخيل الإعلانات لسنة 1997 قدر بـ 854 مليون دينار جزائري، وما فتئ هذا الرقم يرتفع ليصل إلى 997 مليون دينار جزائري سنة 1998 أي بمعدّل نموّ يقدر بـ 14,34% حيث كان نصيب الوكالة

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الوطنية للنشر والإشهار ANEP فيه 536 مليون دينار جزائري في حين قدر نصيب سوق الإعلانات خارج وكالة ANEP بـ 462 مليون دينار جزائري وكانت مساهمة الوكالات الخاصة فيها ضئيلة جدًا قدرت بـ 4,61 مليون دينار جزائري.

كما أوضحت هذه الإحصائيات المقدمة من الوكالة الوطنية للنشر والإشهار نسبة الإعلانات في السوق الإعلانية الخارجة عن الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، وفق طبيعة المعلنين فالمؤسسات الرسمية تساهم بنسبة 41,81 % في هذه السوق الإعلانية يليها مباشرة القطاع الخاص بنسبة 32,17 %، أما مشاركة القطاع العمومي فهي ضئيلة حيث لا تتجاوز 15,31 % وهذا راجع للوضعية غير المستقرة التي تمرّ بها معظم مؤسسات وشركات القطاع العمومي، أما مساهمة الأفراد في هذه السوق الإعلانية فهي تقدر بـ 10,71%⁽¹⁾.

قبل مناقشة أهمّ العوائق التي تواجه الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فإنّ الضرورة البحثية تدفع إلى وجوب طرح التصوّر النظري حول هذه العوائق- بإيجاز- ..

« فالفعالية الإعلانية تتوقف على مدى قدرة المؤسسة في خلق درجة عالية من التماثل بين جمهور الوسيلة الإعلانية المستخدمة والجمهور المستهدف بالإعلان»⁽²⁾. بمعنى أنّ متطلبات الإعلان تختلف باختلاف الوسيلة الإعلانية، فكلّ وسيلة جمهور خاص بها، وهذه الخصوصية تمنع العشوائية في التعامل مع وسائل الإعلان.

- كذلك تتوقف فعالية الإعلان على طبيعة الرسالة الإعلانية فكّلما كان من السهل على المستهلك أن يتذكّر الرسالة الإعلانية، كلّما كان معدّل تكرار هذه الرسالة

(1)-وثائق من الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP مصلحة الأرشيف.

(2)-اسماعيل السيد : الإعلان ودوره في النشاط التسويقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002،

محدودا للوصول إلى المستهلك.

ولا بدّ من ذكر حقيقة أساسية هنا وهي أنّ هناك تفاعلا يحدث بين الوسيلة والرسالة لتوصيل هذه الأخيرة، والمشكلة الأساسية التي تواجه المعلن هنا هي صعوبة القدرة على التنبؤ بهذا التفاعل وتأثيره. ولكن بصفة عامّة كلما اخترنا الوسيلة الملائمة للرسالة ذاتها كلما كان الإعلان أكثر فعالية.

أخيرا فإنّ السعر، وجودة المنتج، وبرامج تنشيط المبيعات المستخدمة والعناصر التسويقية الأخرى يمكن أن تؤثر على فعالية الإعلان، وهي عوامل سبق ذكرها في فصول سابقة.

1-3- عوائق الاتصال الإشهاري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لقد عرف الإشهار في فترة الاستعمار الفرنسي ازدهارا واسعا، حيث كان مصدر تمويل الجيش، نظرا لكون وكالة (Havas) هي التي تدعم سياسة الإعلان في الجزائر آنذاك.

لكن بعد الاستقلال شهد القطاع وضعاً فوضوياً نتيجة الفراغ المالي والقانوني، حيث وقع انهيار في الميزانية المخصّصة للإعلان، ويعود السبب الحقيقي لعدم نجاح هذا النشاط كونه لم يعتمد على بحوث ودراسات إعلامية في إعداد مواده.

وقد تأثر الإشهار في الجزائر بشكل كبير بالأنظمة الاقتصادية والتغيرات التي شهدتها منذ الاستقلال حتى اليوم، فقد عرف في فترة النظام الاشتراكي ضعفا كبيرا ونقصا فادحا، فكان نشاطا هامشيا، وأمام صعوبة الاتصال بالجمهور وإقناعه بالاستهلاك وكذا مشكل تصريف المنتج الوطني، أنشأت الحكومة الجزائرية الوكالة الوطنية للنشر والإشهار كتنظيم وطني يتكفل بحلّ تلك المشكلات.

رغم ذلك فإنّ التحوّلات التي مرّت بها الجزائر من النظام الاشتراكي إلى تبني سياسة اقتصاد السوق، فرضت عليها ضرورة تكيف الموروث الاقتصادي للنظام السابق مع الفترة الراهنة لا سيما إذا تعلق الأمر بالنظام الإعلامي الذي تفاقمت مشكلاته، ونحاول في هذه الورقة طرح أخطر المشكلات التي يعاني منها الإعلان في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة فيما يلي :

- وجود فراغ قانوني يضبط ويتحكم في الممارسة المهنية الخاصة بالنشاط الإعلاني على مستوى المؤسسات وكذا الوكالات.
- يتميز الإعلان بالبساطة حيث يخلو من الإبداع والدقة في التصميم المتعلق بالشكل والمضمون.
- إنّ الإشهار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يخلو من الفاعلية حيث أنّه يفتقد كثيرا للقدرة على الإقناع وجذب الانتباه إلى المادة المعلنة ومردّد ذلك إلى قلة أو انعدام المختصين في مجال الإعلانات وتصميم الرسائل الإعلانية.
- غياب الألوان في الإعلانات الصحفية بالرغم أنّها تلعب دورا كبيرا في إثارة القارئ من الناحية الشكلية وكذلك افتقاد الرسائل الإعلانية للشاعرية واعتمادها نمطية النص بلغة إدارية جافة.
- عدم اهتمام الصحافة الجزائرية بالمقاييس الجمالية للإشهارات، وفقدان هذه الأخيرة للقدرة على الإقناع بسبب سوء تصميم الوسائل الإعلانية سواء من طرف الصحيفة أو المؤسسة.
- عدم وجود إستراتيجية إشهارية واضحة المعالم إذ ما نلاحظه هو عدم اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمرتكزات إستراتيجية الإعلان، كدراسة سلوك المستهلك مع نقص في تحديد سياسة منتجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنّ اختيار وسائل الإعلان يعتمد إلى حدّ كبير على الميزانية وليس على خصائص هذه الوسائل والمفاضلة بينها لمعرفة الأنسب للاستعمال.
- هذا ونجد أنّه نتيجة لتركيز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على هدف تحقيق الربح بدل المنافسة، فإنّها اهتمت بتطوير المنتجات لتلبية أذواق المستهلكين وأهملت بذلك دراسة سياسات ومراكز المنافسين التي تمكّنها من التأقلم مع تغيّرات المحيط وكذا التحكم في التوزيع والترويج.

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- إضافة إلى « وجود بعض القوانين التجارية التي تحدّ من مجال اختيار المؤسسة الإستراتيجية الأنسب لعملها وتشمل قانون الأسعار، قانون حماية المستهلك، وقانون التجارة الدوليّة والداخليّة، قانون الإعلان»⁽¹⁾.
هذا الأخير الذي يعاني كثيرا من ثغرات تؤثر على النشاط الإعلامي للمؤسسات الاقتصادية، ورغم اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمرتكز دراسة السوق إلا أنّها تفتقد إلى تطوّر المجال التكنولوجي بمعنى أنّها تعاني من نقص في وسائل النقل لتوزيع منتجاتها إضافة إلى اعتمادها على طرائق البيع التقليديّة لعدم تحكّمها في الشبكات الاتصاليّة.

2- العلاقات العامة في إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

2-1- العوائق التي تواجه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية :

إنّ العلاقات العامة هي التي يمكن بمقتضاها إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل القائم على الثقة والصدق بين المنظّمة أو الهيئة وبين جمهورها بتوعية الجمهور الداخلي، أو مجموعة العاملين داخل المؤسسة والجمهور الخارجي الذي يرتبط بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- وينبغي أن نشير بوضوح إلى التحدّيات التي تواجه المشتغلين بالعلاقات العامة في المؤسسات التي تجعل قدرة إدارة العلاقات العامة على القيام بدورها في استثارة التغييرات الضروريّة للتنمية وتدعيمها محدودة في بعض المجالات، وتبرز وضعيّة العلاقات العامة في المؤسسة الصناعيّة الجزائرية في كون أنّ هذه الأخيرة «لا تعتمد على الأساليب والوسائل الحديثة في علاقاتها مع المتعاملين معها من أجل كسب ثقتهم فهي تعتمد فقط على الإعلان والاتصال المباشر في إعلام الجماهير

(1)-مریم زهراوي: مرجع سابق، ص 171.

الفصل الثالث: أعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخارجية»⁽¹⁾.

كما اوضح النقص النسبي في متوسط الإنفاق على نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واتجاه مخصّصات العلاقات العامة إلى التناقص عاما بعد آخر، رغم زيادة أسعار النشر والعرض والإذاعة في الوسائل المختلفة، وارتفاع تكلفة المواد الخام وأجور الفنيين.

- بالإضافة إلى مشكلة عدم وضوح مفهوم مهنة العلاقات العامة لدى المشتغلين بها، ويترتب على هذا تركيز نشاطات العلاقات العامة في استقبال الوفود وتنظيم الزيارات بالإضافة إلى أعمال التسهيلات المختلفة داخل المؤسسة دون الاعتماد على سياسة الكشف عن الحقائق والأهداف.

وهنا تغيب ضمني للمفهوم العلمي السليم للعلاقات العامة كعلم اجتماعي وسلوكي وتطبيقي يتضمّن «قياس وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة وكذلك التخطيط والتقويم للبرامج الرامية لكسب رضا الجمهور وتحقيق التوازن بين احتياجاته وأهداف المؤسسة»⁽²⁾.

- إنّ العلاقات العامة لا تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك راجع لغياب مختصّين في هذا المجال، ممّا جعل وظائف العلاقات العامة موزعة على بعض الأقسام في المؤسسات، حيث تؤدّي هذه الوظائف بأساليب ووسائل تقليدية ومباشرة بعيدة عن السياسة الحديثة للعلاقات العامة.

- إنّ العلاقات العامة لا زالت مهملّة ولا تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى عدم استيعاب دورها الفعّال في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في أوساط جماهيرها.

فرغم وعي المؤسسة بأهمية الحصول على رضا وكسب ثقة وتأييد الجماهير

(1)- العمر اوي زكية : العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2004 ص 173.

(2)- علي عوجة : دراسات في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 53.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
المتعاملة معها، إلا أنّها لم تع بعد أهميّة العلاقات العامة كسلاح دفاعي للحفاظ على
كيانها ووجودها في السوق، فيها تستطيع المؤسسة أن تحافظ على تأييد المتعاملين
معها، وذلك ما يعود بالإيجاب على مردودها الاقتصادي.

2-2- مقومات فعالية خطة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

قبل طرح أهم المقومات التي تعدّ بمثابة منافذ لتطوير وظيفة العلاقات العامة،
ندرج التصرّو النظري حسب التّأصيل الأكاديمي لمقومات فعالية خطة العلاقات العامة
فيما يلي⁽¹⁾:

§ الابتعاد تماما عن الدوران في متاهات عجلة العمل اليومي، أو القيام بمشروعات
وأشطة وقتية قصيرة، ولعلّ أخطر ما يواجه مهنة العلاقات العامة بالذات هو
تحكّم الضغوط اليومية في وقت القائمين عليها وبالتالي لا تتاح لديهم الفرصة
للتفكير التخطيطي أو النظرة المستقبلية.

§ التحديد الدقيق لأهداف العلاقات العامة، والتي ترتبط أصلا بأهداف المؤسسة
ذاتها، وبالتالي فإنّ التخطيط يؤدّي إلى توضيح هذه الأهداف حتّى يدركها كلّ
العاملين في ميدان العلاقات العامة ويسعون إلى تحقيقها.

§ التحديد الدقيق لكافة الموارد والإمكانيات المطلوبة لتحقيق أهداف العلاقات ممّا
يؤدّي إلى التعرف المسبق على كلّ المتطلبات، والسعي إلى توفيرها.

§ التركيز على عنصر الوقت، بما يؤدّي إلى رسم البرامج الزمنية لتنفيذ
الخطط الفرعية التفصيلية بدقة، وربطها ببعضها البعض على نحو يؤدّي إلى
إمكانية تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدّد.

§ التنبؤ الدقيق بالمشكلات المتوقّعة حدوثها، ورسم الخطط والبرامج التي تؤدّي إلى
مواجهتها، والعمل على إزالة أسباب حدوثها.

§ مراعاة النظرة الشاملة والمتكاملة حين تخطيط العلاقات العامة، بحيث يتمّ في

(1)-محمد العزاري أحمد إدريس : مرجع سابق، ص ص 160 - 163.

النهاية وضع برنامج منظم وقائم على دراسة ظروف المستقبل واحتمالاته وتجميع كافة الموارد والإمكانيات الممكنة لتحقيق أهداف محددة ومرتبطة بأهداف المؤسسة، وذلك بغرض زيادة قدرة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة. أضف إلى ذلك، أنه من الضروري النظر إلى أن ممارسة العلاقات العامة تعدّ مسؤولية كلّ فرد يعمل بالمؤسسة.

§ التحديد الدقيق لنوعية جمهور المؤسسة، حيث يخصّص خبير لكلّ فئة من فئات الجمهور (العمّال، المستخدمين، الموردّين، الموزّعين، المساهمين، المديرين...)

§ اختيار أنسب الوسائل والطرق التي سيتمّ استخدامها في تنفيذ برنامج العلاقات العامة، من حيث قوّة التأثير وسعة الانتشار، الوصول إلى المجموعات النوعية، والانخفاض النسبي في التكلفة.

§ تطبيق المعايير اللازمة للحكم على مدى دقة الخطة الموضوعية للعلاقات العامة (مرونة الخطة، بساطة الخطة، إمكانية تنفيذ الخطة، مدى تحقيق الخطة لفائدة مزدوجة لكلّ من المرسل والمستقبل، درجة التحديد في الأهداف وارتباطها مع أهداف المؤسسة ككلّ).

استنادا إلى هذا التأصيل الأكاديمي، يمكن تلخيص أهمّ المقوّمات والمتمثّلة في محاولة خلق تواصل بين جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي فالأول تهدف من خلال إعلامه إلى خلق انتماء لمواردها البشرية بالمؤسسة وإشعارهم بالمسؤولية على نتائج المؤسسة ومساهماتهم فيها حتّى لا يحسّ العامل بالاعتراب والتجاهل.

- أمّا جمهورها الخارجي من : مساهمين وموردّين ومصدّرين ومتعاملين ومستهلكين، وتهدف من خلال أنشطتها المرتبطة بالعلاقات العامة إلى :

✓ تعريف جمهورها الواسع بنتائجها وموقعها في السوق.

✓ خلق جو من الثقة بينها وبين جمهورها.

✓ خلق صورة ذهنية جيدة للجمهور عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها أي دعم صورتها العمومية.

✓ إبراز وجودها في الساحة الاقتصادية واستمراريتها.

✓ إقناع المتعاملين معها وعلى مختلف المستويات بجودة خدماتها ومنتوجها.

و يدخل كذلك في إطار العلاقات العامة، العمل بنظام المطويات التعريفية وهدايا رأس السنة والتظاهرات الاقتصادية والمعارض والرعاية.

أمّا عن اختيار أنسب الوسائل، فإنّ ما تعتبره المؤسسة من وسائل العلاقات العامة ضمن مخطّطها الاتصالي هي⁽¹⁾: البيانات، الملتقيات، التقارير السنوية، مجلة المؤسسة والرعاية.

ولكلّ منها فضاءات تستعمل فيها، فالتقارير السنوية تنشر في الجرائد وتوزّع لمستعملي هذه الوسيلة، المجلة توزّع في كلّ الهيئات والسلطات العمومية والغرف التجارية والوزارات الوصية على الأنشطة العمومية وللعاملين داخل المؤسسة التمويل Parrainage يمسّ جميع الأنشطة الثقافية والرياضية، والاقتصادية وفضاءات استعمالها في كلّ البرامج القيمة في وسائل الإعلام والمسابقات على اختلاف أنواعها، خاصة في المجال الرياضي تمويل الفرق مادياً لحمل شعار المؤسسة في اللقاءات الرياضية ومن بين الفرق التي تمّ تمويلها في مجال التعريف بالمؤسسة للجمهور.

وفي مجال رعاية بعض البرامج التلفزيونية والإذاعية والمسابقات المختلفة، تسعى المؤسسة الجزائرية إلى جذب انتباه المشاهد والمتابع لهذه البرامج وإقناعه بمنتوجاتها وتسجيل حضور دائم خلال فترات بثّ هذه البرامج ولعلّ أهمّ رعاية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي رعاية مسابقة رمضان الكبرى.

كذلك تعمل المؤسسة الجزائرية في إطار ترقية اتّصالها الداخلي والخارجي بنظام التقارير والبيانات والمطويات التعريفية بالمؤسسة وأنشطتها، والتي توزّع داخل

(1)-مريم زهراوي : مرجع سابق، ص 166.

العمل التالي:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
المؤسسات وللزوار والمتعاملين على مستوى المعارض التي تقيمها المؤسسة أو في
إطار الأبواب المفتوحة التي تنظمها المؤسسة.

3- علاقة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالأجهزة الإعلامية

3-1- علاقة المؤسسة الجزائرية بالصحافة المكتوبة :

يعتبر اتصال المؤسسة في الصحافة المكتوبة الجزائرية من بين أهمّ الموارد المالية التي تدعم وجودها، وكباقي الوسائل الإعلامية الأخرى عانت الصحافة المكتوبة في احتكار نشاطها الاتصالي من طرف الوكالة الوطنية للنشر والإشهار حتى فترة ظهور الوكالات الخاصة والسماح لها بالتعامل المباشر مع المؤسسات الاقتصادية والمتعاملين. هنا بدأت المؤسسات الصحفية تبرز في نشاطها الاتصالي لأنّ العميل يختار الوسيلة حسب مقرؤيتها وبدأت تبرز عناوين عن الأخرى في هذا المجال.

- «وحسب رقم الأعمال المحقق من طرف الصحافة المكتوبة بالرغم من اختلاف الأسعار حسب الجريدة فإنّ الوضعية التي تمّ تسجيلها بتاريخ 31 ديسمبر 1996 تؤكد على النتائج التالية»⁽¹⁾:

13.7 %	←	El Watan	الوطن	ü
12.2 %	←	Liberté	الحرية	ü
10.7 %	←	El Moudjahid	المجاهد	ü
9.8 %	←	L'authentique	الحقيقة	ü
9.1 %	←	El Khabar	الخبر	ü
44.5 %	←		عناوين أخرى	ü

3-2- علاقة المؤسسة الجزائرية بالتلفزيون :

يعتبر تعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع القناة الوطنية الجزائرية حديث

⁽¹⁾-تقرير خاص بنشاط الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP، لعام 1997.

العقل القائل:اتصال المؤسسة الاتحادية الجزائرية

للنشأة حيث بدأ في التسعينات.

وقد تمّ وضع عدّة قرارات وزارية بشأنه تضمّنها المرسوم التنفيذي رقم 101-91 الصادر في 20 أفريل 1991، والذي حدّد شروط التعامل مع القناة الوطنية والذي تحكمه التعليمات الخاصة التالية :

- التوقيع على الاّتصال الإشعاري من طرف المعلن أو المفوض عنه قانونياً المحدّدة أمام المؤسسة الوطنية للتلفزة، قسم الإدارة التجارية ENT/DC يتضمّن احترام القوانين والأنظمة السارية المفعول التي تدير الاّتصال الإشعاري، وقبول الشروط الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 101-91 الصادر في 20 أفريل 1991.

- تمنع الرسائل الإشعاريّة المنافية للأخلاق والآداب العامّة، كذلك تلك التي تشهر بالتبغ والكحول، الدعاية السياسيّة والدينيّة، الإشعار الكاذب والخادع والممنوع أو الإشعار يحمل صفة المنافسة غير الشرعيّة.

- تقدير الأحكام الصادرة سابقا هي دائرة اختصاص المؤسسة الوطنية للتلفزة، قسم الإدارة التجاريّة (ENTV/DC) التي بهذا تحتفظ بكل حقوق رفض بث الرسالة.

- توقيع أمر إشعاري يمنح للمؤسسة الوطنية للتلفزة، قسم الإدارة التجاريّة (ENTV/DC) حق إعادة الإنتاج وإخراج وتقدير الرسائل الإشعاريّة.

- الرسالة الإشعاريّة المسجّلة يجب أن توافق المعايير التقنيّة والمهنيّة للإنتاج.
- الأشرطة المموّلة من طرف المعلن يجب أن تسحب من طرف مالكيها في أجل أقصاه شهر بعد نهاية البث أو الحملة الإشعاريّة وبتجاوز هذا الأجل ترفع المؤسسة الوطنية للتلفزة قسم الإدارة التجاريّة (ENTV/DC) مسؤولياتها في حالة تلف أو ضياع الأشرطة.

3-3- علاقة المؤسسة الجزائرية بالإذاعة:

إنّ الإّتصال بالإذاعة في الجزائر كان محتكرا من طرف الوكالة الوطنيّة للنشر والإشعار ANEP، وبالتخلّي التدريجي للدولة على احتكار هذا النشاط وجدت الإذاعة

العقل الخالد:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
متفلسا لها خاصة مع ظهور الإذاعات المحلية التي سمحت باستقطاب المؤسسات الاقتصادية لتلك المنطقة. ومع هذا يبقى هذا التخصص من إتصال المؤسسة يعاني الكثير من النقائص لقلة الخبراء في هذا المجال. وتوجه المؤسسات إلى الوسائل المرئية أكثر لأن عوامل الجذب فيها والإغراء أكثر مما موجود في الإذاعة.

4- اتصال المؤسسة الجزائرية (نظرة سوسولوجية تحليلية):

« ابتداء من سنة 1966 دخلنا في مرحلة ثانية هي مرحلة البناء والانطلاق في التنمية الوطنية والتشييد، وقد وضعت التخطيطات والتصميمات لمشاريع قصيرة المدى ومشاريع بعيدة المدى من جملتها أن الجزائر بدأت تعيد النظر في العلاقات البترولية الفرنسية الجزائرية ولقد كانت الجزائر أولى الأقطار المنتجة للبترول التي رفضت الاحتكار الصارم الذي كان مفروضا عليها من طرف الاحتكارات الرأسمالية البترولية فبدأت الجزائر بفرض أسعار البترول لأنها صاحبة الحق فأحدث هذا الإجراء ضجة كبرى لدى الأوساط الاحتكارية في العالم مستغربين كيف تغيرت الجزائر نظاما قائما ومستقرًا منذ عشرات السنين. وكانت الضربة القاسية للفرنسيين، وبدأت المتاعب واستمرت بين الجزائر وبين فرنسا وشارك الإعلام الجزائري، في بلورة الرأي العام في الداخل وفي تنوير الرأي العام العالمي في الخارج لحقوق البلدان المنتجة للبترول في أن تتصرف في خبراتها وفي أن تبسط سيادتها على ثرواتها الطبيعية»⁽¹⁾.

وقد كانت الظروف ملائمة للتأمينات الكبيرة، والتي أصبحت بواسطتها كل الأموال الجزائرية تصب في خزينة الدولة الجزائرية ، الأمر الذي مكّن الجزائر من أنها تستثمر كل هذه الأموال في مشاريع التنمية الشاملة في الاقتصاد والصناعة، حيث كان للإعلام فيها دور كبير لأنه كان يسجل الأحداث وكان يؤثر فيها، ويوجه الرأي العام في الجزائر إلى تبني المشاريع الاقتصادية والإنمائية للخروج من حالة التخلف. لكن نجد أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قد عانت في تلك الحقبة من أنظمة

(1)- الزبير سيف الإسلام : الإعلام والتنمية في الوطن العربي، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص ص 53-55.

العقل الثالث:.....اتحاد المؤسسة الاتحادية الجزائرية
إعلامية غير مناسبة، ونظرا للفراغ القانوني الذي ميز النشاط الإعلامي، فالعمل
الإعلاني سادته فوضى كبيرة، ويمكن إرجاع السبب الحقيقي لعدم نجاح هذا النشاط
كونه لم يعتمد على بحوث ودراسات إعلامية في إعداد موادّه الإعلانية، نظرا لقلّة
المتخصّصين في ذلك.

وأمام صعوبة الاتصال بالجمهور وإقناعه بالاستهلاك وكذا مشكل تصريف
المنتوج الوطني، بات من الضروري على الحكومة الجزائرية إيجاد تنظيم وطني يتكفل
بحلّ تلك المشكلات، وقد تمّ ذلك أثناء المخطّط الثلاثي (67- 69) عن طريق المرسوم
[67- 276] القاضي بإنشاء ما أطلق عليه اسم الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، وعلى
اعتبار أنّ الإشهار هو جزء لا يتجزأ من الإعلام، فقد حدّده المشرع الجزائري من خلال
بعض النصوص القانونية التي تبين أنّ هناك اهتمام من قبلها بالاتصال الخارجي في
المؤسّسات الاقتصادية فنجد في الفترة الممتدّة بين 1967-1971 سلسلة من الأوامر التي
ترمي إلى إنشاء الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP حيث تنصّ مادة "الأمر رقم
67-279 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967"⁽¹⁾ على «أنّ الوكالة الوطنية للنشر والإشهار
هي مؤسّسة عموميّة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصيّة المعنويّة والاستقلال
المالي وتكون تحت وصاية وزير الأنباء... وتقوم بدراسة السوق، الترويج، الإشهار،
وذلك باعتبار جميع الدعائم والإمكانيات السمعيّة البصريّة [الأفلام، ملصقات،
مطبوعات] وكذلك النشر فيما يخصّ المجالات والتي ذات الصيغة الإعلانية».

«أمّا الأمر رقم 68-78 المؤرخ في 12 أبريل 1968»⁽²⁾ منح الوكالة حقّ
الاحتكار بالنسبة للإشهار المتعلّق بكلّ منتوج مباع في الجزائر سواء كان جزائريًا أو
أجنبيًا. «وفي 19 أكتوبر 1971 صدر أمر رقم (69-71)»⁽³⁾ حيث أنّ مادّته تنصّ:
على أنّ الوكالة الوطنية للنشر والإشهار تمارس هذا الاحتكار بالنسبة لأيّ إنتاج مصلحة

(1)- الجريدة الرسميّة، الأمر 67-279 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967.

(2)- الجريدة الرسميّة، الأمر 68-78 المؤرخ في 12 أبريل 1968.

(3)- الجريدة الرسميّة، الأمر 69-71 المؤرخ في 19 أكتوبر 1971.

الفصل الثالث:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

جزائرية أو أجنبية وتمارس احتكار الإنتاج والنشر المتعلق بالإشهار للمنتجات الجزائرية والأجنبية، أما المادة الثالثة فهي تنصّ على أنّ الإنتاج الذي ينبغي على الوكالة الوطنية للنشر والإشهار أن تقوم به يتعلق بالمنتوج الطبيعي أو المصنوع جزئياً أو كلياً بالجزائر وذلك المتعلق بالمواد التامة الصنع والمستوردة والأداءات الأجنبية للخدمات، أما المواد الأخرى فقد ركزت على عمليات النشر والتوزيع، أوكلت الوكالة بطريقة محكمة كلّ الوسائل اللازمة والدعائم الاتصالية لتحقيق الأهداف المرسومة.

أما في الفترة الممتدة بين 1972-1988، فقد تميّزت بمحاولة إعادة التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للنشر والإشهار من خلال جملة من المراسيم والقرارات حيث تضمّن المرسوم 74-70 المؤرخ في 13 أفريل 1974⁽¹⁾ قانون تعريب الإعلانات الخاصة بالإشهار، فنصّت مادته الأولى: على أنّ الإشهار الذي يوضع وينشر في التراب الوطني يجب أن يعبر عنه باللغة العربية ويسمح باستعمال لغة أجنبية لنفس الغاية. أما المادة الثانية:

فقد نصّت على أنّها تطبّق أحكام المادة الأولى على اللافتات التجارية والإعلانات ولوحات الدعاية والمنشورات الإعلانيّة (كالبيانات، الكتابات، اليوميات) وبصفة عامّة كلّ نصّ له صبغة الدعاية التجارية يصدر بالكتابة أو الرسوم وكافة الوسائل السمعيّة البصريّة، وفي هذه الفترة كذلك دعمت القانون الذي يحكم هذه الوكالة بمواد أخرى، والتي تشير إشارة صريحة لاحتكار الدولة للإشهار في المادة 27 والتي تنصّ على ما يلي: « تتولّى الدولة احتكار الإشهار المنصوص عليه في المادة السابقة ويمكن إسناد ممارسة هذا الاحتكار لمؤسسة أو مؤسسات عموميّة»⁽²⁾.

أما المرسوم رقم 86-283 المؤرخ في 02 ديسمبر 1986⁽³⁾، فقد تعلق بإعادة تنظيم الوكالة حيث نصّت المادة الثانية على « أنّ الوكالة هي مؤسسة عموميّة ذات

(1)-الجريدة الرسمية المرسوم رقم 74-70 المؤرخ في 13 أفريل 1974.

(2)-الجريدة الرسمية، القانون 82-01 الصادر في 09 فيفري 1982.

(3)-الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 86-283 المؤرخ في 02 ديسمبر 1986.

العقل الخالصة:اتحاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
طابع اقتصادي وصبغة اجتماعية وثقافية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي»
وجاءت المادة السادسة هيئة عمومية أو خاصة، وطنية أو أجنبية. وفي إطار توضيح
الرؤى حول الوكالة تدعم القانون العام بالمرسوم رقم 86-283 بقرار وزاري رقم
19 المؤرخ في 24 جانفي 1987⁽¹⁾ ويتضمن الهيكل الإداري للوكالة.

«وجاء قرار وزاري يحدد تشكيل لجنة التنسيق التقنية للوكالة، التي تدعم
بالمرسوم رقم 86-183 المؤرخ في 02 ديسمبر 1986، حيث تحدد شروط انسجام
البرامج والأعمال لتوضيح كيفية إبرام الإتفاقيات والعقود اللازمة لتحقيق المهام
المرتبطة بهدفها مع أي إدارة أو الإعلامية ذات الطابع الإشهاري وكيفية تنسيقها
بين أجهزة الإعلام من جهة المتعاملين المعنيين من جهة أخرى وذلك في إطار تحقيق
مخططات أعمال المؤسسة وبرامجها كما تسهر على نوعية الإعلام الإشهاري وصدقه،
وعلى احترام مقاييس الواجبات المهنية وقواعدها. وكذا على احترام التنظيم المتعلق به
بالإضافة إلى أنها تقوم العمل الإعلاني لتقدير كثافته وأثره، وتقتراح التدابير المخصصة
لرفع شأنه وتطويره»⁽²⁾.

كما نجد أنّ الفترة الأخيرة والممتدة من 1989-1996 عرفت بتعزيز الاحتكار
لصالح الوكالة، حسب ما أكدته حكومة السيد : بلعيد عبد السلام في المرسوم رقم 93-
194 المؤرخ في 09 سبتمبر 1993⁽³⁾ حيث جاءت المادة الخامسة «أنه يمنع منعاً باتاً
كلّ إشهار صدر عن معطن عمومي في وسيلة إعلامية تخصص أكثر من 30 % من
مساحتها للإشهار وأوكلت المادة السابعة مهام التسيير الميداني الصادرة عن المعطنين
العموميين أيضاً حسب نفس الطريقة إلى كلّ مؤسسة عمومية ذات طابع إشهاري.

لكن هذا المرسوم لم يجسد على أرض الواقع لا في حكومة بلعيد عبد السلام ولا
في حكومة رضا مالك من بعده ومع مجيء حكومة مقداد سيفي، نزل منشور حكومي

(1)- الجريدة الرسمية، القرار الوزاري رقم 19 المؤرخ في 24 جانفي 1987.

(2)- الجريدة الرسمية، القرار الوزاري المؤرخ في 13 مارس 1988.

(3)- الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 93-194 المؤرخ في 09 سبتمبر 1993.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

رقم 38 مؤرخ بتاريخ 19 نوفمبر 1994⁽¹⁾ يتعلق بتعزيز احتكار الإشهار حتى أشار إلى واقع المؤسسات الوطنية للتوزيع والصحافة وأهمية السند الإشهاري الذي تظلّ فيه الدولة المستشار الرئيسي. كما ركّز على الاستخدام غير العقلاني لهذه الإدارة في الإتصال والتي غالبا ما تكون غير مجدية ولا تتناسب مع الهيئات والمؤسسات العمومية كون الرسائل تتجزأ هذه الأخيرة غير فعّالة نتيجة النقص الواضح في الجانبين الفني والتقني. وفي هذا الصدد وضع أوجه المرسوم لتعريف الإعلان « إنّ الإعلان وباعتباره مجموعة رسائل موجّهة إلى جمهور واسع يمكن أن يساهم أيضا في ترويج اللغة، العادات والثقافات ومن أجل أن يكون فإنّ الإعلان يجب أن يستمدّ إلهامه من ثقافة المجتمع الخاص هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالإعلان يعتبر جزء من المزيج الاتصالي : الإعلان العلاقات العامة، الإعلان في أماكن البيع »

وقد اتّبع المنشور رقم 38 منشور حكومي آخر رقم 41 بتاريخ 13 جويلية 1996⁽²⁾ ليؤكّد تعزيز احتكار الإشهار، «وفي سنة 1999 وعن طريق المنشور الحكومي (99- 07) المتعلق بإلغاء الاحتكار المطبّق على الإعلان التجاري»⁽³⁾، هذا الشكل الجديد تميّز بتراجع الدولة على مستوى السوق الإعلانية إذ أصبح من الضروري الاعتماد على تقنيات حديثة علمية تعتمد تكنولوجيا العصر، ممّا أدّى إلى ظهور وكالات خاصة، لكنّها فشلت وذلك بسبب عدم درايتها بالعقبات السياسية والاقتصادية التي عاشتها الجزائر منذ مرورها إلى مرحلة اقتصاد السوق. هذا الأخير الذي يركّز على المنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة، ولمواجهة تلك المنافسة لا بدّ من وجود أسلحة تتمثّل أساسا في: الجودة، الكلفة، التسخير العقلاني، المظهر الجذاب والإشهار والتسويق والعلاقات العامة. وهنا تبرز أهمية الإتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية من

(1)- الجريدة الرسمية، منشور حكومي رقم 38 مؤرخ بتاريخ 19 نوفمبر 1994.

(2)- الجريدة الرسمية، منشور حكومي رقم 41 المؤرخ في 13 جويلية 1996.

(3)- مريم زهراوي : مرجع سابق، ص 94.

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

جهة ومواجهة تحديات المنافسة من جهة أخرى.

وعلى العموم نجد أنّ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعاني من عقبات تعرقل مسارها الاتصالي نحو المحيط الخارجي. ويمكن إرجاع ذلك إلى المفعول الطويل لعدة عوامل⁽¹⁾:

- ◆ نظام اقتصادي جزائري تميّز منذ الاستقلال باقتصاد اشتراكي موجّه ومركزي لا يسمح للمؤسسات بتطوير ثقافة مؤسّسية تواصلية.
- ◆ ظروف احتكار السوق وقلة المنافسة اللذان لا يفسحان المجال واسعا لاستعمال الإتصال.
- ◆ عدم مناسبة طرق تسيير المؤسسات وتوزيع منتجاتها وتقديم خدماتها الناتجة عن الاحتكار، ممّا لم يشجّع اللجوء إلى الإتصال.
- ◆ معظم المؤسسات الجزائرية لم تحسن تطوير وسيلة الإشهار كما ونوعا كوسيلة اتصال تجارية وتسويقية أساسا. بل قد نجد أنّ بعض الإعلانات تخصّ منتجات غير موجودة في السوق أصلا، كما قد يفرض بعضها الآخر من طرف السلطات العمومية لتمويل نشاط معيّن أو هيئات معينة.

(1)-فضيل دليو: اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص 38، 39.

ملخص :

إنّ الباحث عن واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يجد نفسه أمام فراغ قانوني، سمح ببعض الممارسات السلبية التي شهدتها قطاع الإعلام والاتصال، مارسنها وما زالت تمارسها لحدّ الآن بعض المؤسسات على اختلاف أنواعها. والشيء القليل الموجود من المراسيم والتعليمات الخاصة بكيفية الاهتمام بقطاع الإعلام فيه إشارة للاحتكار الخاص بالاتصال الخارجي للمؤسسة في هيئة الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP. وإذا كان الاحتكار قد مسّ قطاع الإعلام والاتصال، فإنّه لم يسلم منه قطاع التجارة، نظرا لاتباع الجزائر في فترة ما بعد الاستقلال النظام الاشتراكي الذي يقوم أساسا على التخطيط المركزي إذ وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها مجبرة على الإنتاج فقط وليست في حاجة إلى الترويج. وبالتالي غياب استراتيجية اقتصادية تضمن التدقق المستمر المنظم والكافي للمعلومات عن المنتج كما تضمن بالمقابل الحصول على معلومات كافية عن احتياجات الجمهور إضافة إلى عدم تخصيص معظم إدارات المؤسسات في مجال الاتصال.

فالقرارات الأساسية المحددة للسياسة الاتصالية، هي قرارات سياسية، قانونية بالدرجة الأولى. كما أنّ الاتصال الداخلي للمؤسسات يميل لأن يكون أحادي الاتجاه (من الأعلى إلى الأسفل).

هذه المعطيات وأخرى جعلت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية غير قادرة على تلبية احتياجات جمهورها الداخلي والخارجي. ومع نهاية الثمانينات، بدأت الجزائر في التخلّي التدريجي عن التخطيط المركزي والانتقال نحو اقتصاد السوق، ممّا دفع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى محاولة تطوير تقنيات اتصالها الداخلي

الفصل الثالث:اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
والخارجي. وذلك بإيجاد قنوات تسويقية فعّالة لتفرض وجودها مع الاندماج أحيانا، عن
طريق الشراكة الاقتصادية وبفعل عولمة الإعلام والاتصال.

الفصل الرابع:

التحليل الإحصائي للبيانات

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل البيانات

ملخص

تمهيد

تكملة لخطوات الدراسة وتنسيقها وعلى ضوء ما طرح ونوقش في الفصول النظرية السابقة، سنحاول في هذا الفصل عرض مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، والبشري)، وكذلك استنتاج المعطيات الإحصائية للبيانات الممثلة لمجتمع الدراسة، والتي تم جمعها وترتيبها ثم تصنيفها اعتمادا على طريقة التوزيع التكراري وهي أسهل الطرائق لعرض البيانات، وتعد التوزيعات التكرارية تطبيقا كميا للمعلومات، فهي تقسم المفردات إلى مجموعات متجانسة، بحيث تشمل كل مجموعة على عدد معين من القيم المتجانسة فيما بينها، وعليه تم تبويب وتحليل الاستمارة، وأسئلة المقابلات الموجهة للمبحوثين والمتعاملين مع المؤسسة، وذلك بهدف قياس مدى الفعالية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز، ثم ترجمت الإحصاءات في جداول تكرارية بسيطة ومركبة ليتم تحليلها بعد ذلك بشيء من التفصيل.

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

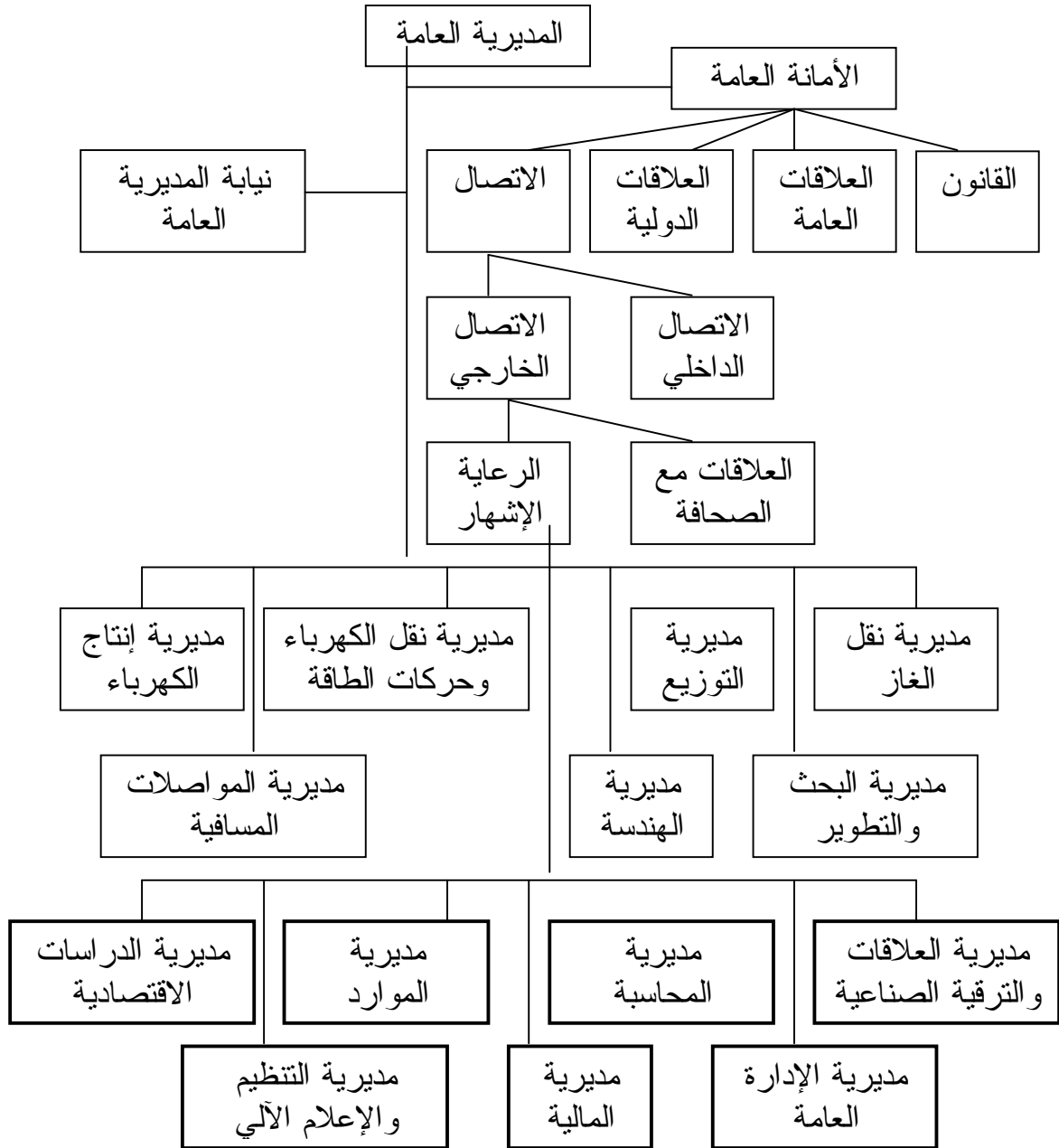
1-1- سبب اختيار مجتمع الدراسة

إن لسونلغاز وجود فعلي في كافة أنحاء البلاد بعمالها البالغ عددهم 50 ألف وبتجربتها الطويلة في ميدان الكهرباء والغاز وهي من أقدم مؤسسات الخدمة العمومية. سونلغاز تنتج وتنقل وتوزع وتصدر الكهرباء كما تنقل وتوزع الغاز الطبيعي داخل البلاد بعد اقتنائه لدى سونطراك ومسار الشركة يعكس اهتمامها الدائم بأداء الخدمة العمومية المنوطة بها، بأحسن وجه فسخرت جهودها وطاقاتها البشرية خدمة الاقتصاد الوطني وتلبية لحاجيات المواطنين المتزايدة.

وعلى اعتبار أن هذين المنتجين (الكهرباء والغاز) ضروريان في حياة المواطنين، فإن أي تقصير من طرف المؤسسة قد يثير سخطهم عليها، لذلك لا بد على القائمين بالاتصال انتهاج سياسة اتصالية منظمة وعلمية لتحسين صورتها الداخلية والخارجية لدى جمهورها.

انطلاقاً من مبدأ نشر ثقافة الاتصال بالمؤسسة وإبراز مدى أهميته من أجل كسب ثقة المحيط الداخلي، مما يسمح بقيام عمليات اتصالية داخلية في البداية، ومنها أخذ المؤهلات والقوة المعنوية لقيام عمليات اتصالية خارجية، ومن ثم تتكون الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة لتحقيق القبول الاجتماعي من جهة، ومواجهة التحديات الاقتصادية ومنافسة الشركات الأجنبية -على المدى البعيد- من جهة أخرى.

1-2- الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز
شكل رقم (24): يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز
لجنة التوجيه والمراقبة



مديرية الإدارة

مديرية وظيفية

المصدر: إعداد الباحث

1-3-1- المديرية العملياتية:

تهدف إلى التحكم في تسيير الأنشطة الأساسية لسونلغاز، ويمكن ذكر المديرية العملياتية على النحو التالي:

1-3-1- مديرية إنتاج الكهرباء:

تسير نشاط إنتاج الكهرباء، بمختلف مستويات توتره (التوتر العالي والمتوسط، والمنخفض)، وهو النشاط الذي يتمثل في تحويل الطاقة الحرارية، والهيدروليكية إلى طاقة ميكانيكية ثم كهربائية.

جدول رقم (3): تطور إنتاج الكهرباء (GWH)

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
الإنتاج	26260	27402	29192	30885	33000	35000	37060

المصدر: دليل المؤسسة 2008

1-3-2- مديرية نقل الكهرباء وحركات الطاقة

تم إنشائها في فيفري 1998، وانفصلت بذلك عن مديرية إنتاج الكهرباء، وتسير نشاط نقل الكهرباء والتوتر العالي.

يتم نقل الكهرباء بخطوط ذات التوتر العالي (220 ك ف و 60 ك ف)، مما يسمح بتوصيل الكهرباء للمستهلكين (الزبائن الكبار من الصناعيين ومراكز التوزيع).

جدول رقم (4): يوضح تطور شبكة الكهرباء (كم)

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
الطول	212366	217324	225227	233865	246891	250162	255203

المصدر: دليل سونلغاز 2006 و 2007

1-3-3- مديرية التوزيع

تقوم بتسيير نشاط توزيع الكهرباء ذو التوتر المتوسط والمنخفض، وتوزيع الغاز ذو الضغط المتوسط والمنخفض، إلى مختلف زبائن سونلغاز المنتشرين على التراب

الوطني (الزبائن الصناعيين الصغار والمشاركين العاديين).

في الجنوب: الشبكة المستقلة غير المتجانسة ممونة من طرف محطات متواجدة محليا، وغالبا ما تكون توربينات الديازال توزيع الطاقة الكهربائية والغازية يلبي حاجيات ثلاث فئات كبيرة من الزبائن.

-الزبائن الصناعيون (ممرنون بشبكات ذات الضغط والتوتر العالين).

-الزبائن الصناعيون متوسطو الأهمية (ممرنون بشبكات متوسطة الضغط

والتوتر).

-المنازل والحرفيون (ممرنون بشبكات الضغط والتوتر المنخفضين).

جدول رقم (5): جدول يوضح تطور عدد المشتركين

السنة	2001	2002	2003	2004	2006	2007
مشتركو الكهرباء	4708363	4896664	5113569	5342720	585000	6061078
مشتركو الغاز	1464640	1555768	1681180	1832398	2208000	2418653

المصدر: دليل سونلغاز لسنة 2008

1-3-4-مديرية نقل الغاز:

تسير نشاط نقل الغاز ذو الضغط العالي، حيث يتم نقل الغاز الطبيعي بواسطة الضغط العالي عبر قنوات ليكون في متناول المشتركين من الصناعيين والمنازل. من أجل تزويد السوق، تقتطع سونلغاز من أنابيب الغاز لسوناطراك الكميات الضرورية لذلك.

جدول رقم (6): يوضح تطور شبكة الغاز (كم)

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
طول الشبكة	20973	22472	24085	26876	35777	40166	45245

المصدر: دليل سونلغاز لسنة 2008

1-3-5- مديرية الهندسة

تتكفل بالرقابة على إنجاز مختلف الإنشاءات الكهربائية والغازية:

«وفي سنة 2006 تم تخصيص مديرية عامة للهندسة كهيئة مستقلة يهدف إلى دعم تطوير مشاريع سونلغاز لا سيما منها فروع المهن وشركات إنتاج الكهرباء والشركات المفتوحة على المساهمة، وتنظيمها يقوم على منطق التسيير بواسطة المشاريع التي تتقاطع مع المهن.

في السابق كانت هناك مديرية تتشكل من ثلاث مديريات فرعية هي وسائل الإنتاج، ونقل الكهرباء والغاز، والهياكل العقارية وحدث أن أفضت سياسة إنشاء الفروع في 2002 إلى قرار ينص على إعادة الانتشار، وهو ما أدى إلى إلحاق هندسة وسائل الإنتاج بمديرية إنتاج الكهرباء. وهندسة نقل الكهرباء بمديرية نقل الكهرباء، وهندسة نقل الغاز بمديرية نقل الغاز. أما فيما يتعلق "بهندسة الهياكل العقارية"، فقد ألحقت في البداية بمديرية إنتاج الكهرباء ثم بالمديرية العامة⁽¹⁾.

1-3-6- مديرية البحث والتطوير

تعمل على تعزيز وتطوير الاستعمال العقلاني للكهرباء والغاز، وذلك من خلال إدخال أشكال جديدة للطاقة وتكنولوجيا حديثة أيضا، ومثال ذلك تهيئة قرية مولاي لحسن، وهي قرية متواجدة بين إليزي وتمنراست، في صيف 1998 بالطاقة الشمسية.

1-3-7- مديرية المواصلات المسافية

تم إنشاء هذه المديرية في جانفي 1998، وهي مكلفة بتسيير شبكة سونلغاز للاتصالات عن بعد.

1-4- المديرية الوظيفية

تهدف إلى التحكم في تسيير الوسائل البشرية، والمادية، والمالية لهذه المنشأة، ومن بين المتغيرات التي أجريت على مستوى المديرية الوظيفية، نذكر تقسيم مديرية

(1) -مقابلة مع السيد زبير بلقرون، المدير العام للهندسة.

المالية والموازنة التي كانت موجودة سابقا إلى كل من مديرية المالية ومديرية المحاسبة، ومراقبة التسيير، وتم ذلك في شهر جانفي 1999.

1-4-1- مواردها البشرية

«يعكس المورد البشري في سونلغاز انشغالا كبيرا فتسييره مثله مثل ترقيته، رغم كل الظروف والصعوبات يشغلان حيزا هاما من التقاليد الكبيرة والعريقة للمجمع، ففي مجال القواعد والإجراءات والمعايير المتعلقة بالتسيير وكذا في مجال النشاط الاجتماعي يوجد رباط وثيق يجمع بين المجالات والأزمنة على اختلافها على غرار فترة ما قبل تأميم شركة الكهرباء وغاز الجزائر (EGA) عام 1969 وما بعدها، وهذا الإرث الذي ما يزال حيّا تجسد منذ أكثر من ثلاثين سنة في سياسة توظيف قائمة على الكفاءة، وتميّز بحجم كبير من العمال المؤهلين وبتقافة المؤسسة التي تولى الأهمية للعامل في سونلغاز، كما تميز هذا الإرث بالاستثمار المكثف في تكوين العمال على جميع المستويات التي تشكل منها مهن الكهرباء والغاز وفي صناعة النخب، وفي هذا السياق نذكر أن مدرستي المهن بالبلدية وعين مليلة، اللتين تتمتعان بسمعة دولية، تتوافران على إحصائيات تستحق أن تستقرئها، احتراما للتاريخ ولذاكرة المجموعة»⁽¹⁾.

الجدول رقم(7): تطور تعداد الموارد البشرية بين 1998-2000

السنة	1998	1999	2000
الإطارات	3514	4327	4564
أعوان التحكم	9115	10202	10560
أعوان التنفيذ	7409	6561	6155
المجموع	20038	21090	21279

المصدر: دليل المؤسسة 2000

(1) -نور ، مجلة مجمع سونلغاز، ع6، 2007، ص57.

يتضح لنا من الجدول السابق، أن هناك تزايد في مجموع تعداد الموارد البشرية خلال الفترة المدروسة، خفض من حدته التراجع المسجل في عدد أعوان التنفيذ مع تعاقب السنوات الثلاث، ومن المنتظر أن تعرض قريبا خطة توظيف 9000 عامل للمصادقة عليها، وفي ذلك تحد كبير يجب رفعه، وقد أكدت أهميته خصوصا وأن مخططات التوظيف كانت بعيدة جدا عن التطلعات، ففي 2005 كانت التوقعات تشير إلى حوالي 1000 توظيف، بينما الاحتياج الفعلي كان يفوق 2000 عامل، وخلال سنة 2006 بلغت التوقعات 1500 توظيف، في حين يجب أن يصل مجموع التوظيف إلى 3000 عامل وخلال السداسي الأول من 2006 تم تحقيق الهدف المتمثل في توظيف 1500 عامل، ولا بد من الملاحظة هنا إلى أن النجاح لا يعني كثافة التوظيف وإنما تحقيق معيار النوعية.

جدول رقم (8): تطور مطالب سونلغاز خلال الفترة الممتدة بين 1997-1999

الوحدة: مليار دج

السنة	1997	1998	1999
المطالب			
الأموال المملوكة	38,7	37,6	37,1
الديون	80,6	84,1	78,4
المجموع	119,3	121,7	115,5

المصدر: دليل المؤسسة 2000

من خلال المعطيات الكمية يتضح أن هناك انخفاضا في الأموال المملوكة، حيث أصبحت 37,1 مليار دج في 1999، بعدما كانت 38,7 مليار دج في 1997، بينما الديون فقد ارتفعت سنة 1998 إلى 84,1 مليار دج، بعدما كانت 80,6 مليار دج سنة 1997، لتتخفض سنة 1999 إلى 78,4 مليار دج، نلاحظ مما سبق أنه حدث انخفاض في المصادر الخارجية والداخلية للأموال، هذه الأخيرة تنقسم إلى عدة أجزاء، نذكر

الفصل الرابع:التحليل الإحصائي للبيانات

منها رأس مال سونلغاز الذي تم تحديده وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002 بـ150.000.000.000 دج موزع على 150.000 سهم، قيمة كل سهم 1000.000 دج.

جدول رقم (9): تطور رقم أعمال سونلغاز بين 1997-2006

السنة	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
رقم الأعمال	38,6	46	52,5	61	64	69	78	88	115	132

المصدر: دليل المؤسسة 2006

انطلاقا من معطيات الجدول يتضح أن رقم أعمال المؤسسة في ارتفاع مستمر، حيث ارتفع من 38,6 سنة 1997 إلى 132 سنة 2006.

جدول رقم (10): تطور عدد الزبائن المستهلكين والمستخدمين للكهرباء بين

2006-1980

السنة	1980	1990	1998	1999	2000	2005	2006
فئات الزبائن							
زبائن التوتر العالي	43	58	60	61	62	71	75
زبائن التوتر المتوسط	7,700	20,800	28,900	29,600	30,400	36,00	37,40
زبائن التوتر المنخفض	1595000	3138000	4210000	4360000	4514000	556600	578900
المجموع	1602743	3158858	4238960	4389661	4544462	553671	586375

المصدر: دليل المؤسسة 2006

تبين الشواهد الكمية أن عدد زبائن سونلغاز في ارتفاع مستمر، ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة التزود بالكهرباء، حيث وصل عددهم سنة 2006 حوالي 58637، بعد أن كان حوالي 1602743 سنة 1980.

جدول رقم (11): تطور عدد الزبائن المستهلكين والمستخدمين للغاز بين

2006-1980

السنة	1980	1990	1998	1999	2000	2005	2006
فئات الزبائن							
زبائن الضغط المرتفع	95	152	175	177	178	192	182
زبائن الضغط المتوسط	354	1339	2165	2263	2340	3028	3214
زبائن الضغط المنخفض	401000	853000	1277000	1329000	1392000	2014000	2204000
المجموع	182034	854491	1279340	1331440	1394518	2017230	2207396

المصدر: دليل المؤسسة 2006

إن القراءة المتأنية للجدول توضح أن الزبائن المستهلكين والمستخدمين للغاز في ارتفاع مستمر في المستويات الثلاث (زبائن الضغط المرتفع، زبائن الضغط المتوسط، زبائن الضغط المنخفض)، حيث قدر عددهم في سنة 1980 حوالي 182034 أما سنة 2006 فقد وصل العدد إلى حوالي 2207396.

وهو ما يؤكد فعالية نشاط المؤسسة وما تواكبه من تحديات اقتصادية.

1-5- سونلغاز من كهرباء وغاز الجزائر إلى شركة ذات أسهم

سونلغاز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، هي المتعامل التاريخي في ميدان توفير الطاقات الكهربائية والغازية في الجزائر تتمثل مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك الأمر بالنسبة لنقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، يحتل المجمع بفضل موارده البشرية المكونة والمؤهلة، موقعا مرموقا في اقتصاد البلاد باعتباره المسؤولة عن تمويل ما يقارب ستة ملايين منزل بالكهرباء، وأكثر من مليوني منزل بالغاز الطبيعي، أي بنسبة تغطية جغرافية تفوق 97% من الكهرباء و38% بالنسبة للغاز، كما أن نظامه الأساسي الجديد يتيح له إمكانية التدخل في فروع نشاط أخرى، إذا رأى فيها مصلحة للمؤسسة، لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز للخارج، إن ما تم تقديمه سابقا عن سونلغاز، هو نتيجة تواجد لمدة 40 سنة إلى حد

الآن، وهو ما يقتضي منا التوقف في عدة محطات تاريخية وتسجيل مختلف التحولات التي مرت بها هذه المؤسسة فيما يأتي⁽¹⁾:

في سنة 1947: تم إنشاء "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA)

في سنة 1969: طبقا للمرسوم رقم 59-69 من يوم 26 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في أوت 1969، تم تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) لتحل مكان كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي حلت حسب نفس المرسوم والذي بدوره حدد لسونلغاز مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، وبالتالي فقد أسند إلى هذه المنشأة احتكار توزيع الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجميع الزبائن (الصناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنازل) وقد تطلب ذلك إنجاز وتسيير قنوات للنقل وشبكة للتوزيع.

في سنة 1983: خضعت سونلغاز إلى إعادة هيكلة ترتب عنها انفصال العديد من الوحدات وتحولها إلى مؤسسات مستقلة هي:

-**كهريف:** وتنشط في مجال أشغال الكهرباء.

-**كهركيب:** ويتمثل نشاطها في تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

-**كناغاز:** وتنشط في مجال إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

-**انزقا:** ويرتكز نشاطها على إشغال الهندسة المدنية.

-**التركيب:** وتمارس نشاط التركيب الصناعي.

-**AMC:** ويقتصر نشاطها على صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في سنة 1991: بمقتضى القرار التنفيذي رقم 91-475 ليوم 14 ديسمبر

1991 غيرت سونلغاز من طبيعتها القانونية، وتحولت من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

في سنة 1995: بمقتضى القرار التنفيذي رقم 95-280 ليوم 17 سبتمبر 1995، تم

(1)-www. Sonelgaz. Histoire. Rtm. 2008

التأكيد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، موضوعة حسب المادة الثانية منه تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وتتمتع حسب المادة الرابعة منه بالاستقلال المالي وبالشخصية المعنوية، وتخضع حسب المادة الخامسة منه لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين. في سنة 1998: بهدف التحكم أكثر في تسيير نشاطاتها، المركزة على أنشطتها الأساسية قامت سونلغاز بإعادة تنظيم أنشطتها الثانوية في شكل شركات ذات أسهم، تعود ملكيتها بصورة كلية إلى سونلغاز، ويبلغ عددها اثنتا عشر فرعا مدرجا في مجموعين رئيسيين هما.

*مجمع ترونسفو (TRANSFO) يتشكل بدوره من ثلاثة فروع هي:

-ترونسفو (Transfo): هو شركة ذات أسهم والتي سنرمز لها في كامل المذكرة بالرمز "ش ذ أ"، تتشكل من ثلاثة فروع جهوية تم تأسيسها سنة 1998، ويبلغ رأس المال الاجتماعي لكل منها 10.000.000، والمساهم الوحيد في كل منها هو سونلغاز، وتنشط هذه الفروع في مجال تصليح المحولات الكهربائية المتوسطة التوتر والمنخفضة التوتر، وكذا الأنشطة الملحقة، ونذكر الفروع الثلاثة فيمايلي:

ترونسفو شرق (ش ذ أ): يوجد به ثلاث تموقعات في كل من سطيف، وعنابة، وقسنطينة.

ترونسفو وسط (ش ذ أ): يوجد به ثلاث تموقعات في كل من الجزائر، ورقلة، والبليدة.

ترونسفو غرب (ش ذ أ): يوجد به هو الآخر ثلاث تموقعات في كل من بشار والشلف، وهران.

تراسميكس (Transmex): هو شركة ذات أسهم تم تأسيسها سنة 1998 برأس مال اجتماعي 45.000.000دج، وتمثل سونلغاز المساهم الوحيد فيها. ويقتصر نشاطها على نقل ومناولة التجهيزات الصناعية والكهربائية.

مي MEI : هو شركة ذات أسهم تم تأسيسها سنة 1998 برأس مال اجتماعي يبلغ 10.000.000دج، وتمثل سونلغاز المساهم الوحيد فيها، والكائن مقرها في المسيلة.

وتنشط في مجال صيانة التجهيزات الصناعية والكهربائية ومحركات ديزال أخرى.

مجمع صيانة وخدمات عربات النقل (MPV): يتشكل بدوره من أربعة فروع:

-صيانة وخدمات عربات النقل:

هو شركة ذات أسهم تتشكل من أربعة فروع جهوية، تم تأسيسها سنة 1998، ويبلغ رأس المال الاجتماعي لكل واحد منها 2.000.000دج، والمساهم الوحيد في كل منها هو سونلغاز، وتنشط هذه الفروع في مجال صيانة عربات النقل الثقيلة والخفيفة، وباقي الآلات الأخرى النابعة لهذه المؤسسة كما تضمن نقل الأشخاص والبضائع والمعدات، وهذه الفروع تتمثل في المؤسسات الآتية:

-صيانة وخدمات عربات نقل الجزائر (MPVA) (ش ذ أ)

-صيانة وخدمات عربات نقل وهران (MPVO) (ش ذ أ)

-صيانة وخدمات عربات نقل الجنوب (MPVS) (ش ذ أ)

-صيانة وخدمات عربات نقل الشرق (MPVE) (ش ذ أ)

سات أنفو (SAT INFO): شركة ذات أسهم تم تأسيسها سنة 1998، برأس

مال اجتماعي يبلغ 10.000.000دج، وتمثل سونلغاز المساهم الوحيد فيها.

ويرتكز نشاطها في ضمان تصميم إنجاز كل الأعمال المتعلقة بالإخراج،

الطباعة والتصوير، وكذا تقديم الخدمات في مجال السمعي البصري والورقة.

سياس (SPAS): هي شركة ذات مسؤوليات محدودة، برأس مال يبلغ

2.000.000دج تمتلك منه سونلغاز 99% وترجع 1% الباقية إلى ترانسليكس وتنشط

في مجال الرقابة والأمن.

فندق غربة الزارع HMP: هو شركة ذات مسؤولية محدودة، برأس مال يبلغ 15.000.000 دج يقسمه كل من سونلغاز والتعاضدية العامة لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، ولجنة المشاركة، وذلك بالتساوي، ويرتكز نشاطها الأساسي على الفندقة.

في سنة 2002: بموجب القانون 01-02 المؤرخ في 05 فيفري 2002، الصادر بالجريدة الرسمية في 6 فيفري 2002، والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز وتحولت حسب المادة 165 من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة قابضة ذات أسهم SPA في شكل مجمع صناعي يتكون من عدة مؤسسات متخصصة، كما تبقى الدولة المساهم صاحب الأغلبية في سونلغاز "ش ذ أ"، بالإضافة إلى ذلك تم إصدار المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002، يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء.

وكان ذلك تمهيدا لتغيرات هيكلية ضرورية في هذه المرحلة من تحول الاقتصاد الوطني والتحديات التي تفرضها العولمة، وقد تجسدت إعادة هيكلة الشركة في الفصل بين أنشطة إنتاج الكهرباء ونقلها، ونقل الغاز وكذلك بين توزيع الكهرباء وتوزيع الغاز. وقد شهدت سنة 2004 تسارع وتيرة هذه المشاريع، حيث تم في شهر جانفي إنشاء ثلاث شركات فرعية منفصلة، سونلغاز لنقل الغاز (GRTG) للاضطلاع بنشاط نقل الغاز، سونلغاز لإنتاج الكهرباء (SPE) المتخصصة في إنتاج الكهرباء، وسونلغاز لنقل الكهرباء (GRIE) وتتولى عملية نقل الكهرباء وهي «بصفة انتقالية المشتري والمسير الوحيد لنظام الإنتاج والنقل»، كما أنشئت خلال نفس السنة أربع مديريات عامة للتوزيع، وفي جانفي 2005 تم إحداث سلطة ضبط وتنظيم مستقلة وقائمة بذاتها (CREG).

1-6- القانون المتعلق بالكهرباء والغاز

صدر القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 لأسباب تتعلق بالفعالية ومن أجل مواجهة السياق العام الذي يستوجبه تحرير سوق الغاز والكهرباء يفتح الإطار التشريعي الجديد عهدا جديدا لقطاع الكهرباء والغاز في الجزائر، حيث أصبح خاضعا لنظام تنافسي بعد أن كان احتكارا للدولة منذ أكثر من نصف قرن. وبفضل هذه التغييرات، تعترم الجزائر خلق محيط جذاب للمراسيم الخاصة الوطنية والأجنبية بإرساء سوق حرة وشفافة تحت إشراف سلطة ضبط تسمى "لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) التي تم تنصيبها رسميا في 25 جانفي 2005، والغاية بالنسبة للدولة أيضا تقليص كلفة النظام الكهربائي وتحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين.

ويهدف الإصلاح في قطاع الكهرباء إلى جعل هذا الأخير قادرا على انتهاز الفرص التي يتيحها مسار العولمة وتحرير السوق، والقيام بدور هام في المبادلات الجهوية، ولا سيما في إطار دمج أسواق الكهرباء والغاز الأور متوسطية بفضل التكامل بين الغاز والكهرباء، وتتوي الجزائر ذات القدرة الإنتاجية المعتبرة للغاز الطبيعي تنويع صادراتها الطاقوية عن طريق تصدير الكهرباء المنتجة محليا في شكل شراكة انطلاقا من الغاز، وقد أصبح ذلك ممكنا بفضل ترابط شبكات في المنطقة، ومشاريع الكوابل تحت البحر التي يجري إنجازها حاليا بين الجزائر وكل من إسبانيا وإيطاليا⁽¹⁾.

وتماشيا مع التشريع الجديد وبحثا عن النجاعة والمردودية باشرت سونلغاز تحولها الأكبر منذ الاستقلال، وشكل تحويل نشاطاتها إلى شركات فرعية نقطة انطلاق هذا التغيير وتجري عملية الإصلاح التي حددت بخمسة أعوام بوتيرة حسنة، وفيما يتعلق بسونلغاز أولا، فإن المهن الأساسية المتمثلة في إنتاج الكهرباء ونقله قد تم

(1) -مجلة نور لمجمع سونلغاز، ع ، 2005، ص ص33-34.

إسنادها إلى شركات فرعية، أما التوزيع، وبسبب تعقيده فقد نظم في مرحلة أولى في أربع مديريات عامة جهوية تتحول ابتداء من 2006 إلى شركات فرعية.

وستأخذ المنافسة دورها الكامل مع وصول منتجين آخرين للكهرباء وتحديد عدد الزبائن المؤهلين (وهم المستهلكون لمستوى معين من الطاقة يحدده المكلف بالضبط).
بينما يسمح إنشاء هيئة "متعامل السوق" بالتقاء العرض بالطلب، ومتعامل السوق هذا هو عبارة عن بورصة للكهرباء يتمثل دورها في تحديد ثمن البيع.

وستكون وظيفة توزيع الطاقة الكهربائية المسماة بـ"متعامل النظام" مستقلة، فضلا عن مهامه التقليدية، سيراقب كميات الكهرباء المحقونة والمستهلكة تبعا للصفقات المبرمة بين المتعاملين والمستهلكين، وحتى يتسنى احترام نص القانون بالنسبة لـ"متعامل النظام" و"متعامل السوق" تقرر أن تكون هناك مرحلة انتقالية تصبح فيها تلك الهياكل عبارة عن أربع مديريات عامة مستقلة ضمن سونلغاز لنقل الكهرباء قبل تحويلها إلى شركات فرعية، وفيما يخص هذين الهيكلين الهامين في مجال سرية المعاملات والشفافية، تجدر الإشارة إلى أن سونلغاز لا تحتفظ على أكثر تقدير سوى بعشرة في المائة (10%) من رأسمالها الاجتماعي.

وسيمكن الزبائن المؤهلون لاحقا من اختيار مزودهم بالكهرباء والتفاوض حول التعاملات الطاقوية في إطار تنافسي.

ولكي تصبح المنافسة فعلية، يجب توافر عدد من المتعاملين المستقلين لهم قدرات تجارية مهمة تسمح بالدخول في منطق التنافس حول العرض، وهذا الشرط غير متوفر الآن، إلا أنه يمكن القول أن تشغيل سلسلة من مراكز توليد الكهرباء المنجزة مع شركاء أجنب مثل كهرباء (300 ميغا واط) و SKS (800 ميغا واط) و SKB (480 ميغا واط) وحجرة النص (1200 ميغا واط) ستمثل انطلاقة التنافس في المنظومة الكهربائية الجزائرية.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات

1-7- شراكتها مع المنشآت الوطنية والأجنبية وحضورها في الساحة الدولية

في ميدان الشراكة، دخلت سونلغاز كمساهم في عدة شركات ذات أسهم نذكر منها:

سيماس SIMAS: شركة مختلطة جزائرية للميكانيك الثقيلة والتعدين تحت الضغط، يبلغ رأسمالها الاجتماعي 100.000.000 دج، وتساهم بها سونلغاز بما قيمته 25.000.000 دج، أي ما يعادل 25% وتنشط هذه الشركة في مجال دراسة، وبحث، وتصميم، وصناعة محولات الحرارة، والمولدات البخارية للبراميل تحت الضغط، وصيانة وتركيب تجهيزات التعدين.

AEC: شركة مختلطة بين سونلغاز وسونطراك، نشاطها الأساسي هو المتاجرة بالغاز والكهرباء في الجزائر والخارج.

كهرماء KAHRAMA: شركة مختلطة بين AEC والشركة الأمريكية Black and Veatch حيث تساهم AEC بحوالي 20% من رأس المال الاجتماعي لكهرماء، في حين تعود 80% الباقية إلى الشركة الأمريكية Black and Veatch وتنشط هذه الشركة في مجال الإنتاج والمتاجرة بالمياه المحلاة والكهرباء.

الجيسكو ALGESCO: شركة مختلطة جزائرية أمريكية، يبلغ رأسمالها الاجتماعي 92.000.000 دج، وتساهم فيها سونلغاز بما قيمته 23920.000 دج أي ما يعادل 26% وتنشط هذه الشركة في مجال تصليح التوربينات الغازية.

سفير SAFIR: شركة مختلطة جزائرية فرنسية للهندسة الغازية، يبلغ رأسمالها الاجتماعي 35.000.000 دج إذ تساهم سونلغاز بما قيمته 5.250.000 دج أي ما يعادل 15%.

ويتمثل نشاطها في تجميع الغاز الطبيعي وإنتاج معالجة المحرقات وتوزيع الغاز.

-**نيواينرجي الجيريا (NEAL)**: شركة مختلطة بين سونلغاز وسوناطراك وسيم (مطحنة السميد الصناعية في المتيجة) من أجل إنجاز مشاريع تتعلق بالطاقات المتجددة

وترشيد استعمال الطاقة.

-SKS: بالاشتراك مع سوناتراك والشركة الكندية (SNC) Lavalion لإنتاج

800 ميغا واط.

-SKB: سونلغاز وسوناتراك وسمينس لإنتاج 400 ميغا واط

-SKC: مشروع بين سونلغاز وسوناتراك وAEC إنتاج الكهرباء بطاقة

1200 ميغا واط، وهو الآن في طور التقييم التقني من أجل اختيار شريك أجنبي.

-أبيسكو ABBESCO: شركة مختلطة جزائرية إيطالية للأشغال والخدمات

المتعلقة بالأجهزة والتركيبات الكهربائية الناقلة والموزعة للطاقة، كما تضمن عمليات

صيانة مجموع التجهيزات مهما كان مستواها التكنولوجي، ويبلغ رأسمالها الاجتماعي

108.000.000، وتساهم فيها سونلغاز بما قيمته 43.020.000 دج، أي ما يعادل

تقريبا 40%، كما سجلت حضورها في الساحة الدولية من خلال انضمامها إلى العديد

من منظمات الكهرباء والغاز فهي:

-تعتبر عضوا مؤسسا للجنة المغربية للكهرباء (COMELC).

-تعتبر أيضا عضوا مؤسسا للاتحاد العربي لمنتجي، ناقلي، وموزعي الطاقة

الكهربائية (LIAPIDE).

-تعتبر عضوا في اتحاد منتجي، ناقلي، وموزعي الطاقة الكهربائية (UPDEA).

-تعتبر عضوا في الاتحاد الدولي لمنتجي وموزعي الكهرباء (UNIPEDA).

-تعتبر عضوا في لجنة ربط جمعيات المنشآت الكهربائية للدولة المجاورة للبحر

الأبيض المتوسط (MEDELEC).

كما تشارك أيضا في مختلف أشغال كل من:

-الندوة العالمية للطاقة (CME).

-الندوة الدولية لكبريات الشبكات الكهربائية (CIGRE).

-الاتحاد الدولي لصناعة الغاز (UMG).

-الجمعية الدولية لكبريات السودان.

بالإضافة إلى ذلك، قدمت هذه المؤسسة إلى العديد من الدول مساعدات في مجال التوجيه والخبرة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

تونس 1991⁽¹⁾: إن شبكة الكهرباء الجزائرية مربوطة حاليا بالشبكة التونسية، ويتم الربط بينهما عبر أربعة خطوط:

-العوينات - تاجروين 90 كليو فولت.

-القالا - فرنانة 90 كليو فولت.

-العوينات - تاجروين 220 كيلو فولت

-جبل عنق - متلاوي 150 كيلو فولت

المغرب 1992: أما الربط بين الجزائر والمغرب فيتم عبر خطين كهربائيين

ذات 220 كليو فولت: الغزوات - وجدة، وتلمسان - وجدة.

حتى سنة 1991 كانت مبادلات الطاقة بين البلدان الثلاثة تتم على أساس النجدة المتبادلة في حالة خلل أو اضطراب في أحد الشبكات، وعلى أساس التبادل المتساوي المجاني.

وابتداء من 1991 ونظرا لنقص الطاقة الكهربائية في المغرب وتونس، انتقلت سونلغاز إلى مرحلة التبادل على أساس تجاري، هكذا فقد تم التوقيع على ثلاثة عقود تجارية مع المكتب الوطني للكهرباء بالمغرب. وينص العقد الأخير الموقع في فيفري 1993 على بيع 1.000 جيقا واط/الساعة للمغرب في فترة 1993/1994.

إن هذا الشكل الجديد في التبادل أكسب الشبكة المغربية فعالية شاملة أكبر وزيادة في المردودية في مجال تلبية حاجيات الزبائن.

السينيغال 1996: وقعت سونلغاز في أبريل 1996 عقد مساعدة فنية مع

(1) -سونلغاز الجزائرية: خدمة عمومية في تطور مستمر، مجلة كهرباء العرب، ع4، الأردن، ص41.

سينيليك SENELEC من أجل دراسة وضع مكتب مركزي لتصليح الأعطاب في مدينة داكار وما جاورها.

أما في مجال التكوين، فقد قدمت هذه المؤسسة العديد من الخدمات لصالح المغرب وتونس، وموريطانيا، وليبيا، والنيجر، وإيران. «ويتأهب سونلغاز بصفة نشطة للعب دور مهم على المستوى الجهوي ضمن أفق إنشاء سوق مغربية للكهرباء في مرحلة أولى، وإنشاء سوق للمبادلات الأور متوسطية في مجال الطاقة خلال مرحلة ثانية، ويعتزم المجمع انتهاز الفرص التي يتيحها القانون للمساهمة في تزويد السوق الأوروبية بالطاقة الكهربائية المنتجة محليا مع شركة من القطاعين الخاص أو العمومي، ولا سيما أن هناك أفق إنجاز كابلين تحت البحر لنقل الطاقة يربطان الجزائر بكل من إسبانيا وإيطاليا»⁽¹⁾.

جدول رقم (12): يوضح المبادلات الخارجية للكهرباء مع المؤسسة

السنة	GWH	
2006	2005	2003
159	136	116
141	139	96
300	275	212
136	106	133
135	142	90
271	248	223

المصدر: دليل المؤسسة 2006

(1) -مجلة نور لمجمع سونلغاز، ع 2005، ص32.

1-8-نشريات مجمع سونلغاز

لا يتوقف قطاع الطاقة من الاعتناء بنشريات جديدة، منها نشرية نور (NOOR) المجلة الفصلية لمجمع سونلغاز التي تتناول بصفة واسعة مواضيع تثير الاهتمام خاصة تلك المتعلقة بإصلاحات القطاع في أعدادها المتتالية، نقرأ تصريحات أدلى بها وزير الطاقة والمناجم السيد شكيب خليل للمجلة، الذي يعتبر أن صدور قانون الكهرباء ونقل الغاز عبر القنوات كان بمثابة فتح المجال واسعا لإصلاحات هامة وحيوية في قطاع الطاقة والمناجم.

ونقرأ في مجلة (نور NOOR) مقالات للرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز السيد نور الدين بوطرفة، التي تتمحور على فكرة أن الإصلاحات قد قطعت أشواطاً كبيرة، وهي في الطريق الحسن، وأن المجمع قد نجح في عملية التغيير بفضل إعادة التنظيم بوتيرة سريعة وطموحة كما ورد في مجلة نور (NOOR) أرقام أساسية خاصة بمجمع سونلغاز حول المالية والمحاسبة، وكذا تقارير حول تشغيل المرأة وتنظيم وتوزيع الكهرباء وملف التوزيع الذي يعتبر تحدياً كبيراً للمؤسسة.

وفي العديد من نشراتها، نقلت مجلة نور (NOOR) تصريحات للرئيس المدير العام ولمسؤولين آخرين هامين في سونلغاز، حيث بينت بوضوح استراتيجية المجمع، للإشارة فإنه إلى جانب اللغة الفرنسية، تصدر مجلة نور (NOOR) باللغتين العربية والإنجليزية.

إلى جانب نشرية نور (NOOR)، فإن المجمع يصدر أيضاً صدى، وهي شهرية باللغتين العربية والفرنسية تتناول أخبار سونلغاز، كذلك عدد هائل من فروع مجمع سونلغاز يصدر مجلات دورية، منها نشرات شهرية وأخرى ثلاثية، نذكر منها Phare de l'Ouest على سبيل المثال، وهي شهرية تصدر عن شركة التوزيع للغرب و Le lien وهي ثلاثية تصدر عن شركة التركيب، وFlash Fosc وهي دورية تصدر عن المديرية العامة للخدمات الاجتماعية والثقافية لسونلغاز، و Adhoua وهي ثنائية

تصدر عن شركة كهريف، و SDA Info وهي شهرية تصدر عن شركة التوزيع للجزائر، ونشرية SDE News وهي ثلاثية تصدر عن شركة التوزيع للشرق.

1-9- المشاريع المهيكلية الكبرى لسونلغاز

تتكون هذه المشاريع من منشآت لنقل الكهرباء والغاز، وتكمن فائدتها في تعزيز قواعد الهياكل الطاقوية من أجل ضمان أمن تزويد البلاد على المديين المتوسط والبعيد وهي تشكل الطريق السيارة للطاقة.

-خط القمة 400 كيلو فولط الشمال (شرق غرب)

-سيكون هذا الخط طريقا سيارا للطاقة يمتد من الحدود المغربية إلى غاية الحدود التونسية، وسيسمح بعبور كميات هامة من الطاقة من الشرق إلى الغرب (أو العكس)، كما يسمح كذلك بتبادل الطاقة مع أوروبا عبر الشبكة المغربية.

بانتظار الربط المباشر تحت البحر بين الجزائر وإسبانيا من جهة وإيطاليا من جهة أخرى، موعدا الإنجاز نهاية سنة 2009 (تكلفة المشروع 35 مليار دينار).

-خط القيمة 400 كيلو فولط شمال، جنوب.

باعتباره مكملا لخط قمة الشمال، سيتمكن هذا الخط العملاق من تدعيم الأمن الشامل للشبكة من خلال إنجاز طريق سيار ثان للطاقة يمر عبر قطبي حاسي مسعود، وحاسي الرمل، وعبر منطقة بشار، موعدا الإنجاز نهاية 2010.

تكلفة المشروع 30 مليار دج.

-شبكة الجنوب الكبير.

ستشكل هذه الشبكة الطريق السيار الثالث للكهرباء الذي سيربط مناطق أدرار، وعين صالح وتامنراست بشبكة الشمال، وسنسمح بفك العزلة نهائيا عن الجنوب من خلال ترابطها مع شبكة الشمال موعدا الإنجاز نهاية 2013.

تكلفة المشروع: 148 مليار دج.

2-المجال الزمني للدراسة:

قبل أن يقع اختيار الباحث على مؤسسة سونلغاز لإجراء الجانب الميداني للدراسة، قام بعدة زيارات استطلاعية إلى عدة مؤسسات اقتصادية في ولاية قسنطينة وأخرى في ولاية الجزائر منها (مؤسسة سميد، مؤسسة سونطراك...) لكن لم تتوفر بعض الشروط لقياس فرضيات البحث، وبالتالي غياب الحقل الإمبريقي الملائم للباحث، وأخيرا كانت الوجةة إلى مؤسسة سونلغاز، خاصة فرع الشرق (SDE) أين لاحظ الباحث بعض المؤشرات الإيجابية لإجراء الدراسة، فكانت بداية المرحلة الاستطلاعية في شهر ديسمبر 2008 بالجزائر العاصمة. وقد دامت حوالي 20 (عشرون) يوما، تم فيها إجراء مقابلات مع بعض إطارات المؤسسة التابعة للمديرية العامة، كما تم استجواب بعض المكلفين بالاتصال حول واقع الاتصال في المؤسسة وأهم المشكلات التي تعترضهم، وخلال العشرة أيام الأخيرة من شهر ديسمبر تم الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من الأمانة العامة.

وقد أجرى الباحث مقابلات حرة مع المسؤولين هناك، وخلال هذه المرحلة تم توزيع (15) خمسة عشرة استمارة تجريبية، أين وجد الباحث تسهيلات في الحصول على منشورات المؤسسة وبعض الوثائق المتضمنة لمخطط نشاط المؤسسة. أما عن أفراد العينة، فقد وجد الباحث صعوبة في الاتصال بهم مباشرة نظرا لتوزيعهم عبر كامل أنحاء القطر الجزائري، لذلك -وربما للوقت- تمت الاستعانة بوسيلة الانترنت لتوزيع الاستمارة، وكذلك المشاركة في تفعيل الملتقيات التي تتضمنها المؤسسة بهدف إجراء مقابلات حرة مع المكلفين بالاتصال والممثلين لفروع التوزيع، خاصة أولئك الذين لم تصلهم الاستمارة، عبر شبكة الانترنت، إذ تمت الاستعانة بهم لتحليل بعض المعطيات التي تساعد في قياس فرضيات البحث. وقد استغرقت هذه الإجراءات حوالي ثلاثة أشهر.

3-المجال البشري:

إن الضرورة البحثية تقتضي اختيار مفردات يمكن للباحث أن يستفيد من خبراتها في مجال الاتصال، وذلك لضمان تغطية كل ثغرات البحث على اعتبار أن العامل العادي لا يمكنه تفسير أو توضيح حيثيات الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة وخاصة إذا تعلق الأمر بعلاقتها بمحيطها الخارجي، لذلك اقتصرَت الدراسة على "القائمين بالاتصال" كنشاط وليس كوظيفة. ولم يفرق الباحث في استخدام مصطلح "القائم بالاتصال" أو "المكلف بالاتصال" وقبل المضي في تحديد تفاصيل اختيار مفردات الدراسة. لا بد من توضيح خصائص المرسل (القائم بالاتصال) بإيجاز فيمالي:

لقد بدأ الاهتمام بدراسة المرسلين (القائمين بالاتصال) منذ منتصف القرن العشرين وذلك بالتركيز على معايير الإنجاز ورفع مستوى الأداء ثم على كل ما يؤثر عليه في بناء أو تشكيل رسالته من قوى وعلاقات⁽¹⁾ تتمثل في بعض الموجهات التي تم ذكرها في الفصل الثاني المتمثلة في المصادقية، القوة، الجاذبية، إضافة إلى استقلاليتها أي عليه حسن اختيار وكيله الاتصالي وكذا حسن توجيهه له، وعليه الاستعداد لمواجهة جمهوره وأن يكون صاحب المبادرة وليس صاحب ردود الفعل.

كما يجب أن تكون له أهلية الإرسال نفسياً وتقنياً، وكذلك من الضروري عليه أن يقوم بتجهيز عناصر فريقه بمستلزمات العمل الاتصالي. «ويقدم المختصون مؤشر "الأخلاق" على سلم قيم المكاف بالاتصال فهو يحتل المرتبة الثالثة بعد الكفاءة وثقافة المؤسسة، ولكن قبل عشرة مؤشرات أخرى، 55% من المؤسسات الفرنسية أصبحت تدمج البعد الأخلاقي في رسائلها الاتصالية بعدما كانت نسبتها 45% عام 1995، وفيمالي مجموعة من القواعد الأخلاقية: لا يضع نفسه في موضع قد يورطه في صراع بين مصلحته الشخصية ومصلحة المؤسسة أو الهيئة الموظفة، وبخاصة عدم التعامل مع وكلاء تربطه بهم مصالح مالية مباشرة وغير مباشرة عدم قبول عروض

(1)-فضيل دليو، اتصال المؤسسة، مرجع السابق، ص81.

- (هدايا، أسفار) من شأنها التأثير على سلوكه أو الإنقاص من حرية اتخاذ القرار لديه.
- عدم تقديم هدايا لا علاقة لها بالموضوع التجاري أو مبالغ فيها.
- رفض الإعانات المالية غير المباشرة والمقدمة في شكل اشتراكات تدميمية للصحافة العامة والمتخصصة.
- عدم القيام بردود فعل انتقامية في مواجهة المقالات والحصص المزعجة.
- الامتناع عن الكذب مع الاحتفاظ بحق السكوت.
- تصحيح الأخطاء والغلطات.
- عدم التفتين بين العلاقات التحريرية والإشهارية.
- أما في مجال العلاقات العامة، فيجب توافر الأخلاقيات التي تكفل ممارسة المهام على أسس سليمة، وتتسع هذه الأخلاقيات لتشمل: الصدق والأمانة والسلوك القويم والسمعة الطيبة، وغيرها من القيم والمعايير الأخلاقية التي تبعث التي تبعث على الإقناع والافتناع والأمان والاطمئنان والثقة والمصادقية في التعامل.
- الموضوعية في الأقوال والأفعال، والحكم على الأمور استنادا إلى الحقائق المدعمة بالبحوث والدراسات التجريبية التي تؤدي إلى تفسيرات علمية، والبعد عن التحيز الشخصي، وكذلك البعد عن كافة صور الانحراف أو التقصير لتحقيق منافع أو أغراض ذاتية.
- المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع متطلبات التكيف مع المتغيرات، وهذا بدوره يتطلب توافر سرعة البديهة والفتنة والقدرة على تحليل المواقف والتقدير السليم للأمور.
- قوة وتكامل الشخصية، ويتضمن ذلك الاستقرار العاطفي والاتزان والقدرة على الفهم، وحسن التعبير، والقدرة على التأثير في الآخرين والهدوء وعدم الانفعال، والقدرة على تكوين صداقات، والدبلوماسية في التعامل.
- القدرة على عرض المعلومات بطريقة سليمة، والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات.

-توافر ثقافة عامة وعريضة، ومعلومات عن مختلف مجالات المشروع، بحيث يكون على علم بما يجري داخل المؤسسة سواء في مجال التمويل (معلومات عامة عن الميزانية والموازنة، والتكاليف والإرادات، وكيفية إعداد التقديرات، والتعود على لغة التنبؤ والأرقام) أو في مجال التسويق (معلومات عامة عن سياسة البيع، وطرق بحوث السوق، وطرق التنبؤ بالمبيعات وطرق التوزيع وتنمية المبيعات والشراء وخدمات العملاء وعوامل تنمية المنتج بالإضافة إلى أساليب ووسائل الإعلان، وغيرها).

أو في مجال الإنتاج (معلومات عن خطوط الإنتاج بالمؤسسة، وعن معايير الأداء، وهندسة الإنتاج، والرقابة على الجودة.

وأخيرا في مجال الأفراد (معلومات عن سياسات الأجور، نظم الحوافز، ونظم الترقيّة).

-الإلمام بالأصول العلمية لاتصال المؤسسة عن طريق تحليل وقياس الرأي العام واتجاهات وآراء المجموعات المختلفة التي يتعامل معها المشروع، سواء كانوا عاملين أو عملاء أو مساهمين أو موردين أو منافسين أو المجتمع المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

-حسن انتقاء واستخدام أساليب الاتصال التي تبعث على ثقة الجماهير، بحيث تكون هذه الأساليب قادرة على التأثير في الجماهير المستهدفة والوصول إليهم بدقة، وهذا يتطلب أيضا عدم التعرض لمضمون النشرات الإعلامية الخاصة بموضوعات لم يستقر الرأي بشأنها بعد. وإذا كان ضروريا فلا بد من التحفظ على النشر في هذه الحالة، حتى لا تنتزع ثقة الجماهير في الأداة الإعلامية المستخدمة، وفيما تعرضه من نشرات، أضف إلى ذلك ضرورة البعد عن التحيز الناجم عن الميول أو العقائد الدينية أو السياسية أو العنصرية، والحرص على عرض الموضوع في وقت مناسب يؤدي إلى تحقيق التأثير المرغوب.

-المظهر الحسن والتفؤل، حيث يساعد ذلك على جذب اهتمام وتقدير وثقة الجماهير التي يتعامل معها.

-توافر مهارات الاتصالات الفعالة، مثل القدرة على التحدث، والقدرة على الإنصات. والقدرة على حسن تنظيم وإدارة الوقت، والقدرة على التفكير المنظم.

-توافر روح المبادرة والمبادرة، إزاء المواقف والأحداث الحالية والمستقبلية وعدم الانتظام والترقب لأدوار يفرضها عليه الآخرون، بل التنبؤ بالأحداث والمواقف والاستعداد للتعامل معها.

-إتقان إحدى اللغات الأجنبية، حيث تهتم بعض المؤسسات باختيار القائمين بالاتصال، ممن يتقنون إحدى اللغات الأجنبية خاصة إذا كانت طبيعة عملها تتطلب دعوة شركات الاستثمار الأجنبي أو إجراء مناقشات باللغة الأجنبية.

والواقع أن مراعاة مثل هذه الاعتبارات والأخلاقيات في مجال اختيار وإعداد وتدريب وتنمية القائمين بالاتصال بالإضافة إلى المكانة التنظيمية اللائقة بوظيفة المكلف بالاتصال وكذلك إيمان الإدارة العليا بالدور المعاصر للقائمين بالاتصال، يمكن أن يسهم في تحقيق الممارسة الرشيدة لاتصال المؤسسة^(*).

^(*)-لمزيد من التفاصيل، يمكن الرجوع إلى:

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة:

العدد المكلفين بالاتصالي	الوظيفة
01	FOSC : Fonds des Œuvres sociales et culturelles des industries Electriques et Gazières
01	الفدرالية الوطنية لعمال مجمع الكهرباء والغاز: FNTIEG
21	وحدة إنتاج الكهرباء: SPE
12	وحدة نقل الكهرباء: GRTE
09	وحدة نقل الغاز: GRTG
01	مصلحة العمليات لنظم الكهرباء: OS
04	وحدة توزيع الكهرباء والغاز: SDA
14	وحدة توزيع الكهرباء والغاز: SDC
20	وحدة توزيع الشرق: SDE
20	وحدة توزيع الغرب: SDO
2	التركيب Etterkib
2	كهربكيب KAHRAKIB
2	انرقا INERGA
2	كهريف KAHRIF
2	كاناقار KANAGHAZ
10	Structures Cenrales
126	المجموع

مجتمع الدراسة:

تم استخدام تقنية المسح الشامل، حيث أن العينة المدروسة عددها قليل، مما دفع الباحث بضرورة توزيع الاستثمارة على جميع المكلفين بالاتصال التابعين لمجمع سونلغاز عبر مختلف المناطق في البلاد، والردود كانت في حدود 71,12% موزعة كمايلي:

جدول رقم (14): يوضح توزيع مفردات المجتمع الأصلي حسب الاستثمارات

المسترجعة

العدد	الفرع
18 مبحوثا	وحدة إنتاج الكهرباء SPE
03	وحدة نقل الكهرباء GRTE
06	وحدة نقل الغاز GRTG
07	وحدة توزيع الكهرباء والغاز SDA
14	وحدة توزيع الوسط
19	وحدة توزيع الشرق
18	وحدة توزيع الغرب
05	التركيب، كهركيب، انرقا، كهريف، كاناقاز
90	المجموع

ثانيا: عرض وتحليل البيانات

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بتأثير الفروق الفردية على الفعالية الاتصالية

1-1- عرض البيانات المتعلقة بالفروق الفردية

جدول رقم (15): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	التكرارات	النسبة %
أنثى	51	57,00
ذكر	39	43,03
المجموع	90	100

تبين المعطيات الكمية للجدول أن نسبة عالية من المكلفين بالاتصال هن إناث، وتقدر بحوالي (57%)، بما يعادل (51) عاملة، وفي المقابل نجد أن نسبة الذكور منخفضة بالمقارنة مع نسبة الإناث، حيث يقدر بحوالي 43%، أي ما يعادل 39 عاملا. ويعتبر متغير الجنس من المتغيرات الرائدة التي تؤثر على العملية الاتصالية، خاصة إذا تعلق الأمر في إبراز صورة المؤسسة وكسب ثقة الزبون، نجد أن المرأة تقوم بهذا الدور بأكثر فعالية من الرجل.

كما أكدت المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة تبني استراتيجيات علمية في التوظيف، حيث وجدت أن المرأة هي أكثر إنتاجية وفعالية في المؤسسة، لذلك ففرصة التوظيف في هذه المؤسسة هي للإناث بالدرجة الأولى.

نبحث عن طول الفئة العمرية بتطبيق قانون Sturge كمايلي:

$$C = \frac{X_{max} - X_{min}}{K}$$

Xmin: يمثل أصغر قيمة عمرية

Xmax: تمثل أكبر قيمة عمرية

K: هو قيمة ثابتة تساوي $K=1+ 3,322 \log N$

حيث N: هو عدد مفردات العينة (N=90)

$$K = 7,64$$

$$C = \frac{54-20}{7,64} \approx 5$$

جدول رقم (16): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

الفئات	ت	%
[25-20]	23	26
[30-25]	18	20
[35-30]	26	29
[40-35]	09	10
[45-40]	08	09
[50-45]	04	04
[55-50]	02	02
المجموع	90	100

تشير المعطيات الكمية للجدول الموضح أعلاه، أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي (29%) ينتمون إلى الفئة العمرية [35-30] في حين يقدر عدد المنتمين إلى الفئة العمرية [25-20] حوالي 26 مبحوثاً، ونجد أن الفئة العمرية [30-25] تمثلها نسبة 20%، أما الفئة العمرية [40-35] تمثلها نسبة 10% من المبحوثين. ونجد نسبة ضئيلة تقدر بحوالي (4%) من المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية [50-45]، أما الفئة العمرية الأخيرة [50-50] فينتهي إليها مبحوثين فقط. وبعد استقصاء البيانات السابقة ميدانياً عن طريق المقابلات الحرة تبين أن مهام

المكلف بالاتصال هي مجسدة منذ تأسيسها لكن تطورت بعد ذلك، وأصبحت تستقطب فئات شبانية وهو ما يفسر اتجاه النزعة المركزية نحو فئة عمرية شابة. وهو يدل على حيوية وحداثة الاهتمام بمتغير اتصال المؤسسة. كما أن تباين الفئات العمرية يجسد فكرة تأثير الفروق الفردية العمرية على الفعالية الاتصالية.

جدول رقم (17): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الشهادة العلمية

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
83	75	ليسانس
7	6	مهندس دولة
10	9	ماجستير
00	00	دكتوراه
100	90	المجموع

من خلال ما تفره لغة الأرقام، أن كل القائمين بالاتصال في هذه المؤسسة ذو مستويات جامعية إذ نجد أن أغلبية الباحثين ونسبتهم حوالي 83% حاملين لشهادة ليسانس، بينما تبلغ نسبة حاملين شهادة مهندس دولة حوالي 07%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 10% فهم حاملين لشهادة ماجستير .

-وبما أن المستوى التعليمي دورا هاما في تحديد مجال الفهم للفرد وتقييد المعاني التي يستوعبها.

إن المتأمل لأبعاد هذا المتغير يجد أن المؤسسة تخصص هذا المنصب (المكلف بالاتصال) لذوي الشهادات الجامعية، مما يؤكد إدراك المسؤولين لأهمية المستوى التعليمي العالي للقائم بالاتصال، نظرا لحساسية عمله، إذ من الضروري له أن يكون

مطلعا ومستوعبا لكل المتغيرات والمستجدات الواردة في استراتيجيات اتصال المؤسسة لمواكبتها، وإمكانية معالجة المشكلات الاتصالية بأسلوب علمي وعقلاني.

جدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
49	44	اتصال
51	46	غير اتصال
100	90	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية أن القائمين بالاتصال في هذه المؤسسة ليسوا كلهم متخصصين في الإعلام والاتصال، بل أن أغليبيتهم والمقدرة بحوالي (51%) أو ما يعادل (46 عاملا)، غير متخصصين، أما النسبة المتبقية منهم والبالغ عددها حوالي (49%) أي ما يعادل 44 عاملا، فهم مختصون في الإعلام والاتصال. وقد أكدت المقابلات الحرة مع المسؤولين أن السبب في هذا التباين يرجع إلى أن الضرورة المهنية (أي شغل المنصب) تجعل شاغلة، إما من داخل المؤسسة أو من أي طالب للعمل في مجال الاتصال، خاصة في فروع التوزيع لا توجد ميكانيزمات وشروط صارمة في توظيف القائمين بالاتصال.

جدول رقم (19): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب لغة التكوين

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
60	54	عربية
34	46	أجنبية
100	90	المجموع

تقر لغة الأرقام أن نسبة المكلفين بالاتصال المكونين باللغة العربية تقدر بحوالي 60%، أي ما يعادل 54 مكلفاً، أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 34% أي ما يعادل 46 مكلفاً بالاتصال، فتكوينهم باللغة الفرنسية.

انطلاقاً من الشواهد الإحصائية نجد أن أغلبية القائمين بالاتصال في هذه المؤسسة كونوا رصيدهم الفكري باللغة العربية كما أن الاهتمام بمجال الاتصال في مؤسساتنا الجزائرية حديثاً، فغن شاغلي منصب القائم بالاتصال حديثي التكوين، خاصة أولئك التابعين لفروع التوزيع.

نبحث عن طول الفئة بتطبيق قانون Sturge كمايلي:

$$C = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{K}$$

حيث C: هو طول الفئة

Xmax: تمثل قيمة مسجلة لأقدمية المبحوثين.

Xmin: يمثل أصغر قيمة مسجلة لأقدمية

K: هو قيمة ثابتة تساوي $K = 1 + 3,322 \log N$

حيث N: هو عدد مفردات عينة البحث.

$$K = 1 + 3,322 \log 90$$

$$K = 7,64$$

$$C = \frac{21-1}{7,64} \approx 3$$

جدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية

الفئات	ت	%
]4-1]	28	31
]7-4]	22	24
]10-7]	16	18
]13-10]	10	11
]16-13]	09	10
]19-16]	2	2
]22-19]	3	3
المجموع	90	100

يعتبر مؤشر الأقدمية من أهم المؤشرات لقياس مدى خبرة المبحوث في مجال مهامه، حيث كلما زادت مدة الأقدمية في الوظيفة كلما اكتسب العامل القدرة على التكيف مع محيط العمل وكذلك القدرة على معالجة المشكلات المستعصية التي يواجهها.

والجدول الموضح أعلاه يبين أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي (31%) بما يعادل (28) مبحوثا، لا تتعدى خبرتهم الأربع سنوات ، مما يدل على أن المؤسسة لم تعي الحاجة إلى وظيفة المكلف بالاتصال إلا مؤخرا إذ أن المبحوثين هم مبتدئين. في حين نجد أن نسبة (24%) من المبحوثين ينتمون إلى فئة]7-4] سنوات خبرة، أما فئة]10-7] فنجد نسبة (18%) من المبحوثين ثم فئة]13-10] سنة خبرة فنجد حوالي 10 مبحوثين. وفئة]16-13] سنة فتمثلها نسبة 10% من المبحوثين أما

فئة [16-19] سنة، فنجد حوالي مبحثين فقط. وفي الأخير نجد فئة [19-22] سنة يمثلها ثلاث مفردات، أما معطيات المقابلات الحرة مع المبحثين في المديرية العامة، فقد أسفرت على أن وظيفة المكلف بالاتصال هي موجودة منذ تأسيس المؤسسة، لكن معالمها بدأت تتجسد عمليا وعلى مستوى التسلسل التنظيمي منذ سنة 2002، بحديثات الاتصال الشامل الذي يميز التنظيمات (المؤسسات) الحديثة.

1-2- نظام التحليل الاجتماعي للحزم الإحصائية (SPSS) الخاصة بتأثير

الفروق الفردية على الفعالية الاتصالية

«إن الاختبارات اللامعلمية هي اختبارات لا تعتمد إحصائية الاختبار فيها على معالم المجتمع كمعلمة المتوسط Mean أو التباين Variance كما أنها لا تفترض توزيع ما لبيانات ولهذا فهي تعرف أيضا باختبار التوزيع الحر Distribution- Free tests إن سبب استعمال الاختبارات اللامعلمية يعود إلى عدم توفر الفرضيات الخاصة بالاختبارات المعلمية فمثلا يتوجب أن تتوزع بيانات المجتمع قريبا من التوزيع الطبيعي عن تطبيق اختبار T وهو أحد الاختبارات المعلمية شائعة الاستعمال، وعند عدم توفر هذا الشرط نلجأ إلى الاختبارات المعلمية كما أنه يجب استعمال الاختبارات المعلمية في حالة توفر الشروط الخاصة بها كونها أكثر دقة من الاختبارات اللامعلمية، يغطي برنامج SPSS عددا كبيرا جدا من طرائق الاختبار اللامعلمية من بينها اختبار كاي تربيع Chi- Square الذي يستعمل للمقارنة بين التكرار المشاهد للفئات Observed Frequencies والتكرار المتوقع لها Expected Frequencies المحتسب على أساس فرضية العدم، فإذا كان لدينا فئات عددها K فإن إحصائية Chi- Square المستعملة في الاختبار تعطى كمايلي:

$$X^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث أن O_i يمثل التكرار المشاهد وأن E_i يمثل التكرار المتوقع وأن درجة

حرية الاختبار تساوي $K-1$.

وفيما يلي نطبق اختبار مربع كاي Chi- Square على الفروق الفردية عدا متغير "الشهادة العلمية" نظرا لكون كل المبحوثين ذوو مستويات جامعية لذلك تم إسقاط هذا المتغير.

جدول رقم (21): يوضح اختبار مربع كاي على متغير الجنس

المؤشرات	التكرارات الملاحظة	التكرارات المتوقعة	التكرارات الفعلية	مربع كاي	مستوى الدلالة
أنثى	51	45,0	+6,0	1,600	0,206
ذكر	39	45,0	-6,0		

مربع كاي عند مستوى دلالة 0,01 (وجود فروق معنوية دلالة إحصائية) مربع كاي عند مستوى 0,05 (لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية).
-في حالة مربع كاي عند مستوى دلالة $0,05 <$ فيعتبر عند فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية.

-يتضح من بيانات الجدول رقم (21) أن اختبار مربع كاي المقدره قيمة بحوالي 1,600 دال إحصائيا لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value عند فرضية العدم لأن $0,206 < 0,05$ مما يشير إلى عدم وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين معطيات متغير الجنس على الفعالية الاتصالية.

جدول رقم (22): يوضح اختبار مربع كاي على متغير السن

مستوى الدلالة	مربع كاي	التكرارات الفعلية	التكرارات المتوقعة	التكرارات	الفئات
0,00	41,756	-10,9	12,9	2]25-20]
		-8,9	12,9	4]30-25]
		-4,9	12,9	8]35-30]
		-3,9	12,9	9]40-35]
		5,1	12,9	18]45-40]
		10,1	12,9	23]50-45]
		13,1	12,9	26]55-50]

يتضح من بيانات الجدول رقم (80) أن اختبار مربع كاي والمقدرة قيمته حوالي 41,75، دال إحصائياً لمتغير السن بمستوى دلالة معنوية عند 0,01، مما يشير إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية على الفعالية الاتصالية.

جدول رقم (23): يوضح اختبار مربع كاي لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	مربع كاي	التكرارات الفعلية	التكرارات المتوقعة	التكرارات	الفئات
0,833	0,044	-1,0	45,0	44	اتصال
		+1,0	45,0	46	غير اتصال

يتضح من بيانات الجدول رقم (81) أن اختبار مربع كاي دال إحصائياً لمتغير التخصص، حيث تقدر قيمة مربع كاي 0,044 بمستوى دلالة معنوية عند فرضية العدم، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين معطيات

متغير التخصص على الفعالية الاتصالية.

جدول رقم (24): يوضح اختبار مربع كاي على متغير اللغة

الفئات	التكرارات	التكرارات المتوقعة	التكرارات الفعلية	مربع كاي	مستوى الدلالة
عربية	54	45,0	+9,0	3,600	0,058
أجنبية	36	45,0	-9,0		

يتضح من بيانات الجدول رقم (82) أن اختبار مربع كاي دال إحصائياً لمتغير اللغة، حيث تقدر قيمة مربع كاي 3,600 بمستوى دلالة معنوية عند 0,05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين معطيات متغير اللغة على الفعالية الاتصالية.

جدول رقم (25): يوضح مربع كاي لمتغير الأقدمية

الفئات	التكرارات	التكرارات المتوقعة	التكرارات الفعلية	مربع كاي	مستوى الدلالة
[4-1]	28	12,1	10,9	43,62	0,00
[7-4]	22	12,1	9,9		
[10-7]	16	12,1	3,9		
[13-10]	10	12,1	-2,1		
[16-13]	09	12,1	-3,1		
[19-16]	02	12,1	-10,1		
[22-19]	3	12,1	-09,1		

يتضح من بيانات الجدول رقم (25) أن اختبار مربع كاي والمقدرة قيمته حوالي

43,62، وبمستوى دلالة معنوية عند 0,01، مما يشير على وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات متغير الأقدمية على الفعالية الاتصالية.

-معامل الارتباط الخطي: Linear Correlation

«بملاحظة المتغير العشوائي (x, y) بوجود ارتباط أو علاقة بين x, y فإن الهدف من دراسة الارتباط هو قياس قوة الارتباط الخطي بين المتغيرين في حين معامل الارتباط الخطي (Coefficient Linear) مقياس لقوة العلاقة الخطية بين x, y ويقاس مدة تغير y حال زيادة قيمة x، فهل y تزداد بزيادة x (ارتباط موجب) أو تنقص بزيادتها (ارتباط سالب) أو لا تتأثر بزيادة x (لا يوجد ارتباط) معامل الارتباط لمجموعة n من الأزواج المرتبة: (y₁,x₁)، (y₂,x₂)، (y_n,x_n) هو:»⁽¹⁾.

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2} \sqrt{\sum (y - \bar{y})^2}}$$

مما سبق، نحسب معاملات الارتباط للمتغيرات التالية: الجنس، السن، التخصص، اللغة، مدة الأقدمية.

جدول رقم (26): يوضح معاملات الارتباط بين الفروق الفردية

السن	الأقدمية	اللغة	التخصص	الجنس		
0,569	0,875**	0,997**	0,983**	1	معامل الارتباط	الجنس
0,182	0,010	0,000	0,000		مستوى الدلالة	
119,643	188,143	500,143	480,143	494,143	التباين	
0,548	0,853*	0,967**	1	0,983**	معامل الارتباط	التخصص
0,203	0,015	0,000		0,000	مستوى الدلالة	
113,810	181,143	479,143	482,476	480,143	التباين	
0,572	0,876**	1	0,967**	0,997**	معامل الارتباط	اللغة
0,179	0,010		0,000	0,000	مستوى الدلالة	
122,143	191,143	509,143	479,143	500,143	التباين	
0,865*	1	0,876**	0,853*	0,875**	معامل الارتباط	الأقدمية
0,012		0,010	0,015	0,010	مستوى الدلالة	
79,143	93,476	191,143	181,143	188,143	التباين	
1	0,865*	0,572	0,548	0,569	معامل الارتباط	السن
	0,012	0,179	0,203	0,182	مستوى الدلالة	
89,476	79,143	122,143	113,810	119,643	التباين	

** الارتباط عند مستوى دلالة 0,01 (وجود فروق معنوية دلالة إحصائية)

* الارتباط عند مستوى 0,05 (لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية).

-في حالة الارتباط عند مستوى دلالة $0,05 <$ فيعتبر عند فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية.

قيمة معامل الارتباط بين متغيري الجنس والتخصص هو 0,983، وبمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعنوية النظري وهو 0,01، مما يشير إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس والتخصص في التأثير على الفعالية الاتصالية للمؤسسة الاقتصادية.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري الجنس واللغة هو 0,997، وبمستوى دلالة

أقل من مستوى الدلالة المعنوية النظري وهو 0,01، مما يشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس واللغة في التأثير على الفعالية الاتصالية للمؤسسة الاقتصادية.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري الجنس والأقدمية هو 0,875 وبمستوى دلالة يساوي 0,01، مما يشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس والأقدمية.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري الجنس والسن هو 0,569، وبمستوى دلالة عند فرضية العدم، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس والسن.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري التخصص واللغة هو: 0,967 وبمستوى دلالة عند 0,01، مما يشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التخصص واللغة.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري التخصص والأقدمية هو: 0,853 وبمستوى دلالة عند 0,05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التخصص والأقدمية.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري التخصص والسن هو 0,548، وبمستوى دلالة عند فرضية العدم، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التخصص والسن.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري اللغة والأقدمية هو 0,876 وبمستوى دلالة عند 0,01، مما يشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري اللغة والأقدمية.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري اللغة والسن هو 0,572 وبمستوى دلالة عند فرضية العدم، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري

اللغة والسن.

-قيمة معامل الارتباط بين متغيري الأقدمية والسن هو: 0,865 وبمستوى دلالة عند 0,05، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية بين متغيري الأقدمية والسن.

2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتأثير المتبادل بين الاتصال الداخلي للمؤسسة واتصالها الخارجي

جدول رقم (27): يوضح مدى حدوث اضطرابات داخلية في المؤسسة

المتغيرات	التكرارات	النسبة %
لا	75	83
نعم	15	17
المجموع	90	100

تكشف المعطيات الكمية أن أغلبية القائمين بالاتصال والمقدرة نسبتهم بحوالي 83%، أي ما يعادل 75 مبحوثا يؤكدون أنه لم تحدث اضطرابات داخل المؤسسة، بينما تصرح النسبة المتبقية منهم والبالغة حوالي 17%، أي ما يعادل 15 عاملا، أنه قد حدثت اضطرابات.

ويمكن تفسير ذلك حسب المقابلات الحرة مع المسؤولين في المديرية العامة خاصة أولئك الذين لهم أقدمية في المؤسسة، أن معظم الاضطرابات الحاصلة في المؤسسة تكون متعلقة بالمطالبة بتحسين الأجور حسب متطلبات الحياة الاجتماعية، كما تتعلق بالهيكل التنظيمية لوظائف والأفراد وانعدام المرونة، إضافة إلى عدم استيعاب العمال لوظيفة القائم بالاتصال.

جدول رقم (28): يوضح مدى تأثير الاضطرابات الداخلية على الصورة الخارجية للمؤسسة

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
37	33	كثيرا
53	48	نوعا ما
10	09	لا تؤثر
100	90	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية أن أغلبية القائمين بالاتصال ونسبتهم حوالي 53% بما يعادل 48 عاملا، يؤكدون أن الاضطرابات الداخلية قد تؤثر على الصورة الخارجية للمؤسسة، ونجد أن نسبة 37% منهم يؤكدون أن هناك تأثير كبير للاضطرابات الداخلية على الصورة الخارجية للمؤسسة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 10% فهي تنفي هذا التأثير، إذ أنهم يرون أن أي اختلال في توازن المؤسسة الداخلي تتم معالجته بمنأى عن انعكاس ذلك على صورة المؤسسة الخارجية.

جدول رقم (29): يوضح مدى تحسين التنسيق بين الوظائف للصورة الخارجية
للمؤسسة

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
98	88	نعم
2	2	لا
100	90	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة عالية من المبحوثين والمقدرة بحوالي 98% بما يعادل 88 عاملاً، يؤكدون أن التنسيق بين الوظائف كمظهر من المظاهر التنظيمية للاتصال الداخلي -يحسن الصورة الخارجية للمؤسسة، في حين نجد أن النسبة المتبينة والمقدرة بحوالي 2% بما يعادل مكلفين بالاتصال ينفون ذلك.

إن التحليل الميداني للمعطيات يوضح أن أفراد المؤسسة يتمتعون بانسجام في وظائفهم وهو انسجام آلي حسب المهام فقط، مما يقلل من التفاعلات الاجتماعية بينهم، لكن هذا الانسجام يجسد جاذبية للصورة الخارجية للمؤسسة، تتمثل في تميز هذه الأخيرة بالتكامل والتناسق بين فروعها، مما يضيف تقاليد عريقة للمؤسسة.

جدول رقم (30): يوضح تأثير رضا الجمهور على المؤسسة على ثقة العامل بها

النسبة %		التكرارات		المتغيرات
87		78		نعم
00	13	00	12	تغليب للرأي العام
6,5		06		مبالغة في عرض صورة المؤسسة
6,5		06		التعود على ذلك
100		90		المجموع

إن القراءة المتأنية للجدول توضح أن أغلبية المبحوثين، والمقدرة نسبتهم بحوالي 87% أي ما يعادل 78 مكلفا بالاتصال، يرون أن رضا الجمهور على المؤسسة يزيدهم ثقة بها، لأن هدفهم الأساسي هو كسب رضا الجمهور عن المؤسسة وكل ما تحقق ذلك كل ما زادت ثقتهم واهتمامهم بها.

في حين نجد أن النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بحوالي 13% ينفون ذلك، لكونهم تعودوا على عراققة المؤسسة إذ لا يهتمهم ثقة الجمهور بها، كما يرى البعض منهم أن هناك مبالغة في عرض صورة المؤسسة من قبل وسائل الإعلام للجمهور، وعليه فنتائج تحسين صورة المؤسسة لا تغير من موقفهم بها.

جدول رقم (31): يوضح مدى تأثير الاعتماد على معطيات الاتصال الداخلي

للمؤسسة على إعداد سياسة الاتصال الخارجي لها

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
83	75	نعم
17	15	لا
100	90	المجموع

تبين القراءة المتأنية للجدول 75 مبحثاً بنسبة 83% يقرون أنهم يعتمدون على معطيات الاتصال الداخلي للمؤسسة لإعداد سياسة الاتصال الخارجي لها، هذا وقد أكد 15 مبحثاً بنسبة 17% أنه لا يعتمد على معطيات الاتصال الداخلي لإعداد الرسائل الإعلانية الخاصة بالمؤسسة.

إن المقابلات الحرة مع بعض المبحوثين في العاصمة أكدت أن طاقم المكلفين بالاتصال عادة ما يستعينون بمعطيات الاتصال الداخلي لإعداد سياسة الاتصال الخارجي، وذلك من خلال تحليل نتائج سير الآراء الذي يرفق دائماً بمجلة "صدى" وكذلك الاستعانة بشواهد رقمية وبيانية لتوضيح المكانة التي تحققها المؤسسة.

أما بعضهم فقد أقرروا أن البيانات الداخلية للمؤسسة غير مطلع عليها وهي محتكرة من قبل المسؤولين، لذلك لا يعتدون عليها في إعداد خطة الاتصال الخارجي.

جدول رقم(32) مدى تأثير النقص في المعلومات على إعداد سياسة الاتصال الخارجي

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
83	75	كثيرا
17	15	نوعا ما
00	00	لا تؤثر
100	90	المجموع

تشير المعطيات الكمية للجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أنه كثيرا ما يؤثر النقص في المعلومات على إعداد سياسة الاتصال الخارجي وتقدر نسبتهم بحوالي 83% بما يعادل 75 مبحوثا، فالقائم بالاتصال يقف عاجزا عن سد الثغرات الناتجة عن نقص في بعض المعلومات الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 17% فيؤكدون أن القائم بالاتصال في المؤسسة يستطيع سد الفجوات الاتصالية نتيجة خبرته الميدانية، وفي المقابل هناك احتكار للمعلومات من قبل المستويات العليا في السلم التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم (33): يوضح مدى تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة الاتصال

الخارجي

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
77	69	كثيرا
21	19	نوعا ما
2	2	لا تؤثر
100	90	المجموع

إن القراءة المتأنية لأرقام الجدول توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 77%، بما يعادل 69 مبحوثا، يرون أن عدم ثقة المعلومات الاتصالية تؤثر كثيرا على إعداد سياسة الاتصال الخارجي، لأن أي غموض أو أو تغليب في المعلومات قد يؤثر سلبا على الصورة الخارجية للمؤسسة.

في حين تؤكد نسبة 21% بما يعادل 19 مبحوثا أنه أحيانا يشكل عدم ثقة معلومات الاتصال الداخلي عائقا أمام تصميم الرسائل الاتصالية لكسب ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة.

أما النسبة الضئيلة المتبقية، فترة أن لا علاقة بين عدم دقة المعلومات وإعداد سياسة الاتصال الخارجي، فهما متغيران منفصلان تماما، والجمهور لا تهمة المعلومات الدقيقة بقدر بما تهمة الخدمة، ومدى فعاليتها، ووصولها إليه.

جدول رقم (34): يوضح مدى تأثير الروتين الإداري على إعداد سياسة الاتصال الخارجي

النسبة %	التكرار	التكرارات المتغيرات
43	39	كثيرا
53	48	نوعا ما
04	03	لا تؤثر
100	90	المجموع

توضح معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 53%، بما يعادل 48 مبحوثا، ترى أن للروتين الإداري تأثير كبير على إعداد سياسة الاتصال الخارجي، في حين نجد نسبة 43% منهم يؤكدون هذا التأثير لكن بصفة نسبية فقط، أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 4% فهم ينفون هذا التأثير.

وقد أتم الاستفسار عن الأسباب الفعلية لحدوث هذا التأثير انطلاقا من نتائج المقابلات الحرة مع بعض المبحوثين فكان أن أكدوا على أن العامل كلما اعتاد على رقم الروتين اليومي للعمل، كلما قلت رغبته في الولاء لمؤسسته، خاصة وأن لم تكن هناك نشاطات ترفيهية، وهو ما تعانيه بعض فروع التوزيع، في بعض مناطق القطر الوطني.

كما نجد أن المفندين لهذا الرأي يقرون بأن المؤسسة في استحداث متواصل خاصة في إعداد التقارير اليومية، مما يفعل في النشاط الاتصالي الخارجي لترجمة تلك المستجدات إلى الجمهور الخارجي بكل فخر.

جدول رقم (35): يوضح مدى تأثير السياسة الاتصالية داخل المؤسسة ببرامج

تخصصات الاتصال الخارجي

3		2		1		الرتبة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	التكرارات
50	45	33	30	17	15	العلاقات العامة
43	39	50	45	7	6	الإشهاد
07	06	17	15	76	69	الصحافة
100	90	100	90	100	90	المجموع

إن القراءة المتأنية للجدول توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 76%، بما يقارب 69 مبحوثاً، يرون أن أعداد السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة عادة ما يتأثر ببرامج الصحافة المكتوبة، وبالتالي فهذه الأخيرة لها الريادة في عملية التأثير.

وقد أكدت المعطيات الميدانية مصداقية لهذا الرأي، فمن خلال المقابلات الحرة وجدنا أنه هناك متابعة يومية لما تنشره الصفحات الإعلامية المكتوبة، وهي معطيات يستغلها القائم بالاتصال لدعم المجالات الداخلية للمؤسسة الموجهة للعمال.

وقد أجمع المبحوثين أن الإشهار يحتل المرتبة الثانية في التأثير على متغيرات الاتصال الداخلي، وتقدر نسبتهم بحوالي 50%، أما العلاقات العامة فتحتل المرتبة الثالثة خاصة إذا تعلق الأمر بالأعمال الخيرية.

جدول رقم (36): يوضح مدى اهتمام المكلف بالاتصال برضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة

المتغيرات	التكرارات	النسبة %
نعم	87	97
لا	03	03
المجموع	90	100

تبين الشواهد الإمبريقية أن 97% من المبحوثين يؤكدون اهتمامهم برضا الجمهور عن المؤسسة، في حين لا يهتم ثلاثة منهم بذلك، مؤكداً أن الهدف من ولائهم للمؤسسة هو إرضاء المسؤولين للحفاظ على مناصبهم وهم لا يهتمون باتجاهات الجمهور نحو المؤسسة.

أما المكلفين بالاتصال المهتمين بكسب ثقة الجمهور الخارجي، فهم يرون التحديات الاقتصادية تفرض دخول المؤسسة في منافسة مع المؤسسات الأجنبية على المدى البعيد، لذلك وجب عليهم العمل على كسب ولاء الجمهور للمؤسسة، وبالتالي الحفاظ على استمراريتها.

3- عرض البيانات الدالة على مدى وجود تحسن نوعي لوسائل الاتصال الشامل

للمؤسسة

3-1- وسائل الاتصال الداخلي

جدول رقم (37): يوضح ترتيب وسائل الاتصال بالمسؤولين حسب الأهمية

الرتبة		1		2		3		4		5		6		7		8	
الوسيلة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المقابلة		54	60	18	20	15	17	03	03	00	00	00	00	00	00	00	00
الهاتف		10	11	24	27	18	20	21	23	9	10	6	07	02	02	00	00
تقارير		10	11	02	02	07	08	25	28	09	10	03	03	15	17	34	38
الانترنت		13	14	04	04	02	02	06	07	15	17	12	13	23	26	15	17
الاجتماعات		03	04	27	30	21	23	18	20	12	13	09	10	00	00	00	00
رسائل عادية		00	00	06	07	09	10	07	08	23	26	24	27	15	17	06	07
صندوق الأفكار		00	00	06	07	12	13	10	11	03	03	24	27	20	22	00	00
عن طريق شخص		00	00	03	03	06	07	00	00	19	21	12	13	15	17	35	39
المجموع		90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100

يوضح الجدول أعلاه مدى استخدام المكلف بالاتصال لوسائل الاتصال الداخلي في اتصال بالمسؤولين، وكذا ترتيبها حسب الأهمية، فكانت "المقابلة" قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 60%، ثم تلتها الاجتماعات في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بحوالي 30%، ثم الهاتف بنسبة 20%، ونجد المرتبة الرابعة الانترنت، أما خامسا نجد الرسائل العادية، وفي المرتبة السادسة التقارير، ثم في المرتبة السابعة عن طريق شخص، وأخير نجد صندوق الأفكار. إن هذا المؤشر يوضح تناقضات واقع وسائل الاتصال في المؤسسة، حيث نجد بعض بوادر استراتيجية اتصالية حديثة، هذا من جهة، ونجد من

جهة أخرى التعامل التقليدي بين أطراف الاتصال في المؤسسة، كلما اتجهنا نحو الفروع والوحدات الصغيرة التابعة لها.

جدول رقم (38): يوضح مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية

لموضوع الرسالة

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
37	33	دائما
60	54	أحيانا
003	03	أبدا
100	90	المجموع

إن القراءة المتأنية للجدول توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 60% بما يعادل 54 مبحوثا، يؤكدون أنه أحيانا ما تكون الوسائل الاتصالية المعتمدة ملائمة لموضوع الوسائل الإعلامية، في حين يفند ثلاثة منهم ذلك، أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 37% بما يعادل 33 مبحوثا يرون أنه الوسائل الاتصالية المتاحة تكن ملائمة دائما للرسائل الإعلامية، لأن العملية الاتصالية في المؤسسة مخططة وتخضع لميكانيزمات علمية وعملية.

جدول رقم (39): يوضح مدى سماح المؤسسة للعمال بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل

حرية

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
47	42	دائما
43	39	أحيانا
10	09	أبدا
100	90	المجموع

إن الشواهد الأمبريقية توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 47%، بما يعادل 42 مبحوثا، يؤكدون أن مسؤولي المؤسسة يسمحون لهم بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية، لكن بطرائق رسمية وعبر المستويات التنظيمية.

جدول رقم (40): يوضح كيف يعبر العامل عن مشكلاته

النسبة %		التكرار		الوحدة	المؤشرات
03		03		لا	
74	97	66	87	الاتصال المباشر	
23		31		طلب خطي	
00		00		صندوق الشكاوى	
100		90		المجموع	

تشير المعطيات الكمية للجدول أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 97% بما يعادل 87 مكلفا بالاتصال، يرون أن هناك مجال لتقديم شكاويهم خاصة عن طريق الاتصال المباشر بدرجة عالية، واعتماد على الطلبات الخطية. بينما يؤكد ثلاثة من المبحوثين أنهم لا يستطيعون تقديم شكاويهم إلى المسؤولين، بحكم بيروقراطية التعامل في المؤسسة.

جدول رقم (41): يوضح مدى اهتمام المسؤولين بشكاوى العمال

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
60	54	دائما
39	35	أحيانا
01	01	أبدا
100	90	المجموع

يؤكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 60% بما يعادل 54 مبحوثا، أن المسؤولين في المؤسسة يهتمون دائما بشكاوى العاملين، في حين ينفي أحدهم ذلك، أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 39% بما يعادل 35 مبحوثا يرون أنه أحيانا فقط يهتم المسؤولون بشكاويهم.

انطلاقا من معطيات المقابلات الحرة مع بعض المبحوثين في المديرية العامة، اتضح أن هناك تقاليد عريقة في التعامل بالمؤسسة وتخطيط محكم في التعاملات مع مشكلات العمال، وقد ذهب البعض إلى أن المؤسسة تقدم حوافز مغرية وأجور عالية تقلل من احتجاجات العمال.

جدول رقم (42): يوضح مدى إعطاء المسؤولين فرص عادلة للاتصال ومناقشة
شكاوى العمال

النسبة %		التكرار		الوحدة	
				المؤشرات	
73		66		نعم	
10	27	09	24	طبيعة وظيفة العامل	لا
17		15		العلاقات الشخصية	
100		90		المجموع	

يشير الجدول المدرج أعلاه إلى أن 73 مبحوثاً، نسبة 66% يقرون أن المسؤولين يعطون فرصاً عادلة للاتصالات ومناقشة شكاوى العمال، في حين تنفي النسبة المتبقية ذلك، نظرًا لخصوصية وظيفة المبحوث، إذ كلما كانت المسؤولية أكبر كل ما كان الاهتمام أكثر، كما أن العلاقات الشخصية بالمسؤولية تزيد من فرص الاتصال والمناقشة.

جدول رقم (43): يوضح مدى حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات

النسبة %		التكرار		الوحدة	
				المؤشرات	
40		36		أبدا	
10	60	9	54	اللغة غير واضحة	
20		18		الموضوع غير واضح	
30		27		عدم التوافق الشخصي	
100		90		المجموع	

تبين المعطيات الكمية أن نسبة ضئيلة من المبحوثين مقدرة بحوالي 40% بما يعادل 36 مبحوثاً، ينفون حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات. بينما تؤكد ذلك النسبة المتبقية، وأغليبتهم يرجعون حدوث المشكلات إلى عدم التوافق الشخصي بين المجتمعين، في حين يرى البعض أن اللغة غير واضحة، خاصة أولئك المبتدئين وكذلك أولئك الذين تلقوا تكوينهم باللغة العربية، لأن لغة الحوار في المؤسسة بجميع فروعها هي الفرنسية، بحكم سيرورتها التاريخية، وتأثرها بمخلفات الاستعمار، ويرى آخرون أن غموض موضوع الاجتماع عادة ما يشكل عائقاً اتصالياً في تفعيل الاجتماع.

جدول رقم (44): يوضح مدى انتشار الإشاعات في المؤسسة ومصدرها

النسبة %		التكرار		الوحدة	
				المؤشرات	
10		9		لا	
64	90	57	81	العمال	
23		21		النقابة	
3		3		الإدارة	
100		90		المجموع	

تشير الشواهد الكمية إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 90% يرون أن هناك مجال كبير لانتشار الإشاعات في المؤسسة خاصة من قبل العمال، وأحيانا يكون مصدرها النقابة، في ثلاثة من المبحوثين يرون أن الإدارة تعمل على نشر بعض المعلومات الخاطئة لأغراض استراتيجية بحتة.

بينما تنفي النسبة المتبقية وجود هذا الأسلوب من أساليب الاتصال غير رسمي، وقد أثبتت المقابلات الحرة مع بعضهم تجربتهم في المؤسسة مبتدئة لذلك لم تصادفهم بعد حالات الإشاعة بعد.

جدول رقم (45): يوضح كيفية التعامل مع الإشاعات

النسبة %	التكرار	المؤشرات
		مواجهة الإشاعة
37	33	الرد عليها عبر الوسائل الإعلامية
47	42	تجاهل الإشاعة
16	15	تعويض بإشاعة أخرى
100	90	المجموع

إن القراءة المتأنية لأرقام الجدول توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 47% يقرون أن "تجاهل الإشاعة" هو أنجح السبل لمواجهة تداعيات الإشاعة، بينما تؤكد 33 مبحوثاً أن هذه المواجهة لا يحققها إلا الرد عليها رسمياً عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية، وهي الفكرة التي أوضحتها المقابلة الحرة مع بعضهم. أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 16% فقد رأت أن كل الإشاعات التي انتشرت عوضت بأخرى للحد منها.

جدول رقم (46): يوضح مدى وجود مجال لإقامة علاقات شخصية داخل المؤسسة

النسبة %		التكرار		الوحدة	
				المؤشرات	
10		9		لا	
20	90	18	81	في المطعم	
13		12		في المكتب	
17		15		في المقهى	
40		36		أماكن الترفيه	
100		90		المجموع	

انطلاقاً من المعطيات الكمية للجدول نجد أن نسبة ضئيلة من المبحوثين والمقدرة بحوالي 10% ينفون وجود مجال لإقامة علاقات في إطار غير رسمي داخل المؤسسة نتيجة لضيق الوقت، وكذلك كثافة العمل.

بينما ترى النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 90% أن هناك مجال لتفاعل أفراد المؤسسة خاصة في بعض أماكن الترفيه كقاعة الرياضة والموسيقى التابعتين للمؤسسة، أما البعض الآخر والمقدرة نسبتهم بحوالي 20% يرون أن تفاعلاتهم غير الرسمية عادة ما تكون في المطعم وآخرون يحددون المقهى كمكان لذلك، في حين ترى النسب المتبقية والمقدرة بحوالي 13% أن أنسب مكان لإقامة علاقات شخصية هي المكتبة.

وقد أضاف آخرون تمت محاورتهم في إطار الملتقيات التي أجريت أثناء فترة الدراسة، أماكن أخرى لإقامة علاقات تفاعلية بين العمال ألا وهي صالات الرياضة والموسيقى التابعة للمؤسسة.

جدول رقم (47): يوضح مدى مناسبة الوسائل لإعلام العامل بنشاطات المؤسسة

النسبة %	التكرار	التكرارات المؤشرات
13	12	الحاضرات
17	15	الندوات
33	30	الاجتماعات
17	15	الاتصال الشخصي
10	9	المجلة
10	9	الانترنت
100	90	المجموع

لقد اقتضت الضرورة وجوب المفاضلة بين وسائل الاتصال الداخلية.

وقد بينت الشواهد الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 33% يفضلون الاجتماعات كأهم وسيلة لإعلامهم بنشاطات المؤسسة، تليها وسيلتي الندوات والاتصال المباشر بنسبة 17% من المبحوثين، بعدها نجد وسيلة المحاضرات بنسبة 13% بما يعادل 12 مبحوثاً، وأخيراً نجد وسيلتي المجلة الداخلية والانترنت بنسبة 10% لكل منهما.

بينما لاحظ الباحث من خلال الملاحظات الاستطلاعية للتعاملات في المديرية العامة بالعاصمة أن الوسيلة الأكثر استعمالاً هي الانترنت، في حين تكاد تنعدم في فروع التوزيع.

3-2- وسائل الاتصال الخارجي:

جدول رقم (48): يوضح درجة لجوء المؤسسة للاتصال الإشهاري

النسبة %	التكرار	التكرارات المؤشرات
13	12	كافية جدا
30	27	غير كافية
57	51	كافية نسبيا
100	90	المجموع

يوضح الجدول أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 57% بما يعادل 51 مبحوثاً يرون أن المؤسسة تلجأ إلى الاعتماد على الاتصال الإشهاري بدرجة كافية نسبياً، بينما تؤكد نسبة 13% أي ما يعادل 12 مبحوثاً، أن الدرجة هي كافية جداً. في حين ترى النسبة المتبقية أن المؤسسة لا تعتمد على الإشهار بدرجة كافية، حيث أكدت المقابلة الحرة مع بعضهم أن السبب يعود إلى قلة المتخصصين وكذلك مركزية التخطيط لحثثيات الإشهار، كما أن الميزانية المخصصة لهذا التخصص الاتصالي غير كافية، ولعلّ أهم سبب يتمثل في أن الإشهار غير ملائم لكسب ثقة الجمهور الخارجي ما دام الهدف من نشاط المؤسسة هو تحسين وتوعية المواطن لأخطار الكهرباء والغاز.

جدول رقم (49): يوضح أهم الوسائل المعتمدة في الإشهار

النسبة %	التكرار	التكرارات المؤشرات
18	16	تلفزة
37	33	إذاعة
41	39	صحف
13	12	لافتات
100	90	المجموع

تبين المعطيات الكمية أن نسبة عالية من المبحوثين والمقدرة بحوالي 41%، أي ما يعادل 39 مبحوثاً، يقرون أن الإعلام المكتوب هو أكثر الوسائل اعتماداً في الإشهار، بينما ترى نسبة 37% من المبحوثين أن الحملات الإشهارية الخاصة بالمؤسسة يتم عرضها عبر وسيلة الإذاعة، في حين تؤكد النسبة المقدرة بحوالي 18% أن التلفزيون هو أنجح الوسائل الإعلامية لعرض الرسائل الإشهارية، أما النسبة المتبقية فتفضل اللافتات الإعلانية كأهم وسيلة إشهارية، وقد دلت الملاحظات بالمشاركة في تفعيل الملتقيات التحسيسية الخاصة بالمؤسسة، أن التغطية الإعلامية لها يهتم بها إعلاميون ينتمون إلى جرائد ومجلات وطنية تابعة للوكالة الوطنية للإشهار، كما تؤكد الباحث من ذلك من خلال المقابلات الحرة مع المسؤولين.

جدول رقم (50): يوضح الهدف من الإشهار

النسبة %	التكرار	التكرارات المؤشرات
17	15	تحقيق الربح
20	18	التعريف بالخدمات
13	12	التعريف بالمؤسسة
50	45	تحسين صورة المؤسسة
100	90	المجموع

تبين لغة الأرقام أن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم حوالي 50% بما يعادل 45 مبحوثاً يرون أن الهدف الأساسي من الرسائل الإشهارية هو تحسين صورة المؤسسة، بينما يرى البعض وتقدر نسبتهم حوالي 20% أن الهدف الأساسي للإشهار ينحصر في التعريف بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويرى آخرون تقدر نسبتهم بحوالي 17% أن تحقيق الربح هو أهم مبتغى للنشاط الإشهاري للمؤسسة أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 13% ترى أن الهدف الأساسي من النشاط الإشهاري هو التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها.

جدول رقم (51): يوضح مدى قيام المكلفين بالاتصال بتقييم الرسائل الاتصالية

النسبة %	التكرار	المؤشرات			
		الوحدة	الطريقة	المقيم	نعم
30	27	لا			
20	18	63	تقدير نسبة طلبات التوزيع	المقيم	نعم
43	45		سبر الآراء بعد الحملة الإشهارية		
46	48	63	المديرية العامة	المقيم	نعم
17	15		الفروع التابعة للمؤسسة		
100	90	المجموع			

بما أن قياس الفعالية الاتصالية لا تنحصر فقط في مدى تنفيذ الخطة الاتصالية فقط، وإنما يرتبط أساسا بمدى تقييم الرسائل الاتصالية، فقد جاء هذا المؤشر ليعكس معطيات الجدول السابق التي تشير إلى أن نسبة ضئيلة من المبحوثين تقدر بحوالي 30% ينفون وجود عملية التقييم، (وهم غالبا ما ينتمون إلى فروع التوزيع) لأن هذه العملية هي مركزية بالدرجة الأولى، أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي (63%) فهم يؤكدون أن هناك تقييم لمدى نجاعة الرسائل الإعلامية، إذ ترى نسبة منهم والمقدرة بحوالي 20% أن عملية التقييم تتم عن طريق تقدير نسبة طلبات التوزيع، في حين ترى نسبة 43% أن هذه العملية تتم عن طريق سبر الآراء بعد الحملة الإشهارية. أما عن الجهة المقيمة فقد أكد أغلبية المبحوثين والمقدر عددهم حوالي 48 مبحوثا، أن عملية التقييم تتم على مستوى المديرية العامة في الجزائر العاصمة، بينما ترى نسبة 17% منهم أنه قد تقوم الفروع التابعة للمؤسسة بتقييم رسائلها الإشهارية الخاصة بها.

جدول رقم (52): يوضح رأي المكلف بالاتصال في الرسائل الإشهارية

النسبة %	التكرار	الوحدة	المؤشرات
17	15		سيئة
63	57		متوسطة
20	18		جيدة
100	90		المجموع

تبين القراءة الإحصائية للجدول أن 57 مبحوثاً بنسبة 63% يؤكدون أن الرسائل الإشهارية التي تبث لصالح المؤسسة هي متوسطة، بينما تقر نسبة 20% منهم جودة الرسائل الإشهارية، في حين ترى النسبة المتبقية أنها سيئة، أما التقصي الميداني عن طريق المقابلة الحرة، أوضح أن الرسائل الإشهارية لا يقوم بها المكلفون بالاتصال في المؤسسة، وإنما هي نتاج منافسة بين مقترحات الوسائل الإعلامية (Les boites de presse) ثم يتم اختيار الأنسب منها، لكن الأسوأ أن هذا الاختيار يتم على أساس مادي بحت، حيث تختار الرسالة الإشهارية الأقل تكلفة في المقابل كان لا بد من اختيار الرسائل الإشهارية الأحسن تصميمًا وجودة.

جدول رقم (53): يوضح مدى كفاية استخدام العلاقات العامة

النسبة %		التكرار		الوحدة	المؤشرات
10		9		كافية جدا	
63		57		كافية نسبيا	
14	27	12	24	عدم مبالاة المؤسسة بالعملية	
3		3		تضييع المال والجهد والوقت	
10		9		نقص الخبرة في هذا المجال	
100		90		المجموع	

تبين المعطيات الكمية أن نسبة ضئيلة تقدر بحوالي 10% بما يعادل 9 مبحوثين ترى أن الاعتماد على برامج العلاقات العامة كافي جدا، بينما ترى نسبة عالية منهم وتقدر بحوالي 63%، أن اللجوء إلى تخصيص العلاقات العامة هو كافي نسبيا. في حين تقر النسبة الباقية عدم كفاية هذا اللجوء نتيجة عدم مبالاة المؤسسة بأهمية تنفيذ برامج العلاقات العامة، وكذلك نقص الخبرة في هذا المجال، كما أن 3% منهم يرون أن اعتماد العلاقات العامة في كسب ثقة الجمهور يعد تضييعا للمال والجهد والوقت.

وقد أوضحت المقابلات الحرة أن وسائل وأساليب العلاقات العامة هي معتمدة ميدانيا، لكن المشكل في تصنيفها فقط فالبعض من المبحوثين يرى أنها وسائل الاتصال الإشهاري.

جدول رقم (54): يوضح أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها

النسبة %	التكرار	الوحدة	المؤشرات
46	42		الأبواب المفتوحة
17	15		الندوات والملتقيات
20	18		الأعمال الخيرية
100	90		المجموع

تتفاوت الوسائل المستعملة من قبل المكلفين بالاتصال في درجة تحسين صورتها، خاصة إذا تعلق الأمر بالأبواب المفتوحة، حيث يؤكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 46% بما يعادل 42 مبحوثاً أنها أكثر الوسائل اعتماداً. بينما يرى البعض الآخر والمقدر عددهم حوالي 20% أن الأعمال الخيرية هي أنسب الوسائل استعمالاً، في حين ترى النسبة المتبقية أن الندوات والملتقيات والحملات هي وسائل العلاقات العامة التي تعتمد عليها المؤسسة. أما المبحوثين الذين طبقت عليهم المقابلة الحرة بغرض التحليل، فقد ركزوا على وسيلتي الأعمال الخيرية والنشاطات الرياضية، كأهم أنماط لوسائل العلاقات العامة المعتمدة.

جدول رقم (55): يوضح مدى قيام المكلفين بالاتصال بسبر آراء المتعاملين مع المؤسسة لمعرفة آرائهم حولها

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
3	3	دائماً
63	57	أحياناً
34	30	أبداً
100	90	المجموع

يعتبر أسلوب "سبر الآراء المتعاملين" من أهم الأساليب ملائمة لتقييم برامج العلاقات العامة، وقد أكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 63% بما يعادل 57 مبحوثاً، أنه أحياناً ما يلجؤون إلى سبر الآراء للمتعاملين الدائمين مع المؤسسة، لمعرفة مدى ثقتهم بهم، بينما ينفي 34% من المبحوثين هذه العملية التقييمية. أما النسبة المتبقية فيقررون أن عملية سبر الآراء تتم بصفة دائمة ومنتظمة.

جدول رقم (56): يوضح رؤية المكلف بالاتصال للهدف العام للعلاقات العامة

4		3		2		1		الوحدة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المؤشرات
37	33	17	15	20	18	27	24	التعريف بالمؤسسة
3	3	27	24	40	36	30	27	كسب الثقة
57	51	30	27	10	9	3	3	الإشهار التجاري
3	3	26	24	30	27	40	36	تحسين صورة المؤسسة
100	90	100	90	100	90	100	90	المجموع

إن المفاضلة بين أهداف العلاقات العامة ميدانيا، توضحها المعطيات الكمية التالية، فالهدف المتمثل في تحسين صورة المؤسسة احتل المرتبة الأولى من اقتراحات المبحوثين، حيث بلغت نسبتهم حوالي 40% ويحتل هدف كسب ثقة الجمهور المرتبة الثانية.

في حين يحتل هدفي الإشهار التجاري والتعريف بالمؤسسة المرتبة الثالثة. من خلال المقالات الحرة مع بعض المبحوثين اتضح رفضه للهدف الثالث المتمثل في الإشهار التجاري، بينما أكد المسؤولون في الوظائف الاستراتيجية أن الهدف غير المباشر للمؤسسة هو تحقيق الربح مثلها في ذلك مثل أي مؤسسة تجارية.

جدول رقم (57): يوضح رأي المكلف بالاتصال في صورة مؤسسته

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
00	00	سيئة
60	54	مقبولة
40	36	حسنة
100	90	المجموع

إن القراءة المتأنية للجدول توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 60% بما يعادل 54 مبحوثاً، يرون أن صورة المؤسسة بالنسبة لهم مقبولة، في حين ترى النسبة المتبقية أن صورة المؤسسة هي حسنة.

وهذا ما أكدته المقابلات الحرة مع المبحوثين، حيث يرون أنه نظراً لحساسية نشاط المؤسسة فإن إرضاء الجمهور الخارجي المتمثل في المواطنين قد تكون مهمة صعبة أحياناً، أما بالنسبة لمكانة المؤسسة في عالم السوق فهي حسنة وتتقدم نحو الريادة.

جدول رقم (58): يوضح مدى كفاية تكوين المؤسسة لعلاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
27	24	كافية جدا
20	18	غير كافية
53	48	كافية نسبيا
100	90	المجموع

إن المعطيات الكمية تشير إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 53% يقرون أن المؤسسة تلجأ إلى تكوين علاقة ثقة مع الأجهزة الإعلامية بدرجة كافية نسبيا، بينما يرى آخرون تقدر نسبتهم بحوالي 27% أن تكوين هذه العلاقة يكون بدرجة كافية جدا في حين ترى النسبة المتبقية أن علاقة المؤسسة بوسائل الاتصال الجماهيرية غير كافية. لأن المؤسسة تتعامل مع الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، هذه الأخيرة تتعامل مع بعض العناوين الصحفية دون أخرى.

جدول رقم (59): يوضح أهداف العلاقات مع الصحافة

3		2		1		الوحدة
%	ت	%	ت	%	ت	
57	51	27	24	17	15	المؤشرات إقناع الجمهور
36	33	40	36	23	21	تعديل الاتجاهات من الأخبار الكاذبة
7	6	33	30	60	54	تزويد الجمهور بالبيانات الصادقة
100	90	100	90	100	90	المجموع

إن المفاضلة بين أهداف تكوين العلاقات مع الصحافة بينت أن هدف تزويد الجمهور بالبيانات الصادقة قد احتل المرتبة الأولى بنسبة 60%، في حين احتل المرتبة الثانية هدف تعديل الاتجاهات من الأخبار الكاذبة بنسبة 40%، بينما يحتل هدف إقناع الجمهور بالخدمة وتحسيسهم بأخطائها، المرتبة الثالثة، لكن تحليل بعض الإعلانات من قبل الباحث اتضح أن هناك أهداف أخرى كإبلاغ المواطنين بالانقطاعات المفصولة والمناطق المعنية بها.

جدول رقم (60): يوضح المفاضلة بين الوسائل المستخدمة للاتصال بالأجهزة الإعلامية

9		8		7		6		5		4		3		2		1		الوحدة المؤشرات
%	ت	%	%	%	%	%	ت	%	ت	%	ت	ت	ت	ت	ت	%	ت	
0	0	0	0	0	0	3	3	10	9	17	15	10	9	20	18	43	39	البيان الصحفي
00	00	00	00	00	00	3	3	17	15	10	9	24	2	33	30	17	15	المؤتمر الصحفي
13	12	00	00	00	00	17	15	13	12	10	9	27	27	10	9	10	9	المراسلات
3	3	00	00	00	00	7	6	17	15	30	27	13	12	7	6	20	18	القبالات
00	00	00	00	00	00	7	6	20	18	27	24	13	12	23	22	3	3	النشرة العامة
00	00	00	00	7	6	53	48	13	12	3	3	13	12	7	6	7	6	الهاتف
13	12	43	39	33	30	10	9	00	00	3	3	00	00	00	00	00	00	الإفطار الصحفي
10	9	40	36	47	42	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	الغذاء الصحفي
60	54	17	15	13	12	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	السفر الصحفي
100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	المجموع

إن القراءة المتأنية لمعطيات الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 43% تؤكد أن البيان الصحفي هو أكثر الوسائل استخداماً في عملية الاتصال مع وسائل الاتصال الجماهيري يليه في المرتبة الثانية المؤتمر الصحفي، أما في المرتبة الثالثة نجد المراسلات، بعدها وفي المرتبة الرابعة نجد المقابلات. أما في المرتبة الخامسة نجد النشرات العامة، وفي المرتبة السادسة نجد الهاتف خاصة إذا كان هناك تعامل يومي مع الأجهزة الإعلامية، يليه الغذاء الصحفي، ثم الإفطار الصحفي، وفي الأخير نجد السفر الصحفي في حالة إنجاز الملفات الصحفية.

جدول رقم (61): يوضح مدى التخطيط للتعامل مع الأجهزة الإعلامية

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
70	63	نعم
30	27	لا
100	90	المجموع

يشير الجدول الموضح أعلاه أن نسبة ضئيلة من المبحوثين تقدر بحوالي 30% بما يعادل 27 مكلفا بالاتصال ينفون أن التعامل مع الأجهزة الإعلامية هو عشوائي وغير مخطط له وغير منظم، أما النسبة المتبقية فتؤكد أن كل إجراء اتصالي هو وليد عملية استشارة وتوجيه وتخطيط استراتيجي يتم في المستويات العليا للمؤسسة، خاصة وأن هذه الأخيرة تتعامل مع شركات أجنبية وتعتمد على تكنولوجيا جد متطورة، وقد انعكس ذلك على نظام الاتصال.

جدول رقم (62): يوضح مقاييس تقويم برامج العلاقات مع الصحافة

6		5		4		3		2		1		الوحدة
%	%	ت	%	ت	%	ت	ت	ت	ت	%	ت	المقياس
3	3	3	3	43	39	17	15	1	9	27	24	حجم العمل
51	45	17	15	10	9	13	12	7	6	3	3	تكاليف الإنجاز
23	211	54	48	7	6	6	6	3	3	7	6	الوقت المستغرق
3	3	13	12	7	6	36	33	23	22	16	12	عدد المقالات
13	12	10	9	23	21	20	18	33	30	00	00	حجم المقالات
7	6	3	3	10	9	7	6	23	21	47	45	اتجاه المقالات
100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	المجموع

تبين الشواهد الإمبريقية أن المفاضلة بين مقاييس تقويم برامج العلاقات مع الصحافة أسفرت عن احتلال مقياس اتجاه المقالات التي يتناولها الإعلام المكتوب بنسبة 47% من آراء المبحوثين، وفي المرتبة الثانية نجد حجم المقالات، أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب مقياس عدد المقالات، في حين نجد في المرتبة الرابعة مقياس حجم العمل الاتصالي. ونجد في المرتبة الخامسة مقياس الوقت المستغرق بنسبة 54%، وأخيرا يأتي مقياس تكاليف الإنجاز بنسبة 51% من آراء المبحوثين.

جدول رقم (63): يوضح أكثر الأجهزة الإعلامية تعاملًا مع المكلف بالاتصال

النسبة %	التكرار	الوحدة الأجهزة
10	9	تلفزة
37	33	إذاعة
53	48	صحافة
100	90	المجموع

تشير المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين والمقدرة نسبتهم حوالي 53% بما يعادل 48 مبحوثًا، يقرون أن أجهزة الإعلام المكتوب هي الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، بينما تؤكد نسبة 37% من الباحثين أن الإذاعة هي أهم وسيلة يلجأ إليها المكلف بالاتصال، في حين ترى النسبة المتبقية أن التلفزيون هو أكثر الأجهزة الإعلامية اعتمادًا في الاتصال الخارجي. وقد أكدت هذه النتائج الملاحظات الميدانية أن ممثلي الإعلام المكتوب هم أكثر المترددون إلى الملتقيات والندوات التي تعقدها المؤسسة.

4- عرض البيانات الخاصة بالمتغيرات التنظيمية

جدول رقم (64): يوضح تقييم المكلف بالاتصال لسيولة المعلومات في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
13	12	سيئة
70	63	مقبولة
17	15	حسنة
100	90	المجموع

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه أن نسبة ضئيلة من المبحوثين والمقدرة بحوالي 13% يقرون أن العملية التنظيمية في إدراج المعلومات هي سيئة. بينما يقر أغلبية المبحوثين والمقدين بحوالي 63 مبحوثاً أي ما يعادل 70% أن سيولة المعلومات في المؤسسة تجري بصورة مقبولة، في حين تقيّم النسبة المتبقية أن إدراج المعلومات هو حسن. وقد أجمع المسؤولون أن الجهود المبذولة تعمل على خلق سيولة معلوماتية من أجل التأثير على السلوك الفردي وإدماج العامل في السياسة العامة للمؤسسة ودفعه لتقبل القرارات التي تقرها المديرية العامة.

جدول رقم (65): يوضح مدى التستر على المعلومات في المؤسسة

النسبة %		التكرار		الوحدة	المؤشرات
54		48		لا	
10	46	9	42	رغبة المسؤول في الاحتفاظ بالقوة	
13		12		عدم الثقة في تصرفات العمال	
20		18		نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل	
3		3		تحديات اقتصادية	
100		90		المجموع	

تشير الشواهد الكمية إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 54% بما يعادل 48 مبحوثاً، ينفون وجود تستر على المعلومات في المؤسسة، بينما ترى النسبة المتبقية أن هناك تستر على بعض المعلومات داخل المؤسسة، حيث يؤكد 12 مبحوثاً أن هذا التستر راجع إلى عدم الثقة في تصرفات العمال.

في حين ترى نسبة 10% منهم أن السبب يعود أساساً إلى رغبة المسؤول في الاحتفاظ بالقوة، أما ثلاثة منهم فيرجعون السبب إلى نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل، لكن النسبة المتبقية فتضيف سبباً هاماً يتمثل في أن هذا التستر على المعلومات يعود إلى التحديات الاقتصادية التي تفرضها معطيات السوق.

جدول رقم (66): يوضح درجة تقييم الأداء

النسبة %	التكرار	الوحدة الدرجة
13	12	كافية جدا
27	24	غير كافية
60	54	كافية نسبيا
100	90	المجموع

تبين القراءة الإحصائية للجدول أن 54 مبحوثا يرون أن درجة تقييم الأداء في المؤسسة هي كافية نسبيا، بينما يرى 24 مبحوثا أن العملية التقييمية غير كافية، أما النسبة المتبقية فتقر أنه يتم تقييم الأداء في المؤسسة هو كافي، خاصة إذا تعلق الأمر بفروع التوزيع.

جدول رقم (67): يوضح درجة تكوين العمال

النسبة %	التكرار	الوحدة الدرجة
13	12	كافية جدا
27	24	غير كافية
60	54	كافية نسبيا
100	90	المجموع

إن التكوين أو التدريب «هو عملية تزويد الموظف بمهارات وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته»⁽¹⁾، وتعتمد المؤسسات الاقتصادية بالتكوين لأنها تعتبره استثمارا في الموارد البشرية يعود عليها وعلى العامل بالفائدة، فتزداد إنتاجيتها الكلية وتتحسن مهارات وقدرات العامل حتى يتمكن من القيام بمهامه الوظيفية بصورة أفضل، وبالتالي يتحسن الأداء، ويبدو من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 60% أن عملية التكوين تتم بدرجة كافية نسبيا، بينما يرى آخرون والبالغ عددهم حوالي 12 مبحوثا، أنها كافية جدا، أما النسبة المتبقية من المبحوثين فنقر أن فرص تكوينهم غير كافية تماما، مقارنة بأهمية وظيفة القائم بالاتصال في استراتيجيات المؤسسة الحديثة.

(1) -حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 27.

جدول رقم (68): يوضح كيفية التحفيز الاتصالي للعمال

النسبة %	التكرار	الوحدة المحفزات
40	36	المساعدة المالية
60	54	النوعية المعرفية
100	90	المجموع

من بين المتغيرات التنظيمية التي تساعد على كسب ثقة العاملين هو متغير التحفيز الاتصالي، ومن خلال المعطيات الكمية يتضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 60% يقرون أن التحفيز الاتصالي في المؤسسة يعتمد أساساً على تقديم المساعدات المالية، في حين يرى 36 مبحوثاً أن النوعية المعرفية هي الأسلوب المعتمد في عملية التحفيز، وقد أضاف بعض المبحوثون أسلوب فتح باب الحوار لتقوية الروابط الاجتماعية.

جدول رقم (69): يوضح كيفية تقييم العملية التخطيطية في نشر المعلومات

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
17	15	سيئة
70	63	مقبولة
13	12	حسنة
100	90	المجموع

تشير المعطيات الكمية إلى أن نسبة ضئيلة من المبحوثين والمقدرة بحوالي 13% أي ما يعادل 12 مبحوثاً، ترى أن العملية التخطيطية في نشر المعلومات هي حسنة، بينما يقر 15 مبحوثاً أنه ليس هناك تخطيط لإدراج المعلومات، بسبب عدم فهم كل طرف من طرفي الاتصال لوظيفة الآخر، في حين يرى أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 70% أن العملية التخطيطية في نشر المعلومات من الناحية التنظيمية هي مقبولة خاضعة لاستراتيجية منتظمة ومحددة بمقاييس زمنية معينة.

جدول رقم (70): يوضح مدى حدوث مشكلات سببها عدم نشر إعلان في الوقت

المحدد

النسبة %	التكرار	الوحدة الدرجة
17	15	دائماً
33	30	أحياناً
50	45	أبداً
100	90	المجموع

تبين الشواهد الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 50% بما يعادل 45 مبحوثاً، ينفون مدى حدوث مشكلات بسبب عدم نشر الإعلانات في الوقت المحدد، بينما تقرر نسبة 33% بأنه أحياناً ما تواجهه تلك المشكلات، في حين ترى النسبة المتبقية أن هذه المشكلات هي دائمة الحدوث.

وتوضح معطيات المقابلات الحرة أن وضع الإعلانات هو أني ومنتظم، أما أحد المبحوثين فقد أشار إلى أن بعض المعلومات الإعلانية يتم حجزها خاصة إذا كانت متعلقة بحوافز ومقاييس تحسين مستوى العامل.

الجدول رقم (71): يوضح تقييم عملية وضع الإعلانات على اللوح

الوحدة الدرجة	التكرار	النسبة %
منتظمة	48	53
غير منتظمة	42	47
المجموع	90	100

توضح المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 53% بما يعادل 48 مبحوثاً، ترى أن عملية وضع الإعلانات على اللوح منتظمة، بينما ترى النسبة المتبقية أن هذه العملية غير منتظمة وتحتاج إلى تغيير جذري في جميع الميكانيزمات والاستراتيجيات المتعلقة بسيولة المعلومات لإعلام الجمهور الداخلي للمؤسسة وكسب ثقته.

وقد أوضحت المقابلات الحرة مع بعضهم أن الانتظام في وضع الإعلانات على اللوح متبع خاصة في الفروع عبر ولايات القطر، لأنها لا تملك مجالات داخلية ولا وسائل الانترنت.

جدول رقم (72): يوضح مدى تأثير اتباع المعلومات للمسار التنظيمي على وصولها في الوقت المناسب

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
44	40	دائما
43	39	أحيانا
13	11	أبدا
100	90	المجموع

تشير الشواهد الكمية أن نسبة ضئيلة من المبحوثين مقدرة بحوالي 13% ينفون تأثير المسار التنظيمي على وصول المعلومات في الوقت المناسب، فهم يرون أن وسائل الاتصال المعتمدة هي متطورة، كما أن اتباع المعلومة للمسار التنظيمي يؤكد عراقة تقاليد المؤسسة في إدراج المعلومات.

بينما تقر نسبة 43% من المبحوثين أنه أحيانا ما يؤثر مرور المعلومات على عدة مستويات إدارية على وصولها في الوقت المحدد، خاصة إذا تعلق الأمر بقرارات الترقية، كما أنه يمكن حجزها في إحدى هذه المستويات.

في حين يرى أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 44% أنه دائما ما يكون تعدد المستويات الإدارية في البناء التنظيمي من أكبر العوائق التي تحد من فعالية اتصال المؤسسة، فهم يعتبرون ذلك بروتوكولا يمكن تجاوزه خاصة إذا تعلق الأمر باتخاذ القرارات الآنية التي تبنى على أساس معلومات فورية.

وقد أكد المسؤولون أن اتباع المعلومة للمسار الصاعد تستغرق وقتا طويلا لوصولها، عكس حالتها الأفقية أو النازلة.

جدول رقم (73): يوضح مدى تأثير اتباع المعلومات للمسار التنظيمي على سلامتها

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
30	27	دائماً
30	27	أحياناً
40	36	أبداً
100	90	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين والمقدرة نسبتهم حوالي 40% ينفون تأثر المعلومات بالمسار التنظيمي، بينما تنقسم آراء النسبة المتبقية بالتساوي أي بنسبة 30% بين التأكيدين المطلق والنسبي لهذه الفكرة.

انطلاقاً مما أسفرت عنه المقابلات الحرة مع بعض الباحثين تبين أن أصحاب الرأي المؤيد للفكرة أن هناك بعض المستويات الإدارية تعتمد إلى تحريف المعلومة لأغراض شخصية، خاصة أولئك الذين يشرفون على العمال البسطاء فهم يحاولون تمييز بعض المعطيات وذلك لكسب رضا المسؤولين في المستويات العليا.

أما أصحاب الرأي المعارض لهذا المؤشر فإنهم يركزون على المضمون الاتصالي المكتوب وكذلك الهاتف ووسيلة الانترنت.

جدول رقم (74): مدى عزل التمتع التنظيمي لوظيفة العامل عن الآخرين

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
20	18	نعم
80	72	لا
100	90	المجموع

تبين الشواهد الكمية أن نسبة ضئيلة من المبحوثين يرون أن التمتع التنظيمي لوظيفتهم يفرض عليهم عزلة اتصالية عن الآخرين، وهو يما يناقض طبيعة مهامهم، والملاحظ ميدانيا أن أصحاب هذا الرأي هم حديثي الالتحاق بالمؤسسة وهو سبب شعورهم السلبي بذلك، بينما يرى البعض أن تقدير تلك العزلة هو على مستوى المجمع ككل. بينما يقر أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 80% أن تموقعهم التنظيمي جد ملائم، لأداء مهامهم على أحسن وجه، فبحكم الاتصالات الرسمية فهم أقرب إلى المستويات الاستراتيجية، أما الاتصالات غير الرسمية فتجعلهم أقرب إلى المستويات الدنيا.

5- عرض البيانات الخاصة بالمتغيرات البيئية

جدول رقم (75): يوضح مصدر ثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخر

4		3		2		1		الوحدة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المؤشرات
13	12	30	27	27	24	30	27	مهارة الأداء
84	21	10	9	43	39	20	24	الخبرة
	45	27	21	20	18	10	9	المستوى التعليمي
17	15	33	30	10	9	40	36	الأخلاق
100	90	100	90	100	90	100	90	المجموع

إن المفاضلة بين مصادر الثقة في المعلومات، تكشف أن مصدر الأخلاق قد احتلت المرتبة الأولى ما يعكس رأي 36%، بينما يحتل المرتبة الثانية مصدر الخبرة، أما المرتبة الثالثة، فهي لمهارة الأداء، وأخيراً نجد مصدر المستوى التعليمي تحتل المرتبة الرابعة.

وقد دلت المقابلات الحرة أن كثيراً من الموظفين وجدوا صعوبات في أداء عملهم، رغم مستواهم العالي خاصة أولئك الذين تلقوا تعليمهم باللغة العربية، لأن كل التعليمات والتقارير والمنشورات هي باللغة الفرنسية، مما يشكل عائقاً في سير العمل، وهذا راجع إلى جذور المؤسسة التي تمتد نشأتها إلى مخلفات الاستعمار الفرنسي.

جدول رقم (76): يوضح أهم المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت

المحدد

6		5		4		3		2		1		الوحدة المشكلة
%	%	ت	%	ت	%	ت	ت	ت	ت	%	ت	
3	3	10	9	36	33	24	21	7	6	20	18	الاعتمادات المالية
3	3	21	12	7	6	13	12	35	33	30	27	عدم المرونة
7	6	15	15	13	12	24	21	30	27	10	9	غموض في بعض اللوائح
7	6	30	27	24	21		14	15	15	7	6	نقص في وسائل النقل
3	3	27	27	10	9	15	15	10	9	33	30	نقص المختصين
77	69	7	6			10	9	3	3	3	3	الظروف المناخية
100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	المجموع

تم حصر بعض العوامل البيئية التي يمكنها أن تقف عائقا أمام تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد، فوجد أن نقص المختصين هو أهم مشكلة تعاني منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إعداد سياستها الاتصالية.

وتأتي مشكلة عدم المرونة في التعاملات في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فقد احتلها عامل غموض اللوائح القانونية، في حين أن نقص الميزانية المخصصة للسياسة الاتصالية تأتي في المرتبة الرابعة، كما نجد أن عامل نقص في وسائل النقل قد احتل المرتبة الخامسة، وأخيرا يأتي عامل عدم ملائمة الظروف المناخية والذي يؤثر على إعداد السياسة الاتصالية، بنسبة ضئيلة جدا، إذ تبين أن مجال العمل في مجمع سونلغاز مجهزة بأرقى الوسائل خاصة المديرية العامة، كما خصصت سيارات الوحدات عبر القطر الوطني.

جدول رقم (77): يوضح مدى الأخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالي الظروف الاجتماعية للجمهور

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
47	42	دائما
40	36	أحيانا
13	12	أبدا
100	90	المجموع

تشير معطيات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 47% يرون أن الظروف الاجتماعية للجمهور دائما ما تؤخذ بعين الاعتبار في إعداد السياسة الاتصالية للمؤسسة، بينما يرى آخرون مقدرة نسبتهم بحوالي 40% أنه أحيانا ما يؤخذ هذا العامل بمنحى الجد، أما النسبة المتبقية، فهي تنفي ذلك، وقد دلت المقابلات الحرة أن نقص المختصين يجعل العملية الاتصالية عشوائية، لكن إذا ارتبط الأمر ببرامج العلاقات العامة، فإن ذلك يدعو إلى ضرورة دراسة الظروف الاجتماعية للجمهور، لمحاولة سدّ النقص وبالتالي ثقته وولائه للمؤسسة.

جدول رقم (78): يوضح مدى الأخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالي العادات والقيم

السائدة

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
50	45	دائماً
40	36	أحيانا
10	9	أبداً
100	90	المجموع

يعتبر عامل العادات والقيم السائدة من العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية، إذ بينت الشواهد الإمبريقية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 50% أنه لا يمكن الانطلاق في أي نشاط اتصالي، إلا إذا تمت دراسة أهمية تحديد العادات للإطار النظري في إعداد السياسة الاتصالية، في حين ترى نسبة 40% من المبحوثين أنه يؤخذ في بعض الحالات العادات في النشاط الاتصالي، أما النسبة المتبقية من المبحوثين فهي تنفي هذه الفكرة.

وقد تم تأكيد هذا المؤشر من خلال المشاركة في تفعيل بعض الملتقيات التي نظمتها المؤسسة، حيث تبين أن الحملات التحسيسية حول أخطاء الغاز والكهرباء التي تقوم بها التنظيمات غير الرسمية كالجمعيات والكشافة التي كانت تقوم بتكليف فتيات لزيارة منازل المواطنين لتحسيسهم لأخطار الكهرباء والغاز من خلال تبسيط التعليمات والنصائح باللهجات المفهومة، وقد اختيرت الفتيات لكون العائلة الجزائرية محافظة، أما المشكلة المطروحة في هذه العملية أن الأسرة الجزائرية أحيانا لا تعي هذه العملية، لغياب الثقة بين أفراد المجتمع الجزائري، لما عاناه هذا الأخير من عدم الاستقرار الأمني في العشرية الأخيرة، كما أن المتطوعين أيضا قد يرفض أوليائهم هذا النشاط.

جدول رقم (79): يوضح مدى تأثير النظام التشريعي على وضع الخطة الاتصالية للمؤسسة

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
63	57	دائما
20	18	أحيانا
17	15	أبدا
100	90	المجموع

تبين المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 63% بما يعادل 57 مبحوثا، يرون أنه أثناء وضع الخطة الاتصالية للمؤسسة يؤخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية حتى لا تتم بعض التجاوزات.

بينما يؤكد 18 مبحوثا أنه أحيانا ما تراعى هذه النصوص في مناقشة السياسة الاتصالية للمؤسسة، في حين تنفي النسبة المتبقية هذه الفكرة.

أما نتائج المقابلات الحرة مع المسؤولين فقد بينت أنه رغم الفراغ القانوني الذي يعاني منه المجال الإعلامي إلا أن المواد التشريعية التي نصت عليها مرسوم فيفري 2002، قد أثرت كثيرا على تطوير الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة.

إضافة إلى مشكلة عدم احترام المقاولين لقوانين البناء تحت الأسلاك الكهربائية، قد يفشل الخطة الاتصالية في عملية التحسيس فالمواطن يجد نفسه مجبرا على السكن في تلك العمارات ذات التوسع العمودي.

جدول رقم (80): يوضح مدى تأثير التكنولوجيا على صورة المؤسسة

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
67	60	دائما
20	18	أحيانا
13	12	أبدا
100	90	المجموع

من أكثر العوامل البيئية تأثيرا على صورة المؤسسة هي المتغيرات التكنولوجية، حيث يؤكد هذه الفكرة 67% من المبحوثين، في حين يرى 12 مبحوثا منهم أنه أحيانا يؤثر التطور التكنولوجي في الوسائل والأساليب الخاصة بتحسين صورة المؤسسة، أما النسبة المتبقية فهي تنفي هذه الفكرة، ولتحليل هذه الآراء المتباينة أوضحت نتائج الملاحظات الاستطلاعية للمديرية والفروع، أن هناك تباين في مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية، حيث أنها متوفرة في مستويات دون أخرى، فعلى المستوى الخارجي تعتمد المؤسسة على وسيلتي الاكسترنيت والانترانيت، حتى تستطيع المحافظة على مكانتها العالمية، نظرا لحساسية نشاطها.

أما وسيلة الإنترنت فهي محتكرة على ولايات دون أخرى، بمعنى أن ما نجده في مديريات من تطور تكنولوجي في وسائل عرض صورة المؤسسة لا نجده في بعض الفروع البسيطة التي لا تكاد تتعدى الاتصال المباشر.

كما تبين من خلال الملاحظة بالمشاركة، -أين تقمص الباحث الوظيفة التجارية- في إحدى فروع التوزيع أنه في حالة عطل بسيط في الحواسيب لمدة محدودة لا تتعدى 10 دقائق، يثير سخطا لدى المواطنين المتعاملين مع هذه المصلحة، تصل إلى السب والشتم أحيانا.

جدول رقم (81): يوضح مدى تأثير العوامل الاقتصادية على المعطيات الاتصالية للمؤسسة

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
67	60	دائما
20	18	أحيانا
13	12	أبدا
100	90	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة ضئيلة مقدره بحوالي 13% من المبحوثين ينفون تأثير المتغيرات الاقتصادية على المعطيات الاتصالية للمؤسسة، بينما يرى 18 مبحوثا أنه أحيانا ما يحدث هذا التأثير، في حين تؤكد النسبة المتبقية والتي تمثل أغلبية المبحوثين والمقدره بحوالي 67% أن النظام الاتصالي للمؤسسة يتأثر كثيرا بالمتغيرات الاقتصادية، وقد دلت المقابلات الحرة مع المختصين في الاتصال بالمديرية العامة، أن معظم الرسائل الإعلانية يحددها عامل الميزانية وليس النوعية، فكلما كانت تصاميم هذه الرسائل أقل تكلفة كلما تم اقتناؤها، كما أن المتأمل للمراحل التطورية للمؤسسة يجدها قد تحولت من النظام الاشتراكي إلى مرحلة اقتصاد السوق، هذه الأخيرة التي تفرض تبني سياسة اتصالية حديثة منتظمة وفق للتحديات الاقتصادية الجديدة، فمثلا نجد أن المؤسسة أصبحت تبيع سندات للمواطنين الراغبين، وبمساهمة بعض البنوك التي تحصل على فوائدها منذ البداية.

تقوم المؤسسة باستثمار تلك المسندات، وتحصل على فوائد في الأخير، مما يتطلب جهود اتصالية خارجية لإقناع المواطن بهذه العملية.

جدول رقم (82): يوضح مدى تأثير ارتفاع نسبة الأمية في المجتمع على نجاح الخطة الاتصالية

النسبة %	التكرار	الوحدة المؤشرات
33	30	دائما
64	57	أحيانا
3	3	أبدا
100	90	المجموع

تشير البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 64% أنه أحيانا فقط يؤثر ارتفاع نسبة الأمية في المجتمع على نجاح الخطة الاتصالية، بينما يؤكد 30 مبحوثا أنه دائما يحدث هذا التأثير، أما الثلاثة مبحوثين المتبقين فينفون ذلك. وكتحليل لهذه البيانات انطلاقا من تحليل بعض المقاطع المعتمدة في الاتصال الإشهاري، خاصة (Spots Radio) يمكن القول أنها صممت بلهجات محلية يمكن لأي مواطن عادي فهمها كذلك بالنسبة لمتطوعي الكشافة الإسلامية الذين يقومون بشرح التعليمات التحسيسية بطرائق جد بسيطة لا تتطلب مستوى علميا لفهمها. إلا أنه يبقى هذا المتغير أساسي لأنه لقلّة الوعي السائد في المجتمع عادة ما يقيم تنفيذ الخطة الاتصالية بالفشل خاصة إذا تعلق الأمر بالبناءات تحت الأسلاك الكهربائية والاحتجاجات المتكررة، للمواطنين عن الانقطاعات، لعدم شرح المكلفين بالاتصال للأسباب التقنية لهذه الانقطاعات.

6- عرض وتحليل البيانات العامة

جدول رقم (83): يوضح المفاضلة بين محددات فعالية النشاط الاتصالي في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

5		4		3		2		1		الوحدة
ت	%	ت	%	ت	ت	ت	ت	%	ت	المشكلة
30	27	20	18	13	12	20	18	17	15	مكونات البرنامج التسويقي
17	15	17	15	27	24	23	21	17	15	وسيلة النشر
00	00	36	33	13	12	20	18	30	27	التكوين الفني للرسالة
33	30	7	6	23	21	20	18	17	15	نوعية الخدمة
20	18	20	18	23	21	17	15	20	18	البيئة المحيطة
100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	المجموع

نظرا لتعدد مؤشرات قياس الفعالية الاتصالية في المؤسسة، ونظرا لتباين الآراء، اقتضت الضرورة البحثية تدعيم المؤشرات السابقة بالمفاضلة بين محددات الفعالية الاتصالية من وجهة نظر المبحوث، فاحتل المرتبة الأولى محدد التكوين الفني للرسالة بنسبة 30% من المبحوثين، يليه محدد وسيلة النشر في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة فيأتي محدد البيئة المحيطة، ويحتل محدد مكونات البرنامج التسويقي المرتبة الرابعة، وفي الأخير نجد محدد نوعية الخدمة بنسبة مقدرة بحوالي 33% من المبحوثين، وهذا منطقي لأنها منتجات ضرورية ولا بديل عنها.

أما المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين، تبين أنهم بصدد البحث عن استراتيجية فنية لإعداد رسائل تقنع المواطن بعدم تعريض نفسه للخطر تهربا من تسديد الفواتير، ومحاولة إيجاد طريقة لتحضيرهم لتقبل الرسائل الإعلانية من أجل التأثير الإيجابي على اتجاهاتهم نحو المؤسسة لكسب ثقتهم.

جدول رقم (84): يوضح رأي المكلف بالاتصال عن كيفية تحسين العملية الاتصالية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الوحدة
		المؤشرات
27	24	التكوين
13	12	تحديث وسائل تكنولوجيا
20	18	وضع خطة اتصالية
23	21	الفعل وتقدير القائم بالاتصال
17	15	تسهيل سيولة المعلومات
100	90	المجموع

تبين البيانات الإحصائية إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدر نسبتهم بحوالي 27% تؤكد أنه لا بد من اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة لينتسني لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه. بينما يرى 12 مبحوثاً أن تحسين العملية الاتصالية مرتبط أساساً باستعمال التقنية العالية والمعلوماتية في الإنتاج الاتصالي، من أجل خلق فعالية وتسهيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

وتقرّ نسبة 23% من المبحوثين أن فهم الدور الحقيقي للمكلف بالاتصال من قبل كل أطراف المؤسسة يزيد من الفعالية الاتصالية فيها، كذلك منحه الثقة اللازمة للتمثيل المؤسسي في كل المناسبات. كما يقترح 18 مبحوثاً وضع خطة اتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة وكذلك المدة الزمنية الكافية، ثم متابعة التنفيذ. أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 17% فهي تقترح خلق سيولة معلوماتية من أجل التأثير على السلوك الفردي وإدماج العامل في السياسة العامة للمؤسسة ودفعه لتقبل القرارات التي تدلي بها المديرية العامة.

ملخص:

في هذا الفصل تمت معالجة وتحليل البيانات المتعلقة بالفروق الفردية، وكذلك قياس التأثير المتبادل بين اتصال المؤسسة الداخلي، اتصالها الخارجي كما تم قياس المتغيرات الفنية، التنظيمية، البيئية. من خلال تحديد الفروق المعنوية ذات الدلالة الإحصائية وكذلك من وجهة نظر القائمين بالاتصال. محاولة منا لحصر ميكانيزمات تصميم الخطة الاتصالية الفعالة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقا للمقاربة النظرية المتبناة في الدراسة. من خلال خطوات الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: مناقشة النتائج العامة والجزئية

ثانياً: التوصيات والاقتراحات

ملخص

تمهيد:

انطلاقاً من تحليل الشواهد الامبريقية وتفسيرها واستخلاص الحقائق منها. نعرض في هذا الفصل إلى عرض ومناقشة النتائج الجزئية والعمامة المتوصل إليها من خلال الإحصاءات والمعطيات الميدانية، وربطها بالتراث النظري المرجعي وذلك لتسهيل إدراكها وإعطائها دلالة ومغزى علميا.

وفي الأخير تم تلخيص الحلول في شكل اقتراحات منطقية تجسد التصور النظري الشخصي للباحث المبني على خطوط تحليلية انطلاقاً من كون البحث هو عملية دائرية تبدأ بتصورات نظرية وتنتهي بها.

أولاً: مناقشة النتائج العمامة والجزئية

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

«هناك تأثير للفروق الفردية بين العمال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة» فمن خلالها ي حاول الباحث تشخيص أهم الفروق بين المبحوثين ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات الاجتماعية التي مثلتها أسئلة الاستمارة وذلك من الرقم (01 إلى 06) وعليه تم قياس هذه المؤشرات كما يلي:

- اتضح بعد تفريغ وتحليل البيانات أن أغلبية المبحوثين بنسبة كبيرة (57%) هم إيناث وهي استراتيجية مقصودة من قبل المسؤولين حيث أكدت المقابلات الحرة أن المرأة هي أكثر إنتاجية من الرجل كما أن من متطلبات وظيفة المكلف بالاتصال هي التقديم الفيزيولوجي الجيد لها.

- وتبين الشواهد الكمية أن نسبة (29%) من المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية [30-35] وهو دليل على أن المؤسسة قد اتجه اهتمامها في الفترة الأخيرة إلى استقطاب كفاءات شابة لشغل وظيفة المكلف بالاتصال لما تحتاجه من حيوية وابتكار وذلك لتحسين صورة المؤسسة.

الفصل الخامس:نتائج الدراسة

-كما تكشف المعطيات الإحصائية أن معظم العاملين في المؤسسة ذوو مستوى تعليمي خاصة شاغلي وظيفة "المكلف بالاتصال" فهم إطارات إذ نجد (90%) من المبحوثين يحملون شهادة الليسانس، أما النسبة المتبقية يحملون شهادة الماجستير. مما يساعد الباحث على تحليل بعض المؤشرات بطريقة علمية.

-من بين أهم الملاحظات التي قمنا بتسجيلها أثناء المرحلة الاستطلاعية الأولى هي أن أغلبية المبحوثين تتباين تخصصاتهم الجامعية وهي ليست في مجال الإعلام والاتصال، وهو ما أكدته الشواهد الإمبريقية، حيث وجد أن نسبة (51%) من المبحوثين غير مختصين في الاتصال مما يجسد أهم عائق إنساني يؤثر على تحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

-من خلال تحليل المؤشر المتعلق بمتغير اللغة، كشفت البيانات الإحصائية أن (60%) من المبحوثين ذوو تكوين باللغة العربية.

لكن الملاحظ أن الطابع العام لتسيير المؤسسة يحكمه نظام اللغة الفرنسية في جميع الوثائق مما دفعهم إلى ضرورة دراسة وإتقان اللغة الفرنسية، لفهم القوانين ومسايرة وتفعيل الملتقيات التي تنظمها المؤسسة.

-هذا ونجد أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (31%) ليست لهم خبرة كافية في مجال تأدية المهام الاتصالية المكلفين بها من خلال مؤشر الأقدمية حيث وجد أن وعي المؤسسة بأهمية تخصيص منصب للمكلف بالاتصال في كل فروعها كان متأخرا جدا.

-النتيجة الجزئية الأولى

لقياس مدى صحة الفرضية الأولى والخاصة بتأثير الفروق الفردية على فعالية اتصال المؤسسة، اعتمد الباحث على قياس المؤشرات انطلاقا من المتغيرات التالية:

-الجنس، السن، الشهادة العلمية، التخصص العلمي، مدة الأقدمية في المؤسسة، لغة التكوين.

الفصل الخامس:نتائج الدراسة

وقد توصل إلى أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية، نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال. وهو تجسيد امبريقي واضح لنظرية العلاقات الإنسانية، التي تشير إلى أن العوامل الاجتماعية عادة ما تحدد السلوك التنظيمي. إضافة إلى تجسيد المنظور الوظيفي من خلال تأثير الخصائص الفردية والاجتماعية لأطراف الاتصال على نجاعته وفعاليتها. حيث نجد أن أكثر الفروق الفردية تأثيرا على الفعالية الاتصالية هو التخصص العلمي، إذ يحدث تباين في فهم بعض التقارير وكذا تنفيذها مما ينشئ تباعدا نفسيا وفكريا بين أطراف الاتصال. هذه الهوة السيكولوجية تؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية على أتم وجه.

ومن بين أهم النتائج التي توصلنا إليها هي أن متغير المستوى التعليمي لا يشكل عائقا أمام تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة. على خلاف متغير الجنس الذي يعد من الفروق الفردية الأكثر تأثيرا على فعالية تنفيذ الخطة الاتصالية. وهو ما أكدته الملاحظات الميدانية خاصة أثناء عقد الملتقيات المتعلقة بنشاطات المؤسسة. إذا أن حيوية المبحوثات مجسدة أكثر من نشاط المبحوثين سواء في طرح المشكلات أو في اقتراح الحلول. من خلال قياس معاملات الارتباط للفروق الفردية وجد أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير السن وباقي المتغيرات، وكذلك لا توجد فروق بين متغير التخصص ومتغير الأقدمية. بينما سجلت فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير التخصص وباقي المتغيرات، كما هو الحال بالنسبة لمتغير اللغة مع باقي المتغيرات.

مما سبق يمكن القول أن تحليل مؤشرات الفرضية الأولى ما هو إلا تجسيد امبريقي لنظرية النظم التي تقرر بتأثير العوامل الاجتماعية في تحقيق الفعالية الاتصالية. وكذلك تأكيدا واقعا لنظرية العلاقات الإنسانية التي يجزم روادها على تأثير خصائص الأفراد على أدائهم.

وعليه فإننا نسجل التحقق الجزئي للفرضية الأولى. على اعتبار أن متغير

المستوى التعليمي لا يؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة.

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

والتي مفادها أن: «هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة» فمن خلال هذه الفرضية نحاول قياس مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بتخصصات الاتصال الخارجي وفقا لمتغير «صورة المؤسسة» وانطلاقا من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة وهذا (من الرقم 07 إلى الرقم 16).

-فمن تأثير صورة المؤسسة الخارجية بمتغيرات الاتصال الداخلي فقد تم قياسها من خلال إبراز مدى حدوث الاضطرابات الداخلية في المؤسسة. إذ أكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم (83%) حسب الجدول رقم (22) أن هذه المؤسسة (سونلغاز) لا تشهد الكثير من الاضطرابات لما يحققه من حوافز مادية ومعنوية لعمالها إضافة إلى وضوح قوانين العمل فيها.

أما عن رأي المبحوثين عن مدى تأثير تلك الاضطرابات التي حدثت على الصورة الخارجية للمؤسسة فقد أقرت نسبة (37%) من المبحوثين صحة ذلك حسب الجدول رقم (23). كما أكدت نسبة (98%) من المبحوثين أن دقة التنسيق بين الوظائف ينعكس إيجابيا على صورة المؤسسة وذلك انطلاقا من معطيات الجدول رقم (24).

- يشير أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي (78%) كما يوضحه الجدول رقم (25) أن رضى الجمهور عن المؤسسة يزيدهم ثقة بها. وهو تجسيد واقعي لفكرة تأثير معطيات الاتصال الخارجي على أهداف العلاقات العامة وهي كسب ثقة الجمهور الخارجي والداخلي على السواء.

-وتكشف المعطيات الكمية أن المبحوثين يرون أن أعداد سياسة الاتصال الخارجي تنطلق من التقارير والمعلومات المتداول داخل المؤسسة وهو ما يوضحه الجدول رقم (26) مجسد للنسبة الغالبة والمقدرة بحوالي (83%). تقرر نسبة (83%) من المبحوثين حسب معطيات الجدول رقم (27) أن أي نقص في معلومات ومعطيات

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

الاتصال الداخلي يؤثر سلبا على أعداد سياسة الاتصال الخارجي. كما تقرر أيضا نسبة (77%) من المبحوثين انطلاقا من معطيات الجدول رقم (28) أن عدم دقة وغموض المعلومات المتداولة داخل المؤسسة يؤثر سلبا على إعداد سياسة الاتصال الخارجي.

-تشير البيانات الكمية أن نسبة (43%) من المبحوثين تؤكد أن الروتين الإداري يؤثر سلبا على مردودية القائم بالاتصال خاصة إذا تعلق الأمر بإعداد سياسة الاتصال الخارجي، حيث تتعدم المادة الدسمة لترويج المقالات التي تعكس الجهود الداخلية في تحسين الصورة الخارجية للمؤسسة.

-أما عن تأثير الاتصال الخارجي على متغيرات الاتصال الداخلي فقد كشفت الشواهد الإمبريقية عن تأكيد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي (76%) على تأثير برامج الصحافة المكتوبة على معطيات الاتصال الداخلي. فوضوح هذه الأخيرة يوفر المعلومات الكافية لإبرازها للجمهور الخارجي وكسب ثقته وولائه لها. ونذكر على سبيل المثال لا الحصر مشاركة المواطن في شراء أسهم والاستفادة من إيراداتها يتوقف على مدى شرح العملية عبر وسائل الإعلام المكتوب وهذا لا يتأتى إلا إذا زودت هذه الأخيرة بالأبعاد الأساسية لهذا المشروع. تعمد الباحث تكرار طرح بعض الأسئلة التي تكشف عن مدى صدق المبحوث في إجاباته. وهو ما ينطبق على مؤشر مدى اهتمام المكلف بالاتصال برضى الجمهور عن المؤسسة. إذ أثبتت مرة أخرى المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي (97%) وفقا للجدول رقم (30) يؤكدون اهتمامهم بتحسين صورة المؤسسة من خلال كسب ثقة الجمهور وبالتالي كسب رضاهم بصفة دائمة.

النتيجة الجزئية الثانية:

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها. إضافة إلى ما لاحظته الباحث ميدانيا مدى صرامة الإجراءات في حالة حدوث أي توتر لأن هذا الأخير يؤثر سلبا على صورة المؤسسة.

الفصل الخامس:نتائج الدراسة

إن هذه النتائج تحقق معطيات النظرية الوظيفية. حيث أن الحفاظ على التوازن الداخلي للبناء التنظيمي يعكس صورة جيدة لهذا الأخير.

وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة. كما أن أعداد سياسة الاتصال الخارجي تعتمد أساسا على مدى دقة وكفاية معطيات الاتصال الداخلي.

والعكس صحيح أي أن وضع وتنفيذ الخطة الاتصالية داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب خاصة تلك الصحف التي تعمل لصالح الوكالة الوطنية للنشر والإشهار. فالقائمين بالاتصال في هذه المؤسسة على اطلاع دوري ويومي لكل ما تعرضه الصحافة المكتوبة خاصة. وهو ما يساعدهم على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافة والسياسية التي تبنى على أساسها الخطة الاتصالية داخل المؤسسة وذلك في إطار اهتمامهم الواضح بكسب ثقة ورضى الجمهور. وهو ما أكدته نتائج الدراسة.

إن المعطيات السابقة هي تجسيد واقعي لحيثيات النظرية العامة للانساق على اعتبار أن المؤسسة هي نسق مفتوح يقوم على أساس التنسيق بين الأنشطة لتحقيق أهدافها. كما أنها (المؤسسة) لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع بما في ذلك من متغيرات الاتصال الخارجي.

كما تحققت من خلال هذه المؤشرات مبادئ النظرية العامة للأنظمة التي تقر أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به. وتعمل على تحقيق التوازن بين أجزاءه وأفراده.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت كليا.

3-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

التي مفادها ما يلي: «هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق» فمن خلالها نحاول الكشف عن المحددات الفنية للفعالية الاتصالية داخل وخارج المؤسسة على اعتبار أن الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية قد مست الجانب الفني أيضا بجميع أبعاده.

إن هذا التحليل يتم من خلال جملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة وذلك من الرقم (17 إلى الرقم 27) بالنسبة لقياس مدى التحسن في وسائل الاتصال الخارجي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

*فعن محددات مدى تحسن وسائل الاتصال الداخلي بعدما شهدته المؤسسة من إصلاحات في ظل اقتصاد السوق. تشير المعطيات الكمية إلى أن المقابلة هي أكثر الوسائل استخداما من قبل القائمين بالاتصال وهو ما أجمع عليه 54مبحوثا. أي ما يعادل (60%) من المبحوثين حسب الجدول رقم (21). وهو ما لاحظته الباحثة ميدانيا، لأن التموقع التنظيمي للمكلف بالاتصال يأتي مباشرة بعد تموقع وظيفة المدير. -مما يجعل المقابلة هي أسهل وأنجع وسيلة لعملية الاتصال بينهما، لكن الشيء الغريب الذي لاحظته الباحثة هو غياب صناديق الأفكار في هذه المؤسسة رغم أنها مؤسسة قد أثبتت جدارتها ومكانتها دوليا، وهنا تكمن المفارقة.

-تبين الشواهد الكمية أن نسبة (60%) من المبحوثين تقرر بأنه أحيانا ما تكون الوسيلة ملائمة لنقل الرسالة. على اعتبار أنه قد تتطلب بعض المعلومات على شكل تقارير مفصلة. إلا أنه يتم عرضها على شكل إعلانات مختصرة لكنها حالات نادرة ما تسجل لأن المؤسسة تعمل دائما على تكوين القائمين بالاتصال على التحكم في ميكانيزمات واستراتيجيات عرض وتدفق المعلومات داخل التنظيم (المؤسسة).

-وتكشف البيانات الإحصائية أن (47%) من المبحوثين حسب الجدول رقم (33) يرون أن التعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية في هذه المؤسسة وارد. لكل ما أكده المسؤولون عن بعض الفروع هو العكس. فعلى سبيل المثال فقد طرح أحدهم مشروعا علميا حول كيفية منع المواطن من الاستفادة من الكهرباء والغاز دون دفع المستحقات. من خلال تحويل هذه الأخيرة إلى بطاقات تعبئة تمنع كل الاختلاسات. إلا أن هذا

الفصل الخامس:نتائج الدراسة

المشروع لم يرحب به، وبقي طي الأرشيف. إضافة إلى أنه لا توجد مبادرات تطرح الاقتراحات المستحدثة.

-كما أكدت المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (97%) أنهم يقدمون شكاويهم عن طريق الاتصال المباشر. وهو ما يؤكد مرة أخرى ضرورة الاعتماد على "المقابلة" كأهم وسيلة للاتصال داخل المؤسسة.

-أما عن مدى الاهتمام بالرد على الشكاوى فقد أقر أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (60%) أن المسؤولين في هذه المؤسسة يقومون دائماً بالرد على جميع الشكاوى بمختلف أشكالها، وهو ما يوضحه الجدول رقم (41).

-تشير البيانات الإحصائية إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (73%) يقرون أن هناك مجال واسع لمناقشة شكاوى العمال وهو ما يوضحه الجدول رقم (42).

-تفصح البيانات الإحصائية الخاصة بمدى حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات الرسمية عن نسبة (60%) من المبحوثين يقرون أنه أحيانا ما تحدث مشكلات نتيجة عدم التوافق الشخصي وتضارب الآراء بينهم.

انطلاقاً من فكرة أن الإشاعة هي أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمي له تأثير كبير على الفعالية الاتصالية، وقد لوحظ أن هناك مجال واسع لانتشار الإشاعة في هذه المؤسسة، وهو ما أكدته نتائج الدراسة التي تعكس نسبة عالية من المبحوثين والمقدرة بحوالي (90%) والذين يقرون بتعرضهم يوميا للإشاعة خاصة تلك المتعلقة بتغيير المسؤولين. أو زيادة في الأجور، أو حدوث ترقيات.

-وقد أجمع المبحوثون أن أنجع أسلوب للحد من الإشاعة، هو تجاهلها، حسب ما توضحه معطيات الجدول رقم (45) إذ تم تسجيل نسبة (47%) من المبحوثين الذين يؤيدون ذلك.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

-وتكشف الشواهد الكمية أن نسبة (90%) من المبحوثين يقررون أنه يوجد مجال لإقامة علاقات غير رسمية في أماكن الترفيهية كقاعات الرياضة والموسيقى كما هو الحال في أماكن يتردد عليه المبحوثين كالمقهى والمكتبة، وهو ما يجسد الاتصالات غير الرسمية القائمة على أساس متغير الانتماء، أي الولاء للمؤسسة.

-تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (41) أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (33%) يؤكدون أن الاجتماعات هي أكثر الوسائل استعمال التوصيل المعلومات للعمال، رغم ما لاحظته الباحث من اعتماد كامل على وسيلة الأنترنت في المديرية لكن لم يعمم الاستعمال على مستوى الفروع.

وما زالت الاجتماعات الأكثر فعالية في تدفق المعلومات لاعتمادها على خاصية الاتصال المباشر الأكثر إقناعاً. أما عن محددات مدى تحسن وسائل الاتصال الخارجي، تشير المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (57%) يقررون أن المؤسسة تلجأ إلى الاهتمام بالاتصال الإشهاري بدرجة كافية نسبياً لأن الهدف من هذا الأخير هو تحسيسي بالدرجة الأولى وليس ترويجي لكن بدأت المؤسسة تتجه نوعاً ما إلى الاتصال الترويجي وذلك من خلال تبني سياسة حديثة بالنسبة للمجتمع الجزائري ألا وهي تكثيف الحملات الإعلانية المتعلقة ببيع المؤسسة لأسهمها للمواطنين لضمان ولاء المواطن لها قبل دخول المؤسسات الأجنبية للاستثمار في مجال الغاز والكهرباء.

-تؤكد الشواهد الأمبريقية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (41%) يقررون أن أهم وأكثر الوسائل المعتمدة في الإشهار هي الصحف وقد لوحظ أن المؤسسة تلجأ إلى الاعتماد على الإعلان بأنواعه الثلاث: الإداري والاجتماعي وأحياناً التجاري والتي تنشر فقط على الصحف التي تدعمها الوكالة الوطنية للنشر والإشهار.

الفصل الخامس:نتائج الدراسة

وبما أن الإعلان التجاري الذي تتجسد فعاليته بالصوت والصورة فإنه تقريبا يعتبر نادرا ما تعتمد الصحف اليومية وتختص به اللافتات الإعلانية في الشوارع وعلى أرصفة الطرقات.

-أما عن الهدف الأساسي من الاعتماد على الاتصال الإشهاري فقد أكد المبحوثون والمقدرة نسبتهم حوالي (50%) أن يتجسد في تحسين صورة المؤسسة، وذلك نظرا لاستياء المواطنين من الانقطاعات الكهربائية ورغبة في كسب المستثمرين الأجانب للاستثمار في هذين المنتجين (الغاز والكهرباء، وذلك بهدف خلق صورة ذهنية جيدة للجمهور عن المؤسسة وخدماتها).

-وبما أن العملية الاتصالية هي دائرية، ولا تتحقق فعاليتها إلا إذا تم تقييمها فإنه تم إدراج مؤشر التقويم، هذا الأخير الذي يتجسد في قياس النتائج مقابل الأهداف والنفقات، وهو ما تؤكد الشواهد الإمبريقية حيث نجد أن نسبة (63%) من المبحوثين يقرون بحدوث عملية التقويم بشكل دوري، لكن في هذه المؤسسة يتم الاعتماد على تقويم الرسائل الإشهارية بعد الحملة، على اعتبار أن الرسائل الإشهارية هي من تصميم الصحف المتنافسة على العلب الاتصالية ثم بعد ذلك يقوم المكلفون بالاتصال باختيار الرسالة الأنسب وفقا للاعتبارات المادية التي تكلفهم وليس على أساس النوعية وعليه فالتقويم قبل الحملة الإشهارية غير وارد في هذه المؤسسة وقد أكدت نسبة (46%) من المبحوثين أن المكلفين بالاتصال على مستوى المديرية العامة هم الذين يقومون بالعملية التقييمية لمدى نجاح الحملة الإشهارية، ونادرا ما تتم هذه العملية على مستوى الفروع من خلال مقياس سبر الآراء.

-وعليه فقد أجمع المبحوثون والمقدرة نسبتهم حوالي (53%) أن الاتصال الإشهاري في هذه المؤسسة يخضع لاستراتيجية قصيرة المدى في مجال الرسائل الإشهارية رغم قلة نشاطها الإشهاري عموما، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تبنت استراتيجية للإشهار تراعي متطلبات تتعلق بدراسة المستهلك، المنتج، الأخطار

الفصل الخامس:نتائج الحراسة

والحوادث، سياسة الاتصال الداخلي، ورغم ذلك تبقى نقائص تعتري هذه الاستراتيجية ومنه يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعمل وفق استراتيجية واضحة للاتصال الإشهاري.

-ولقياس مدى فعالية برامج العلاقات العامة في المؤسسة، فقد دلت البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (63%) يؤكدون نسبية كفاية استخدام برامج العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور، كما أقرت نسبة (14%) من المبحوثين أن النقص المسجل في تطبيق برامج العلاقات العامة اللازمة هو نتيجة اللامبالاة بأهمية ونجاعة نتائجها في تحقيق أهداف المؤسسة، لأن هذه الأخيرة تهتم فقط بتدعيم برامج الأعمال الخيرية (Mécénat) وكذلك رعاية بعض النشاطات الثقافية محاولة منها للتغلغل في النسيج الاجتماعي والاستفادة من الأثر الاجتماعي على صورة المؤسسة.

-دلت البيانات الإحصائية أيضا أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (46%) أن "الأبواب المفتوحة" هي أهم الوسائل المعتمدة لتحسين صورة المؤسسة وهو ما تأكدنا منه ميدانيا حيث تلجأ المؤسسة إلى كسب ثقة جمهورها الخارجي والداخلي عن طريق تكثيف "الأبواب المفتوحة" على محيطها، بهدف خلق انتماء للموارد البشرية فيها، وإشعارهم بالمسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة وكسب ولائهم لها هذا من جهة، ومن جهة أخرى خلق علاقة ثقة بينها وبين جمهورها الخارجي (متعاملين ومستهلكين، وسلطات محلية).

-بما أن عملية تقويم برامج العلاقات العامة تنطوي على درجة كبيرة من الصعوبة، فإن توفير المعلومات المرتدة عن نتائج تنفيذ برامج العلاقات العامة في هذه المؤسسة يعتمد على مقياس هام ألا وهو "سبر الآراء" وذلك وفقا للمعطيات الكمية التي تكشف عن رأي نسبة (63%) من المبحوثين عن اعتمادهم الكلي على مقياس (سبر الآراء) في متابعة الأداء والتخطيط لبرامج أفضل للعلاقات العامة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

-وتكشف البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (40%) يؤكدون أن الهدف الأساسي من الاهتمام بتحسين برامج العلاقات العامة هو تحسين صورة المؤسسة، وذلك بمعرفة اتجاهات الرأي العام اتجاه نشاط المؤسسة وصولاً إلى محاولة إقن اعهم بأهدافها لكسب ثقته وولائه وتعاونه معها بالحد من الاختلاسات التي تؤثر على ميزانيتها والوعي التام بأخطار سوء استخدام الخدمة (الغاز، الكهرباء).

-أما عن رأي المبحوثين في مؤسستهم ومدى استعابهم لصورة المؤسسة فقد أوضحت المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (60%) يرون أن صورة المؤسسة بالنسبة لهم هي مقبولة على العموم مقارنة مع مؤسسات اقتصادية أخرى، ونظراً لكون مؤسسة سونلغاز أصبحت تتبوأ حالياً مكانة لا بأس بها على المستوى الدولي، فالجهود المبذولة لتحسين صورة المؤسسة.

-تشير المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (53%) أن المؤسسة تكون علاقات ثقة مع الأجهزة الإعلامية بصورة كافية نسبياً.

-أما الهدف الأساسي من تكوين هذه العلاقات فقد أكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (60%) أنه يتمثل في تزويد الجمهور بكافة المعلومات والبيانات الصادقة، بمساعدته على تكوين آرائها استناداً إلى الحقائق لحماية المؤسسة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها، نتيجة نشر أخبار كاذبة، مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية.

-وتكشف المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (43%) يقرون أن البين الصحفي هو أكثر الوسائل اعتماداً في الاتصال بأجهزة الإعلام المكتوب، وقد اطلع الباحث على نماذج من البيانات التي تعدها المكلفة بالاتصال المخصصة للصحافة المكتوبة وقد لاحظ أنها مطابقة للمقاييس العلمية.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

-وقد أكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (70%) أنه يتم التخطيط للتعامل مع الإعلام المكتوب نظرا لحساسية أجهزة هذا الأخير. وكذلك لضمان تحقيق الأهداف الاتصالية. المرسومة على المدى القصير وهو ما أكدته الملاحظات الامبريقية على مستوى المديرية.

-هناك العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها في سبيل الوصول إلى تقويم فعال لبرامج العاقات مع الصحافة، وتستعمل الوسائل الكمية والكيفية على السواء خاصة مقياس اتجاه المقالات القيمي المرتبط بالمضمون وهو ما أكدته أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (47%).

-وعن المفاضلة بين أكثر الأجهزة الإعلامية تعاملًا مع المؤسسة فقد كشفت البيانات الإحصائية أن (53%) من المبحوثين يقرون أن الإعلام المكتوب هو أكثر تعاملًا، نظرا لكون نشاط المؤسسة لا يتطلب مؤثرات صوتية ولا مرئية لتحقيق أهدافها المنشودة، كما أن الصحف دائمة الاستخدام وشديدة التأثير ولها توزيعا شاسعا بين أفراد المجتمع، والصحيفة تسمح للمعلن بدرجة كبيرة من المرونة أن ينشر إعلانه في أي وقت ويستطيع تغيير صحيفته في أي وقت قبل موعد النشر، وأكدت المسؤولة عن الاتصال بالصحف على مستوى المديرية العامة في العاصمة أن المؤسسة تتعامل فقط مع الصحف التي تدعمها الوكالة الوطنية للنشر والإشهار.

-النتيجة الجزئية الثالثة:

لقياس مدى صحة الفرضية الخاصة بتحسين وسائل الاتصال، اعتمد الباحث على ازدواجية قياس مؤشرات وسائل الاتصال الداخلي ووسائل الاتصال الخارجي على حدى، انطلاقا من النقاط التالية:

-المفاضلة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية المستخدمة ومدى ملاءمتها لنقل الرسائل الإعلامية. إضافة إلى محاولة معرفة متغيرات الاتصال المباشر من خلال

الفصل الخامس:نتائج الدراسة

تحديد كيفية مناقشة المشكلات وكذلك تحديد أهم عوائق نجاح الاجتماعات، وكيفية التعامل مع الإشاعات كأسلوب اتصالي غير رسمي.

-أما عن اتصال المؤسسة بمحيطها الخارجي فقد تم قياس مؤشراتنا من خلال تحديد وسائل وأهداف، وميكانيزمات التقويم لتخصصات الاتصال الخارجي المتمثلة في (العلاقات العامة، الإشهار، العلاقات مع الصحافة).

وقد توصل الباحث إلى أن المقابلة هي أكثر الوسائل المعتمدة في الاتصال بالمسؤولين نظرا لتموقع المبحوث في السلم التنظيمي المرتبط بتموقع وظيفة المدير.

أما عن مدى ملائمة الوسائل للرسائل المنقولة فقد سجل مستوى نسبي لهذا المؤشر، أي هناك تجسيد نسبي لنظرية السبيرنتيقا حسب مدرسة "بالو ألتو".

كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تسمح لعامليها بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم مما يجسد امبريقيا معطيات مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة تلك المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مما يحقق إحدى الحاجات التي طرحها "ابراهيم ماسلو" في هرمة والتمثلة في "الحاجة إلى الاحترام والتقدير" حيث أن طموحات وتطلعات العاملين تخلق الدافع لدرجة الاهتمام بالجوانب المعنوية.

-كذلك بالنسبة لمدى الاهتمام بالرد على شكاوى العاملين ومناقشتها مع إعطاء فرصا عادلة لجميع العاملين في المؤسسة، وهي منطلقات أثبتتها تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية والمتعلقة بالمقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه والتي لها أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

-وقد سجل حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات نتيجة عدم التوافق الشخصي أي أن العملية الاتصالية هنا عرضة للتشويش على فهم المشاركين لما يحدث وعلى توجهات كل منهم نحو الآخر، مما يجسد معطيات نظرية "الإعلام" التي تقوم أساسا على أن العلاقة بن المرسل والمستقبل هي علاقة وسائلية، هذا عن الاتصال الرسمي. أما فيما يخص الاتصالات غير الرسمية، نجد انتشار أسلوب "الإشاعة" الذي يؤثر أشد التأثير على العاملين لأنها تقوم بتوصيل معلومات وأخبار خاطئة عن قضايا أساسية

الفصل الخامس:نتائج الحرامة

تخص المؤسسة والعاملين على حد سواء، ونظرا لخطورة الإشاعة على الأداء الجيد اهتدى القائمون بالاتصال على مستوى المؤسسة إلى طريقة تجاهل "الإشاعة" للحد منها، وهو إجراء غير علمي طبعاً. انطلاقاً من معطيات الصيغة الجديدة التي وضعتها المؤسسات العالمية الكبرى بهدف التقليل من دور الإشاعة السلبي على التنظيم ككل وهو «وضع صناديق في حجرات استراحة العمال ومقهى الشركة، والطلب من العمال أن يلقوا فيها بكل الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها إجابات مقنعة وصحيحة. وقد انتشرت هذه الطريقة في معظم المؤسسات العالمية الكبرى»⁽¹⁾. مما يحقق أحد أهداف الاتصال الفعال والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

-بما أنه للاتصال غير الرسمي قوة تأثير على توجيه الرأي العام داخل المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تفتح المجال لإقامة علاقات تفاعل بين عاملها في (المقهى، المكتبة، المطعم، قاعة الرياضة) التابعة للمؤسسة، مما يساهم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي من بيئة العمل كما يمكن استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفائها. وقد لاحظ الباحث اعتماد الاتصالات غير الرسمية خاصة على مستوى الفروع وذلك لزيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات وتخفيف عبء التفاصيل عن القيادات الإدارية العليا رغم أنه أحياناً تخلق نوعاً من الفوضى -

أما عن أهم الوسائل المعتمدة أساساً في الاتصالات الداخلية هي الاجتماعات والتي تعقد بصورة دورية وبانتظام.

-تتجسد مبادئ النظرية الوظيفية في مدى تحقيق تخصصات الاتصال الخارجي لأهدافها والتي تتلخص في تحسين صورة المؤسسة وكذلك تزويد الجمهور بالبيانات

(1)-صالح بن النوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص 66-67.

الفصل الخامس:نتائج الدراسة

اللازمة لكسب ثقتهم، اعتمادا على الصحف والأبواب المفتوحة وكذلك البيانات الصحفية إذا تعلق الأمر بعلاقة المؤسسة بالإعلام المكتوب.

-ونجد النظرية الحديثة في التنظيم تقدم مساهمة "رنسيس ليكرت Rensis Likert" التي تركز على مفهوم "حلقة الوصل" ويتجسد هذا الأخير من خلال دراستنا هذه في كون أن القائم بالاتصال يلعب درين في أعماله يتمثل الدور الأول كقائد لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر.

-انطلاقا من التحليل السوسيولوجي للمعطيات السابقة اتضح أن الفرضية الثالثة قد تحققت كليا فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تحسن نوعي في وسائل الاتصال الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل مرحلة الإصلاحات وفقا لمعطيات نظام اقتصاد السوق.

4-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرابعة:

-والتي مؤداها «تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية»

-إذ من خلالها يحاول الباحث قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الاستمارة وهذا (من الرقم 44 إلى الرقم 54). وقد كشفت نتائج قياسها على ما يلي:

- تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (70%) تقيم سيولة المعلمات بالمقبولة على اعتبار أن أغلب المبحوثين خاصة على مستوى المديرية يعتمدون على وسيلتي الأنترنت والتليفون، أما على مستوى الفروع فقد دلت المعطيات الميدانية فهم يعتمدون على الاتصال المباشر مما يكلف الانتقال إلى باقي المصالح.

-هذا وقد أكدت نسبة (54%) من المبحوثين أن هناك شفافية في التعامل في هذه المؤسسة إذ لم تسجل تستر عن المعلومات فيها. وفي حالة تغييب الرؤية عن بعض المعلومات فهو نتيجة عدم الثقة في تصرفات العاملين، وهو ما لاحظه الباحث ميدانيا

الفصل الخامس: نتائج الحراسة

حيث وجد أن بعض المكلفين بالاتصال على مستوى فروع التوزيع يعانون من التهميش الاتصالي على مستوى المديرية.

-كما تفصح المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 60% يقرون أن درجة تقييم الأداء هي كافية نسبيا على اعتبار أن نظام العمل في المؤسسة هو تقديم تقارير يومية عن نشاط كل عامل فيها.

-إن المؤسسة الاقتصادية تنظر للوظيفة على أنها مهنة دائمة ينبغي أن ينقطع لها الموظف، ولهذا فهي تسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يفرضها عليه التقدم الوظيفي، عن طريق إعدادة فنيا وإكسابه مهارات مهنية لكي يستمر في الوظيفة ويتدرج في مستوياتها طوال حياته العلمية عن طريق "التكوين" أو ما يسمى في القاموس الإداري الحديث "التدريب"، وحسب لغة الأرقام فإن (60%) من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تهتم بمتغير "التدريب" كأهم متغير تنظيمي حيث يتم إرسال القائمين بالاتصال في دورات تدريبية لزيادة فعالية نشاطهم.

-وقد أقرت لغة الأرقام أن (60%) من المبحوثين أكدوا أن تحفيزهم الاتصالي في مؤسسة سونلغاز يتم عن طريق "التوعية المعرفية" في مراكز تكوين معرفي تابعة للمؤسسة إضافة إلى برمجة ملتقيات تعالج النشاط الاتصالي، على أساس أن التدعيم المادي هو كاف جدا وخاضع للمردودية الجيدة التي تحققها المؤسسة سنويا.

-أما عن تقييم العملية التخطيطية في إدراج المعلومات، فقد أقرت نسبة (70%) من المبحوثين أنها مقبولة، نظرا للنشاط المكثف للقائمين بالاتصال فيها.

-كما أن (50%) من المبحوثين يؤكدون أنه لم يتم تعرضهم لمشكلات بسبب تأخر نشر المعلومات في وقتها المحدد، وهذا دليل على انتظام وضع الإعلانات على اللوح لتسهيل الاتصال الداخلي وهو ما أكدته أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (53%).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

-وتفصح المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين ونسبتهم حوالي (44%) يؤثر على وصولها في الوقت المحدد وبالتالي عدم تحقيق فعالية اتصالية آنية. كما أكدت نسبة (40%) من المبحوثين أن مرور المعلومات عبر المستويات الإدارية قد يؤثر على سلامتها لكن هذا المشكل غير وارد في تحليل متغيرات الفرضية الرابعة على اعتبار أن التموقع التنظيمي لدى المبحوثين (المكلفين بالاتصال) هو مرتبط مباشرة مع المدير، إذا تعلق الأمر بالاتصال النازل أما المعلومات الصاعدة من المستويات الأدنى تتعرض للغرلة من قبل المشرفين المباشرين لعدم توفر صناديق الأفكار في هذه المؤسسة.

-هذا وقد أكدت نسبة (80%) من المبحوثين، أن التموقع التنظيمي لا يفرض عليهم عزلة اتصالية، على اعتبار أنهم المحركون الأساسيون في العملية الاتصالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن ارتباطهم المباشر بالمدير يجعلهم في واجهة كل المتغيرات التنظيمية والاتصالية للمؤسسة.

النتيجة الجزئية الرابعة:

لقياس مد تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية اعتمد الباحث على تقصي مدى انسياب المعلومات داخل المؤسسة بين المستويات الإدارية فتوصل إلى أن درجة سيولة المعلومات في المؤسسة مقبولة نظرا لوضوح اللوائح القانونية للعمل. -وأن هناك شفافية في التعامل، حيث نسجل أحيانا التستر على بعض المعلومات والذي أرجع له المبحوثون إلى عدم الثقة في تصرفاتهم بينما أكدت المقابلات مع المسؤولين أن السبب يرجع أساسا إلى وجود تحديات اقتصادية تفرض عدم التصريح باستراتيجية العمل لضمان نجاح هذه الأخيرة.

أما عن درجة تقييم الأداء فقد أقر المبحوثون أنها كافية نسبيا. كما هو الحال بالنسبة لتدريب العاملين، لكن نظام التحفيز الاتصالي في هذه المؤسسة فيقوم أساسا على التوعية المعرفية.

-في حين يؤكد أغلبية المبحوثين أن هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة مقبولة وحسب المعطيات الدولية. -وقد سجل انتظام في نشر الإعلانات في الوقت المحدد، خاصة تلك الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة.

-لكن ما يعاني منه المبحوثون على مستوى الفروع هو اختلال في نشاطهم نظرا لكون التعليمات الرئيسية تأتي من المديرية العامة في العاصمة وبمرور المعلومات بالمستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة لإنجاح الخطة الاتصالية على أتم وجه، كما قد تصل هذه المعلومات ناقصة، مما دفع المبحوثين على مستوى الفروع اقتراح مبدأ تفويض السلطة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية، خاصة وأن توقعهم التنظيمي الذي لا يفرض عليهم عزلة تفاعلية يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجانب الاتصالي.

-وعليه يمكن أن نخلص إلى أن مؤشرات المتغيرات التنظيمية هي تجسيد

الفصل الخامس:.....نتائج الدراسة

امبريقي لمبادئ مدرسة الإدارة العلمية التي تركز على أهمية سيولة المعلومات وفقاً للتدرج التنظيمي للمستويات الإدارية، مما يضيف حالة من الانتظام وترسيخ ثقافة احترام التسلسل الهرمي للوظائف.

لكن بالنسبة للعملية الاتصالية فإن هذه المبادئ قد تؤثر سلباً على اتخاذ القرارات الاتصالية في الوقت الملائم. لذلك طالب القائمون بالاتصال بضرورة انتهاج مبدأ تفويض السلطة لتسهيل نشاطهم، ومرونة تنفيذهم للخطة الاتصالية. وهي مبادئ ركز عليها "سلزنيك" حول ضرورة انتهاج لا مركزية اتخاذ القرار لتسهيل تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة خاصة تلك المتعلقة بالنظام الاتصالي للمؤسسة.

كما نسجل تجسيد بعض سلوكيات الاتصال التي تقرها تطبيقات النظرية (Y) المتمثلة في:

* انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.

* استمرارية التفاعل بين العاملين، مع خلق جو من الثقة والأمان.

مما سبق، نجد أن الفرضية الرابعة قد تحققت كلياً وفقاً للإطار المرجعي المعتمد.

5- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الخامسة:

التي مفادها مايلي: "هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية":

-فمن خلالها نحاول الكشف عن محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة من المنظور البيئي، وذلك وفقاً لجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة،

وهذا من الرقم 55 إلى رقم 62. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-كشفت العملية التحليلية للبيانات أن أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم حوالي

(45%) يقرون أنهم يستمدون ثقتهم في التعامل مع الآخرين من أخلاقهم ومدى تفهمهم

الفصل الخامس:نتائج الدراسة

كمتغيرات البيئة الداخلية الإنسانية، لضرورة قيام علاقاتهم الاتصالية الرسمية وغير الرسمية على أساس التناغم والتناسق بينهم، مع تفادي التجاوزات الأخلاقية التي قد تؤثر على الفعالية الاتصالية.

-وتشير البيانات الإحصائية أيضا إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (33%) يقرون أن أهم مشكلة تعترض تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد هي نقص المختصين في مجال الاتصال، خاصة الخارجي منه، وهو ما سجلته الملاحظات الميدانية أن أغلب المكلفين بالاتصال في هذه المؤسسة غير مختصين في الإعلام والاتصال، ويحتاجون إلى تكوين حول ميكانزمات الاتصال.

-أما عن تأثير الظروف الاجتماعية على الفعالية الاتصالية، فقد أكدت نسبة (47%) من المبحوثين صحة هذا المؤشر، خاصة إذا تعلق الأمر بخدمة الكهرباء، إذ لوحظ أن تدهور الوضع الأمني وراء استمرار القطاع التيارات الكهربائي، في بعض مناطق الوسط دون إصلاح العطب الذي أصاب أحد الأعمدة ذات التوتر العالي، بحيث تسود عملية التدخل حالة من الحذر الشديد خوفا من أي عملية إجرامية، وهو ما يفسر استمرار الانقطاعات في التيار الكهربائي على مستوى معظم ولايات الوطن، مما يثير سخط المواطنين واحتجاجاتهم المتكررة مما يدفع المكلفين بالاتصال بتكثيف الجهود لتوضيح سبب التقصير، وبالتالي كسب ثقة المواطن وولائه.

وتشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (50%) يقرون أنهم يراعون في وضعهم للخطة الاتصالية العادات والتقاليد السائدة، خاصة إذا تعلق الأمر بالاتصال الإشهاري التحسيبي إذ يركز القائم بالاتصال عند تعاقد مع الأجهزة الإعلامية بث الومضات الإشهارية في الفترات الإخبارية أو المسلسلات أين يلتف كل أفراد الأسرة الجزائرية. كما تراعي في اختيار الومضات خصوصيات المجتمع الجزائري.

-وقد دلت البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (63%)

الفصل الخامس:نتائج الحراسة

يؤكدون تأثير القرارات الدستورية على الفعالية الاتصالية، حيث أنه بدأت المؤسسة تهتم بالمتغير الاتصالي وكذلك بالقائمين به، فقط عند صدور المرسوم 2002. كما يتأثر النشاط الاتصالي الخارجي بمستجدات قانون الإعلام.

-بينت المعطيات الكمية أن نسبة (67%) من المبحوثين يقرون أن المعلوماتية كثيرا ما تسهل وتقلل انتقال المعلومات في وقتها المحدد كما تختصر المسافات، خاصة لكون المؤسسة تحتوي على فروع عبر مختلف نقاط التراب الوطني، لذلك من الضروري استعمال التقنية العالية والمعلوماتية في الإنتاج الاتصالي.

-من خلال القراءة المتأنية للمعطيات الكمية تبين أن (67%) من المبحوثين يؤكدون تأثير نجاعة العملية الاتصالية بالمتغيرات الاقتصادية للمجتمع أو المؤسسة في حد ذاتها على اعتبار أن أجور عمالها مرتبطة بمدى مردودية الإنتاج والتوزيع، كما أنه كلما زادت ميزانية النشاط الاتصالي، كلما تحققت الجودة في طرح المعلومات، وسيولتها.

هذا، والملاحظ أن المتقضي لتاريخ المؤسسة يجد أن المجتمع الجزائري عندما نحى النظام الاشتراكي لم تهتم المؤسسات الاقتصادية خلال هذه الحقبة بالنشاط الاتصالي، في حين نجد أن هذا الأخير بدأ يكتسب أهمية بالغة عندما توجهت المؤسسة نحو اقتصاد السوق وانتهجت إصلاحات لتواكب هذا الأخير.

-أما عن تأثير انتشار الأمية في المجتمع على العملية الاتصالية، فقد أكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (64%) أن من أكثر العوائق التي تواجههم في أداء مهامهم هو عدم استيعاب الرسائل الإعلامية الموجهة، خاصة وأن الهدف الأساسي منها هو التوعية والتحسيس، كما أن ارتفاع نسبة الأمية في المجتمع الجزائري عادة يغيب الهدف الأساسي من الرسائل الإعلامية المنشورة لصالح المؤسسة، مما دفع المسؤولين إلى الاستعانة بعناصر الكشافة الإسلامية، وتكليفهم بدخول بيوت المواطنين وتوعية الأمهات بأخطار الكهرباء والغاز.

النتيجة الجزئية الخامسة:

أكدت نتائج الدراسة أن متغير الخبرة هو المصدر الأساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخرين، وإدراك المشكلات الإنسانية في إطار الدبلوماسية في التصرف.

-كما تقر النتائج أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، ومن الضرورة الأخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق بـ(العادات والتقاليد، الظروف الاجتماعية للجمهور، النظام القانوني والاقتصادي للمجتمع ومدى انتشار نسبة الأمية فيه، وكذلك مدى إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة).

وتعتبر هذه المحددات تجسيدا واقعيا للنظرية العامة للأنظمة التي تؤكد أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به، كما أن الاتصالات هي الوسيلة الأساسية لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به ولتحقيق التوازن بين أجزائه وأفراده. إضافة إلى أنه باختلاف الظروف البيئية يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال.

إذا نظرنا إلى مؤشرات الفرضية الخامسة، نظرة تحليلية لاتضح لنا جليا بؤادر مبادئ مدرسة الأنساق المفتوحة التي تؤكد أن المؤسسة لا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه، إذ أنها تعتبر نظاما سوسيو - تقنيا مفتوحا، فهي مزج بين تكنولوجيا (متطلبات التجهيز الموجود)، ونظام اجتماعي مجسد في مختلف العلاقات بين العاملين، اللذان يتفاعلان تسانديا كل منهما يحدد الآخر.

وعليه يمكن التأكيد مرة أخرى على صدق الفرضية الخامسة الموجهة للدراسة، والمتعلقة بتأثير العوامل البيئية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

6-مناقشة النتائج العامة

تكشف المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (30%) يرون أن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على السواء، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

-وقد أجمع المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (27%) أنه لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار للتسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه.

الاقتراحات والتوصيات:

إن المتأمل إلى البحث الاجتماعي كبحث علمي يجد أنه ينطلق من ظاهرة تحتاج إلى دراسة أو بما اصطلح عليه علماء المنهجية (مشكلة البحث)، ولكي يستطيع الباحث التقدم في بحثه ينبغي عليه أن يعمل على تحديد المحاور الرئيسية والفرعية التي تتضمنها المشكلة، ذلك أن هذا التجديد يساعد الباحث في وضع الفرضيات المناسبة ولاختبار هذه الأخيرة يعتمد الباحث على اختيار المنهج الملائم، وكذا أدوات جمع البيانات المناسبة، كل ذلك لجمع المعطيات التي يتم تنظيمها وعرضها وتحليلها وتفسيرها في ضوء الفرضيات التي صممت الدراسة من أجل اختبارها وهنا نؤكد على الفكرة القائلة: «بأن البحث الاجتماعي، عبارة عن عملية أي خطوات متناسقة، مترابطة، متكاملة، متسلسلة».

ويؤكد بعض العلماء على أن البحث الاجتماعي عبارة عن عملية دائرية تنطلق من سؤال ليست له إجابة في ذهن الباحث، فيبدأ بتحديد في شكل قضية واضحة تعبر عن مشكلة فيقسم مشكلة البحث إلى مشكلات فرعية ثم يضع الفرضيات المناسبة، ويبحث عن الوقائع مسترشداً بالفرضيات وأخيراً يفسر الباحث معنى الوقائع التي تؤدي إلى حل المشكلة والإجابة بذلك على السؤال الذي انطلق منه. وقد تجسدت دائرية البحث هنا من خلال وضع اقتراحات وتوصيات كإجابات مبنية حول تصورات شخصية للباحث، قد تكون منطلقات لبحوث أخرى تتمحور حول متغير اتصال المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه التوصيات والمتعلقة بكيفية تحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقاً لتسلسل فرضيات البحث فيما يلي:

- اللجوء إلى التخصص عن طريق التكوين التخصصي للمكلفين بالاتصال في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة.

- تكاثف الجهود لكل الأطراف الفاعلة بالمؤسسة لتحسين الاتصال الداخلي

بالمؤسسة.

الفصل الخامس: نتائج الحراسة

- الانطلاق من القاعدة الأساسية ألا وهي العمال وذلك بتحفيزهم بمختلف الطرائق الممكنة مع مراعاة الجانب النفسي لاسيما فيما يتعلق بالفروق الفردية.
- عن طريق تحسين نوعية الخدمة للزبائن وحسن التعامل معهم وذلك لتحضيرهم لتقبل الرسالة الإعلامية الموجهة إليهم، أي من أجل التأثير عليهم بالإيجاب تجاه المؤسسة، ومن خلال ذلك كسب ثقتهم فيما بعد.

أما فيما يتعلق بالاتصال الداخلي فيجب رسم نظام اتصالي موضوعي وفعال يخضع لمراقبة من طرف المسؤولين والمعنيين بالمهمة الاتصالية، وذلك من أجل التحكم فيما ينبغي الإدلاء به والتحكم من خلال هذا في الفكرة والصورة التي يرسمها الجمهور بشكل عام عن المؤسسة.

- العمل على ترسيخ فكرة الاختلاف بين الاتصال المؤسستي والاتصال الجماهيري، لأن الوسائل والتقنيات الموظفة تختلف تماما وأيضا الأهداف.
- فهم الدور الحقيقي للمكلف بالاتصال من قبل العمال، من خلال منحهم الثقة اللازمة للتمثيل المؤسستي في كل المناسبات وتزويدهم بكل المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- الاتصال الدائم بطريقة شفافة، وبمشاركة جميع العمال لكسب ثقتهم وولائهم.
- توعية المديرية خاصة العملياتية منها بأهمية متغير الاتصال في المؤسسة.
- تقرب المكلف بالاتصال بالعمال والاندماج معهم.
- استعمال جميع وسائل الاتصال الجماهيري دون النظر إلى التكاليف المادية.
- تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ البرامج الإعلامية والاتصالية للمؤسسة.
- تطوير وسائل الاتصال كالهاتف والانترنت، الفاكس.
- إشراك الأطراف الفاعلة بالمؤسسة في إعداد الخطة الاتصالية والمشاركة في تنفيذها.

- إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في قلب التسيير الاستراتيجي.

الفصل الخامس: نتائج الحرامه.....

- العمل على تطوير أساليب المناقشة للرأي الآخر وتقبل النقد البناء من خلال وضع أفكار على مستوى المديرية وفروع التوزيع.

- فتح فضاء أوسع أمام المكلفين بالاتصال واشراكهم في الحياة العملية للمؤسسة، لأن السياسة الخارجية لاتصال المؤسسة تنطلق من سلامة معطيات الاتصال الداخلي.

كما أن السياسة الداخلية للمؤسسة تتأثر ببرامج تخصصات الاتصال الخارجي، لذلك من الضروري التخطيط الجيد لهذه الأخيرة، ضرورة التخطيط الجيد لبرامج (الاتصال الإشهاري، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة)، وفقا للمعايير الدولية المعروفة مع تخصيص الوسائل الملائمة لكل تخصص اتصالي.

- ضرورة تقويم النشاطات الاتصالية بعد تنفيذها لتحديد نقاط القوة ونقاط القصور، وبالتالي سد الثغرات الاتصالية التي تؤثر على صورة المؤسسة.

- ضرورة التخطيط الجيد في التعامل مع الأجهزة الإعلامية (تلفزة، راديو، إعلام مكتوب).

- ضمان ديناميكية صورة المؤسسة من خلال ترويج هذه الأخيرة لدى زبائن المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها، المؤسسات الإعلامية، الجمعيات ولجان الأحياء، المؤسسات التربوية، الاحترام والتقدير، التقرب والإنصات لكافة الانشغالات، التطوير والديناميكية.

- الاهتمام أكثر بالزبون وذلك بمعرفة رغباته عن طريق سبر الآراء.

- العمل على خلق سيولة معلوماتية من أجل التأثير على السلوك الفردي وإدماج العامل في السياسة العامة للمؤسسة ودفعه لتقبل القرارات التي تدلي بها المديرية العامة

- ضرورة برمجة اللامركزية في اتخاذ القرارات الاتصالية على مستوى الفروع، لأن مرور المعلومة بالمستويات الإدارية قد يعيقها في الوصول في الوقت المناسب، كما قد يؤثر على سلامة عرض صورة المؤسسة على أحسن وجه،

فالمركية تشل عمل القائمين بالاتصال على مستوى الفروع.

- عدم اللامبالاة بالإشاعة كأسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمي مع

الفصل الخامس:نتائج الحراسة

ضرورة اتخاذ الإجراءات الصارمة للحد منها وبأسلوب موحد.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالي لأي مؤسسة الظروف الاجتماعية للجمهور المستقبل.

- يجب الأخذ بعين الاعتبار النظام التشريعي في وضع الخطة الاتصالية.

- أن الاعتماد على التقنية العالية في وسائل الاتصال يؤثر إيجاباً على تفعيل صورة المؤسسة.

- كما أنه من اللازم مراعاة القيم والعادات ومستوى وعي الجمهور المستهدف،

أو ما يسمى مراعاة خصوصية الجمهور في كل نشاط اتصالي مؤسستي.

- مواكبة الإصلاحات الاقتصادية ومعطيات نظام اقتصاد السوق، تضمن التفاعل

بين القائم بالاتصال والمحيط الخارجي للمؤسسة.

ملخص:

تمت مناقشة النتائج الجزئية والعمامة على ضوء الفرضيات الموجهة للدراسة، ووفقا للنزات النظري المعتمد، وقد توصل الباحث إلى الصدق الأمبريقي لكل الفرضيات، عدا الفرضية الأولى، فقد تحققت جزئيا فقط. هذا وختم الباحث الدراسة بوضع جملة من الاقتراحات والتوصيات كإجابات نموذجية مبنية انطلاقا من شواهد امبريقيه عبر مختلف ولايات الوطن، بهدف وضع تصور نظري واقعي حول كيفية تحقيق فعالية اتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الخاتمة

يعد الاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة، وباعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي توجد بها، مما يدفعها لمحاولة التقليل -إلى أقصى حد ممكن- من حالة عدم التأكد التي تتصف بها بيئتها، سواء تعلق الأمر بوضعها التنافسي أو بالتطور التكنولوجي أو بميول ورغبات المستهلكين وحاجاتهم، وبالتالي على المؤسسة أن تتصل باستمرار مع مختلف الفاعلين في بيئتها، بما في ذلك جمهورها الداخلي والخارجي فعلى فعالية نظام الاتصالات تتوقف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وعليه جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة: «تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية»، والتي يمكن تلخيصها فيمايلي:

-تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى كافة العاملين بالمؤسسة خاصة أولئك المكلفين بالاتصال.

-تنمية القدرة على تجنب عوائق الاتصالات التي يمكن السيطرة عليها وتقليل الآثار السلبية للعوائق التي لا يمكن التحكم فيها.

-التخطيط الجيد للاتصالات، بحيث يكون هذا التخطيط مبنيا على بحوث ودراسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة وواقعية.

-الإدراك الواعي بأهمية الاتصالات غير الرسمية، بل وخطورتها، تدعيما لما يحقق صالح المؤسسة، وذلك من خلال عدة صور، مثل السماح بالمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع العمل النقابي والترفيهي، بحيث يمكن في النهاية تطوير الاتصالات غير الرسمية لخدمة الاتصالات الرسمية.

-العمل على توفير وسائل الاتصالات المناسبة والحديثة وتدريب الأفراد على حسن استخدامها، بما يحقق الهدف منها على أحسن وجه ممكن.

-اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة، صاعدة، أفقية)، بما يساهم في توفير بيئة مواتية للإقناع والاقتراع المتبادل من خلال تداول وتبادل

الفصل الخامس:نتائج الحراسة

المعلومات في كافة الاتجاهات، وبعث الثقة والمصداقية والطمأنينة لدى جميع العاملين بالمؤسسة والمتعاملين معها.

-الحرص على الالتزام بالوضوح والدقة والبساطة والصدق، سواء في مجال إرسال أو استقبال المعلومات، حتى تصبح الرسائل مفهومة ومقبولة، وبالتالي تزداد معدلات التجاوب السلوكي.

-التركيز المتوازن على كافة أنواع الاتصالات، ووفقا للمواقف المختلفة، وذلك باعتبارها مكملة لبعضها البعض، وليست بديلة لبعضها البعض.

-التقويم الدوري المستمر للنتائج التي تسفر عنها عملية الاتصال، وذلك فيما يتعلق بكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، سواء من داخلها أو من خارجها. يمكن أن يكون كل محدد من المحددات السابقة، مجالا بحثيا خصبا قد يضيف تحليلا سوسولوجيا وامبريقيا لظاهرة اتصال المؤسسة كوسيلة لتنمية الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة.

قائمة المراجع

المعاجم:

1. ن بودون، ف. بوريكو: ترجمة: سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
2. Joseph Sumpf & Michel Hugues : Dictionnaire de sociologie, «La Rouse» Librairie la Rouse, Paris, 1973.

المراجع العربية:

1. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية.
3. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
4. أحمد عادل راشد: الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
5. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
6. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
7. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
8. أحمد محمد المصري: الإعلان، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992.

9. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم: السلوك التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، العربية السعودية، 1991.
10. إسماعيل السيد: الإعلان ودوره في النشاط التسويقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. إسماعيل محمد السيد: الإعلان، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998.
12. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس: ترجمة: جعفر أبو القاسم: السلوك التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1991.
13. برنت روبن: ترجمة نخبة من أعضاء وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود: الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1991.
14. جمال الدين لعويسات، ترجمة: الصديق سعدي: التنمية الصناعية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية، 1986.
15. جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
16. حسن الحلبي: مبادئ العلاقات العامة، منشورات عويدات، بيروت،
17. حسن عماد مكاوي: إنتاج البرامج للراديو، النظرية والتطبيق، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 1983.
18. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
19. حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.

20. حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
21. حسين عامر: اقتصاد السوق، طابع الاقتصاد الحر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1999.
22. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
23. خير الله عصار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
24. د. فاربي: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي: فن الإعلان، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
25. راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
26. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصالات والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. الزبير سيف الإسلام: الإعلام والتنمية في الوطن العربي، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
28. زكي حنوش: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981.
29. سحر محمد وهبي: بحوث في الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
30. سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تيسير اتخاذ القرارات في إطار المنظوم النقابي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
31. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، 1999.

32. سلوى عثمان الصديق، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإزاريطة، 1999.
33. سعد زغول: دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، 2003.
34. سمير محمد محسن: الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، ط2، عالم الكتب، 1993.
35. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1977.
36. شريف شطيبي: محاضرات في الإحصاء الوصفي، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
37. صالح الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
38. صالح بن حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1409هـ.
39. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
40. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
41. طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
42. طلعت إبراهيم لطفي: مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1973.

43. عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
44. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (التصميم التنظيمي)، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، قطر، 1998.
45. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
46. عبد السلام أبو قحف: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998.
47. عبد العالي دبله: الدولة الجزائرية، دار الفخر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
48. عبد الغفار حنفي: عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
49. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
50. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
51. عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999.
52. عبد الكريم درويش وليمي تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1967.
53. عبد المعطي محمد عساف: الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.

54. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001.
55. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998.
56. علي سعيدان: بيرو قراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر، الجزائر، 1981.
57. علي عبد الرزاق حلبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
58. علي عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط3، عامل الكتب، القاهرة، 1985.
59. علي عوجة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1999.
60. عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990.
61. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
62. غريب سيد أحمد وآخرون: علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2004.
63. فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، 2004.
64. فايز الزغبي ومحمد إبراهيم: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997.
65. فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
66. فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.

67. فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999.
68. كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006.
69. محسن فتحي عبد الصبور: أسرار الترويج في عصر العولمة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
70. محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
71. محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة المكتبة العلمية، مصر، 2004.
72. محمد بلقاسم حسن بهلول: سياسة التخطيط والتنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1999.
73. محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1997.
74. محمد حافظ حجازي: المقدمة في التسويق، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
75. محمد رفيق البرقوقي وآخرون: فن البيع والإعلان، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
76. محمد صالح الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
77. محمد صالح الحناوي: إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1984.
78. محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1971.

79. محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
80. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
81. محمد عبد الله عبد الرحيم: التسويق المعاصر، جامعة القاهرة، القاهرة، 1988.
82. محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل، الأردن، 1999.
83. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1982.
84. محمد غريب عبد الكريم: السوسيولوجية الوظيفية، دراسات اجتماعية سكانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989.
85. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
86. محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي:
87. محمود الجوهرى وآخرون: دراسة علم الاجتماع، دار المعرفة، الإسكندرية، 1975.
88. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
89. منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976.
90. مي العبد الله: نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
91. ناجي فوزي خشبة: الإعلان رؤية جديدة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2003.

92. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر،
1998.

93. ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات،
الجامعية، الجزائر، 2001.

94. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارنة،
معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

95. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارنة،
معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

96. هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية
الإزاريطة، الإسكندرية، 2000.

97. يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار المريخ للنشر،
الرياض، 1986.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed Benbitour: L'Algérie au troisième millénaire, défis et potentialités, 1^{er} édition, Edition Marinour, 1998.
2. Aimery de Narbonne : Communication d'entre prise, Conception et pratique, Eyrolles, Paris, 1993.
3. Armand Dayan : La publicité, collection que sais- je ? Presse universitaire de France.
4. Christian Schnrider : Communication Nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, DELMAS, 2^{eme} édition, 1993.
5. Gilligan : Advertising management, Philip Allan, Publishers Limited, 1976.
6. Hocine Benissaad : L'ajustement structurel objectifs et expérience, OPU, 1993.

7. Ivan Samson : Les trois étapes de la transition dans Dix grands problèmes économiques contemporains, 2^{eme} édition, OPU, 1993.
8. Jean J. Croutsche : Systèmes, informations, et management ESKA édition, France, 2001.
9. Jean Marc : Décaudion : La communication Marketing concepts techniques, Stratégies, 2^{eme} édition, economica, Paris, 1999.
10. Jean Marie Peretti : Ressources Humaines, 5^e édition, Librairie Vuibert, 1998.
11. Madline Gravits : Méthode des sciences social, Précis, dalloz, édition, Paris, 1987.
12. Marie Hélène Westphalen : Le guide de la communication d'entreprise, 3^{eme} édition, Paris, 2001.
13. Michel .L , Todaro : Economic Développment in the Third Word Longman, New York, 1977.
14. Michel Grief : L'usine s'affiche (La communication Visuelle au service du progrès 2^{eme} Edition d'organisation, Paris, 1999.
15. Paul Allou : Psychologie de la vente et de la publicité 1^{er} édition, imprimer des press universitaires de France vendome, 1979.
16. Robert de Bruim : La communication Financier (Image et Marketing de l'entreprise, édition Liaisons, Paris, 1999.
17. Therry Libert : La Communication d'entreprise, Paris, édition economica, 1998.
18. Virgine Durent : Les métiers de la communication d'entreprise, PUF, Paris, 1999.

الرسائل الجامعية:

1. زكية العمراوي: العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قنسطينة، 2005.

2. سالم عطية الحاج: القائم بالاتصال في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقارنة، بين سونلغاز، سوناطراك، القرض الشعبي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر، 2001.
3. سعيد عمير: الاتصال في المنشأة (فرع قسنطينة التابع للسونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة، 2002.
4. صبرينة رماش: معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسنطينة، 2004.
5. عمار بن زليخة: واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية، جامعة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2001.
6. محمد بن علي نافع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
7. مريم زهراوي: الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة سميد نموذجاً، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2004.
8. هزاع شبيب خالد السبيعي: دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات، دراسة مسحية لمنسوبي جوازات الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

المجلات بالعربية

1. المجلة الجزائرية للاتصال: العددان 11، 12، الجزائر، 1995.
2. صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، ع22، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
3. عبد الله بن عيدة: التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية، بحوث الندوة الفكرية التي نظمها المركز الوطني للدراسات الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 1999.

4. عبد العزيز شرابي: المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي واقتصاد السوق، مجلة العلوم الإنسانية، ع4، 1993.
5. إسماعيل بوخاوة، سمراء دومي: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع6، باتنة، 2002.
6. سهيل فهد سلامة، نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، ع46، المملكة العربية السعودية، 1985.
7. ضيف الله عبد النفعي: الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد19، ع1، 2003.

المجلات الأجنبية:

1. Smail Boukhaona : Economie de marché ou capitalisme reinveté, El Watan, 07-12-1995.

النصوص التشريعية:

1. الجريدة الرسمية الأمر 68-78 المؤرخ في 12 - أفريل 1968.
2. الجريدة الرسمية، الأمر 69-71 المؤرخ في 19 أكتوبر 1971.
3. الجريدة الرسمية الأمر 74-70 المؤرخ في 13 أفريل 1974.
4. الجريدة الرسمية الأمر 86-83 المؤرخ في 2 ديسمبر 1986.
5. الجريدة الرسمية الأمر 19 المؤرخ في 24 جانفي 1987.
6. الجريدة الرسمية الأمر 88 المؤرخ في 13 مارس 1988.
7. الجريدة الرسمية الأمر 93-94 المؤرخ في 9 سبتمبر 1993.
8. الجريدة الرسمية الأمر 38 المؤرخ في 29 نوفمبر 1994.
9. الجريدة الرسمية الأمر 41 المؤرخ في 13 جويلية 1996.
10. الجريدة الرسمية الأمر 67-76 المؤرخ في 20-12-1967.
11. الجريدة الرسمية، ع41، 1980/10/04.

12. جريدة القانون، رقم 01/88 المؤرخ في 12-01-1988.

13. جريدة القانون، ع2، الصادر في 13-10-1988.

المواقع الأتربنت

1. Mirosoft Orporation : Encyclopédie Microsoft, encarta, 2002.
2. www. Bultin V3 O3, Copyright. 2006.
3. www. Unit-nancy 2Fr Port 80.2007 .
4. www. naus. Edu. Sa. 2008.
5. www. Sonelgaz. Dz/ arsngz/ histoire htm. 2008.
6. www. JAMASI. Com.2008.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استمارة بحث

الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم

إشراف:
أ.د. فضيل دليو

اعداد الطالبة:
صبرينة رماش

- الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية
- نشكر لكم تعاونكم معنا ونرحب بملاحظاتكم التي نود تدوينها في مكانها المناسب من هذه الاستمارة

2009_2008

1. الفروق الفردية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الشهادة العلمية: ليسانس مهندس ، ماجستير دكتوراه
- أخرى تذكر.....
4. التخصص العلمي.....
5. لغة التكوين: العربية أجنبية
6. مدة الأقدمية في الوظيفة.....

II. التأثير المتبادل بين الاتصال الداخلي للمؤسسة واتصالها الخارجي

7. هل سبق وأن حدثت اضطرابات داخلية في مؤسستك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ: "نعم" ما هو السبب في ذلك؟
-
-
-
-
8. هل تؤثر الاضطرابات الداخلية الحاصلة في المؤسسة على صورة المؤسسة الخارجية؟
- كثيرا نوعا ما لا تؤثر
9. هل تجد التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها؟
- نعم لا
10. هل يزيدك رضى الجمهور عن مؤسستك ثقة بها؟ نعم لا
- في حالة الاجابة بـ "لا" هل يرجع السبب إلى أن هناك:
- (تغليب) للرأي العام
- مبالغة في عرض صورة المؤسسة بشكل جيد
-

تعودت على ذلك

أخرى تذكر

.....

.....

11. هل تجد أن إعداد سياسة الاتصال الخارجي تنطلق من معطيات الاتصال الداخلي

للمؤسسة؟ نعم لا

12. هل ترى أن نقص المعلومات يؤثر على إعداد سياسة الاتصال الخارجي؟

نعم لا

13. هل تجد أن عدم دقة المعلومات يؤثر على إعداد سياسة الاتصال الخارجي؟

كثيرا نوعا ما لا تؤثر

14. هل تجد أن الروتين الإداري يؤثر على إعداد سياسة الاتصال الخارجي للمؤسسة؟

كثيرا نوعا ما لا يؤثر

15. هل تجد أن السياسة الاتصالية داخل المؤسسة تتأثر ببرامج: (رتبها حسب الأهمية من 1

الى 3)

العلاقات العامة (الأعمال الخيرية (Mécénat)

الإشهار

الصحافة

16. هل يهملك رضا الجمهور الخارجي عن مؤسستك؟ نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا في رأيك؟

.....

.....

III - هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة:

أ. وسائل الاتصال الداخلي:

17. ما هي وسائل الاتصال التي تستعملها في اتصالك بالمسؤولين (رتبها حسب الأهمية من 1

الى 9)

- الوسائل الشفوية: المقابلة الهاتف عن طريق شخص الاجتماعات
- الوسائل الكتابية والالكترونية: رسائل عادية تقارير صندوق الأفكار
- الانترنت

18. هل ترى أن الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية ملائمة لموضوع الرسالة؟

- دائماً أحياناً أبداً

19. هل تسمح المؤسسة للعمال بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم

- دائماً أحياناً أبداً

20. عندما تواجهك مشكلات في العمل هل تقدم شكاوى؟ نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "نعم" بأية طريقة تقدم شكاويك؟

الاتصال المباشر

طلب خطي

صندوق الشكاوى

أخرى تذكر:

.....

.....

21. هل ترى أن شكاويك تلقى اهتماماً بالرد؟

- دائماً أحياناً أبداً

22. هل تعطي مؤسستك فرصاً عادلة من الإنصات والمناقشة لشكاوى العمال؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "لا" هل يعود ذلك إلى:

طبيعة وظيفة العامل

العلاقات الشخصية

أخرى تذكر

.....
.....

23. أثناء عقد الاجتماعات الرسمية هل واجهتكم مشكلات؟

دائماً أحيانا أبدا

• في حالة الإيجاب ما هو السبب في رأيك:

اللغة المستخدمة

الموضوع غير واضح

الوقت غير مناسب

عدم التوافق الشخصي أخرى تذكر

.....

24. هل سبق أن انتشرت بعض الإشاعات في مؤسستكم؟ نعم لا

• في حالة الإجابة بـ"نعم" فما هو مصدرها في رأيك؟

الإدارة العليا

النقابة

العمال

أخرى تذكر

.....

.....

25. كيف كان التعامل معها؟

.....

26. هل هناك مجال لإقامة علاقات شخصية في المؤسسة؟ نعم لا

• في حالة الإجابة بـ"نعم" أين يتم ذلك؟

في المطعم

في المكتبة

○ في المقهى

أخرى تذكر

.....

.....

27. ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة؟

المحاضرات ○ الندوات ○ الاجتماعات ○ الاتصال

الشخصي ○ المجلة ○ الانترنت ○

ب. وسائل الاتصال الخارجي:

28. في تقديرك هل تلجأ المؤسسة للاتصال الأشهاري بدرجة:

كافية جدا ○ غير كافية ○ كافية نسبيا ○

29. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها في الأشهار

تلفزة ○ إذاعة ○ صحف ○ لافتات ○

30. في رأيك ما هو الهدف العام للأشهار؟

تحقيق الربح ○ التعريف بالمنتوج / الخدمات ○ التعريف

بالمؤسسة ○ تحسين صورة المؤسسة ○

31. هل هناك تقييم للرسالة الأشهارية من طرف القائمين بالاتصال؟ نعم ○ لا ○

• في حالة الإجابة بـ"نعم"

1. حدد الطريقة المثلى لذلك

تقدير نسبة طلبات التوزيع ○

سير الأراء بعد الحملة الأشهاري ○

2. حدد الجهة المقيمة

المديرية العامة نعم ○ لا ○

الفروع التابعة للمؤسسة نعم لا

32. ما رأيك في الرسائل الاشهارية الخاصة بمؤسستك

سيئة متوسطة جيدة

33. في تقديرك هل تلجأ المؤسسة لتحسين صورتها العامة لدى جمهورها بدرجة:

كافية جدا غير كافية كافية نسبيا

• في حالة الاجابة بـ "غير كافية"

عدم مبالاة المؤسسة بهذه العملية

تضييع المال والجهد والوقت

نقص الخبرة في هذا المجال

أخرى تذكر

.....

.....

34. ماهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها؟

الأبواب المفتوحة

الندوات والملتقيات

الأعمال الخيرية أخرى تذكر

.....

35. هل تقوم المؤسسة بسبر آراء المتعاملين لمعرفة آرائهم حول المؤسسة؟

دائما أحيانا أبدا

36. حسب رأيك ما هو الهدف العام للعلاقات العامة (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 4)

التعريف بالمؤسسة الاشهار التجاري

تحسين صورة

المؤسسة كسب الثقة

37. كيف ترى أنت صورة المؤسسة؟

○ سيئة ○ مقبولة ○ حسنة

38. هل تلجأ المؤسسة إلى تكوين علاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية بدرجة:

○ كافية جدا ○ غير كافية ○ كافية نسبيا

39. ما هي أهداف العلاقة مع الصحافة (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 4)

- إقناع الجمهور
- تعديل الاتجاهات من الاخبار الكاذبة
- تزويد الجمهور بالبيانات الصادقة

40. حدد الوسائل المستخدمة للاتصال بالأجهزة الاعلامية (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 9)

• الوسائل الكتابية :

○ البيان الصحفي ○ المراسلات ○ النشرات العامة

• الوسائل الشفوية:

○ المقابلة ○ الهاتف ○ المؤتمر الصحفي

○

○ الافطار الصحفي ○ الغذاء الصحفي

○ السفر الصحفي

41. هل يتم التخطيط للتعامل مع الأجهزة الاعلامية؟ نعم ○ لا ○

42. ما هي مقاييس تقويم برامج العلاقات مع الصحافة (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 6)

○ حجم العمل ○ تكاليف الانجاز

○ الوقت المستغرق

○ عدد المقالات ○ حجمها ○ اتجاه

○ المقالات

43. ما هي الأجهزة الاعلامية الأكثر تعاملًا معك؟

○ تلفزة ○ إذاعة ○ صحافة

IV. المتغيرات التنظيمية

44. كيف تقيم سيولة المعلومات في مؤسستك؟

- سيئة مقبولة حسنة

45. هل تجد أن هناك تستر على بعض المعلومات في مؤسستك؟

- لا نعم

• في حالة الإجابة بـ "نعم" هل يرجع ذلك إلى:

رغبة المسؤول في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ

عدم الثقة في تصرفات العمال

نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل

أخرى تذكر

.....

.

46. هل يتم تقييم الأداء بدرجة؟ كافية جدا غير كافية كافية نسبيا

47. هل يتم تكوين العمال وتنمية قدراتهم بدرجة: كافية جدا غير كافية

كافية نسبيا

48. كيف يتم التحفيز الاتصالي للعاملين؟ عن طريق:

المساعدة المالية التوعية المعرفية

أخرى تذكر

.....

49. كيف تقيم العملية التخطيطية في إدراج المعلومات؟

- سيئة مقبولة حسنة

• في حالة الإجابة بـ "سيئة" هل يرجع ذلك إلى:

تأخر نشر الإعلانات

عدم فهم كل طرفي الاتصال لبعضهما البعض

أخرى

تذكر.....

.....

50. هل سبق وأن واجهتتك مشكلة سببها عدم نشر إعلان في الوقت المحدد؟

نادرا دائما أبدا

51. كيف تقيم عملية وضع الإعلانات على اللوح؟

منتظمة غير منتظمة

52. هل ترى أن اتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصلها في الوقت المناسب؟

نادرا دائما أبدا

53. هل ترى أن مرور المعلومات بالمسار التنظيمي الرسمي يؤثر على سلامتها؟

نادرا دائما أبدا

54. هل ترى أن التمتع التنظيمي لوظيفتك يفرض عليك عزله اتصالية عن الآخرين؟

نعم لا

7. المتغيرات البيئية:

55. ما هو مصدر ثقنتك في التعامل مع الآخر (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 4).

خبرته مهاراته (الأداء)

مستواه التعليمي أخلاقه

56. ما هي المشكلات التي تعوق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد (رتبها حسب

الأهمية من 1 إلى 5).

الاعتمادات المالية عدم المرونة غموض في بعض اللوائح

نقص في وسائل النقل نقص المختصين الظروف المناخية

57. هل تؤخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالي الظروف الاجتماعية للجمهور؟

دائما أحيانا أبدا

58. هل يؤخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالي العادات والقيم السائدة؟

دائماً أحياناً أبداً

59. هل ترى أن النظام السياسي والتشريعي يؤثر على وضع الخطة الاتصالية للمؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

60. هل تجد أن إدخال التكنولوجيا في الوسائل الاتصالية يحسن صورة المؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

61. هل تجد أن العوامل الاقتصادية للمجتمع تؤثر على المعطيات الاتصالية للمؤسسة.

دائماً أحياناً أبداً

62. هل تجد أن ارتفاع نسبة الأمية في المجتمع يؤثر على نجاح الخطة الاتصالية.

دائماً أحياناً أبداً

63. ما هي محددات فعالية النشاط الاتصالي في المؤسسة (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 5).

البيئة المحيطة نوعية الخدمة التكوين الفني للرسالة

الاتصالية وسيلة النشر الملائمة مكونات البرنامج

التسويقي للمؤسسة

64. حسب رأيك كيف يمكن تحسين العملية الاتصالية في مؤسستك.

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

ن

ش

د

ر

۵

۴

۵

۶

۷

۸

۹

۱۰

۱۱

۱۲

۱۳

۱۴

۱۵

۱۶

۱۷

۱۸

الملخص:

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

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

-مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي.

-قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.

-مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.

-مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

-وقد استندت الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بتقنية المسح

الشامل، حيث تم استخدام الاستمارة والمقابلة الحرة كأدوات لجمع البيانات للوصول إلى النتائج التالية:

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

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

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

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

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