

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر  
كلية العلوم السياسية والإعلام

# استراتيجية الاتصال في التسيير الإداري

دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل (دراسة استطلاعية)

رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام

تحت إشراف الدكتور:  
عزة عجان

إعداد الطالب:  
طيب أحمد محمد

السنة الجامعية : 2001 - 2002

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من سهروا على تربيتي و تعليمي، إلى والدتي "رحمها الله عز في علاه"، وإلى أبي

وإلى جدتي و زوجتي التي شجعتني على إتمام هذا البحث. و إلى الأستاذ عزة عجان، الذي فتح لي

باب طالما ظننت أنه مغلق.

# الشكرات

قبل كل شيء أتقدم بالشكر إلى الله عزوجل، الذي وهبني القدرة على إتمام هذا الموضوع، كما أشكر

الأساذ: عزة عجان للتوجيهات القيمة التي كان لها دور كبير في تحديد مسار البحث،

و أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

## خطة البحث

. الإهداء .

. الت شكرات .

. مقدمة .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1. تحديد الإشكالية (إشكالية البحث)

2. طرح التساؤلات .

3. الفرضيات .

4. أهداف الدراسة.

5. أسباب إختيار الموضوع .

6. المنهجية (المناهج المتبعة في البحث)

7. الدراسات السابقة.

8. المفاهيم و المصطلحات.

9. صعوبات البحث.

القسم النظري:

الفصل الثاني: دور الإتصال في التسيير الإداري

المبحث الأول: خصائص عملية الإتصال

المبحث الثاني: هياكل الإتصال في المؤسسة

المبحث الثالث: وظائف و مراكز الإتصال في المؤسسة

المبحث الرابع: قنوات الإتصال التنظيمي بالمؤسسة

المبحث الخامس: اللغة و الإتصال و مسألة التفاهم

الفصل الثالث: إستراتيجية الإتصال و أهميته في المؤسسة

المبحث الأول: أهمية الإتصال في المؤسسة

المبحث الثاني: الإتصال كمعطى إستراتيجي بالمؤسسة

المبحث الثالث: سياسة الإتصال بالمؤسسة

الفصل الرابع: عوائق الإتصال المؤسساتي و الإداري

المبحث الأول: العوائق المرتبطة بالمرسل و المتلقي

المبحث الثاني: العوائق المرتبطة بالقناة

المبحث الثالث: العوائق المرتبطة بالرسالة

المبحث الرابع: العوائق الناشئة عن حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة

الفصل الخامس: تطور مهام ونشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر

المبحث الأول: مهام وصلاحيات المصالح العمومية بالجزائر

المبحث الثاني: مراحل تنظيم و تطور سوق التشغيل بالجزائر

المبحث الثالث: نشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بين الواقع والآفاق

القسم التطبيقي:

الفصل الأول: التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب العينة العامة

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة حسب المتغيرات

الفصل الثاني: الإستنتاجات و التوصيات

المبحث الأول: الإستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

الخاتمة

المراجع

الملاحق

الفهرس

## المقدمة:

يعتبر العقد الأخير من القرن العشرين عصر الإتصالات، حيث أنه ليس بإمكاننا اليوم تصور وجود فرد أو مؤسسة أو مجتمع يستطيع العيش و العمل في عزلة، و بعيدا عن هذه التطورات و التفاعلات.

و في عصرنا هذا لا يمكن أن نتصور مؤسسة إقتصادية أو خدماتية أو إدارة عمومية ناجعة بدون شبكة إتصال فعالة قائمة على التفاعل، المشاركة و الحوار، حيث أثبتت دراسات علمية و تحقيقات عديدة أجريت في أوروبا، أن هناك علاقة وطيدة بين حجم الإتصال و فعاليته و مدى الزيادة في الإنتاج و الخدمات من جهة، و العلاقة الطردية الموجودة بين انتشار الاستقرار و الإضطرابات و نقص الإتصال و بين نقص الإتصال و ضعف الإنتاجية.

يرى مصطفى جازي أنه: "من يملك المعلومات أكثر هو الأقوى لأنه تتاح له الفرصة لإتخاذ القرارات المبنية على معرفة الواقع الذي يتعامل معه، و ينطبق هذا على المجتمعات و الدول و المؤسسات و الأفراد"<sup>(1)</sup> بشرط القدرة على توظيف تلك المعلومات.

فقبل أن تخضع ظاهرة الإتصال في المؤسسات لمنطق وظيفي و نهائي أو لأي موقف إرادي فهي قبل كل هذا تعتبر نتيجة للتطور الذي حققته البشرية في شتى الميادين المتشعبة بالوظيفية و كان منطلق نظرية الفكر الوظيفي منذ مطلع هذا القرن، وكانت الوظيفة تدور حول فكرة ما يمكن أن يقدمه الجزء للكل<sup>(2)</sup>. و قد يكون هذا الكل منظمة أو إدارة باعتبار أن هذه الأخيرة تتألف من عدة عناصر أو بنيات تتأثر و تتفاعل في ما بينها فيكون بالتالي هدف الوظيفة الكشف عن هذه العناصر، و كيف يخدم كل عنصر، عنصرا آخر، و التكامل يكون كشرط للإتفاق.

و في المنظمات الدولية أو العالمية، ظهرت عملية الإتصال داخل المنظمة مع بداية الخمسينات، و قبل هذا كانت المعلومات تخزن مثلها مثل أي سلعة غذائية، كما يطلق عليها مصطلح "المعلوماتية" من أجل قياس مختلف التأثيرات التي يحدثها الإعلام أو المعلومات. و المعلوماتية في المنظمة تؤهل القدرات لتحقيق أهداف معينة و القياس بالإرتكاز على المعلومات التي بحوزتها نوعية الخدمة المقدمة للجماعة و الشركاء، المنافسة الاقتصادية بالنسبة للمؤسسة.

1. مصطفى جازي: الإتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص: 62.

2. خليل عمر: نقد الفكر الإجتماعي، دار الأفاق الجديدة، مصر، ط2، 1991، ص: 153.

المعلوماتية تعمل على قياس نجاح أو فشل أي نشاط يرتكز على تقنيات تحليل أو إيصال المعلومات. فالعمل البشري يميل إلى التغيير ليصبح عبارة عن نشاطات إدراكية و تأميلية، بهذا فهو يعد عملية إتصالية تجرنا إلى التزود بوسائل جديدة، قابلة لضبط الحقائق الراهنة.

إن الاهتمام بعلم التنظيم خضع فيما بعد للتأثير الحاسم لدراسات علم التوجيه و يعني به أثر الآلات على الإنسان و التي تم تعريفها على أنها نظرية النظم المعقدة التي تراقب نفسها بنفسها و الإتصالات، وهذا سواءً عند الآلات أو عند الحيوانات.

ترى مجموعة من المفكرين أن المؤسسة ليس مجموعة من الأجزاء مفرد الواحد منها عن الآخر، و إنما كنظام لمختلف العلاقات بين هذه الأجزاء و تفاعلاتها الأساسية،<sup>(1)</sup> بمعنى مدى تأثير كل واحد منها على الآخر، كما قد تعتبر المؤسسة المكان المفضل الذي تذوب فيه المصالح الخاصة من أجل الصالح العام، فهي نظام إجتماعي لأداء وظيفة مشتركة.

و يمثل الاتصال في صميم كل العلاقات الإجتماعية، فحيثما تعين على البشر أن يقيموا فيما بينهم علاقات مستمرة، فإن طبيعة شبكات الاتصال التي تنشأ بينهم و ما تتخذها من أشكال و تبلغه من فعالية، تحدد بدرجة كبيرة فرص التقارب فيما بين أفراد المجتمع أو المنظمة و فرص إندماجهم فيه، كما يقرر إمكانيات الحد من التوتر أو حل النزاعات أينما ظهرت، و قد تأثر الإتصال على مر تطوره بتغيرات كثيرة، منها التنوع الكبير في التعبير و إمتداد أفاقه و تعدد وسائله و تنوع طرقها، و تؤكد هذه التطورات و التراكمات بصفة عامة كيف تغيرت الإتصالات من طورها الكلاسيكي إلى دورها الجديد بإعتبارها صناعة جديدة ضخمة تحمل في طياتها آثار أوسع مدى و أكثر تنوعا.

و بإدراك الدول المتقدمة لضرورة الإتصال، أصبحت العناية بهذا المجال في نطاق واسع، إذ خصصت له دراسات و دخلت ميدان التطبيق، بحيث أخذت المؤسسات الكبرى تعتني بنظم الإتصال الخاصة بها، و أدخلت عليها أحدث و آخر ما وصلت إليه التكنولوجيا في مجال الإتصال، و أنصب إهتمام هذه الدول على إعادة الإعتبار في مجال الإتصالات للعلاقات الإنسانية من أجل الإفتاح و التفاعل المتزايدين.

و على عكس الدول المتقدمة نجد الدول النامية تعاني من سوء التنظيم و إنعدام التنسيق في مؤسساتها، الذي يرجع إلى عدم إعطاء هذه الدول لعملية الإتصال الدور و الأهمية التي تستحقها.

إن الإتصال المؤسسي يضمن إمكانية الحفاظ على مصداقية و قدرة الإقناع و الشعور بالمسؤولية، فيتوفر كل هذه الضمانات يمكن أن نقول أن المؤسسة قد إكتسبت قدرا من التماسك، يسمح لها بالتطور و الصمود و بالتحديث المستمر الذي يفرضه عليها ميكانيزمات المحيط الإقتصادي الداخلي و الخارجي، و بحكم هذه الأهمية نسعى من خلال هذه الدراسة إلى خلق شعور بقيمة الإتصال المؤسسي و في حياة الإدارة، و ذلك خاصة لدى المؤسسات و الإدارة الجزائرية، بحكم الدورين الإجتماعي و الإقتصادي اللذين فرض عليهما أدائهما، بالإضافة إلى الإصلاحات الإقتصادية الجارية على الساحة الوطنية يحتم عليها توظيف متغير الإتصال كإستراتيجية خاصة في المراحل الإنتقالية التي تستدعي مشاركة الجميع و الإستماع إلى مختلف الأطراف لإيجاد صيغ مشتركة للطروحات الخاصة بمختلف التغيرات، على أساس إقتناع الجميع بها، مهما كانت جذرية، بغية تجنب أي شكل من أشكال الصراعات.

إن أهمية هذه الدراسة قد أعتبرها جهداً مضافاً لمختلف الدراسات و الملتقيات التي تنظم هنا و هناك بقصد لفت الإنتباه إلى دور عامل الإتصال في زيادة مردودية و فعالية المؤسسة، و بإعتباري رجل إتصال وإداري، وبحكم خبرتنا بالمعايير العلمية لعملية الإقناع و الإعلام و الإتصال، تفرض علينا هذه الدراسة تقديم مساهمات في هذا المجال خاصة مع التطورات الحاصلة على المستوى الوطني و ذلك بإبراز دور الإتصال في العلاقات التنظيمية والإدارية، و لفت إنتباه الأجهزة البيروقراطية أن الإدارة لا تعني فقط في إعطاء الأوامر، بل هي أيضا إشراك الآخرين في خلق تلك الأوامر و إتخاذ القرارات حتى نشعرهم أنهم يشكلون بدورهم جزء من هذه المؤسسة و نضمن بذلك صدق مساهمتهم و فعاليتها.

إن موضوع الإتصال رغم أهميته إلا أنه لم يعط له إهتمام أكاديمي كبير من طرف المؤسسات الجزائرية، وكذا من طرف الباحثين الجامعيين في الجزائر، ودليل على هذا، إن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة، سواء على مستوى المؤسسات الجزائرية أو على مستوى الجامعات والمعاهد العلمية، إذ لا نجد في معهد علوم الإعلام و الإتصال إلا بحوثا قليلة تمس عالم الإتصال من جهة أو أخرى.

فإن دراستنا هذه تسعى إلى دراسة الإتصال كمفهوم شامل، يحمل معاني الإعلام و المشاركة وكمعطى إستراتيجي في التسيير الإداري لفك العزلة و التهميش و خلق فرص الحوار و التبادل بين الأطراف المشاركة في التبادل العملي و الإداري.

إن مجال الإتصال التنظيمي واسع، لذلك إرتأينا من خلال هذا البحث أن نركز على الإتصال داخل الإدارة أو الوكالة الوطنية للتشغيل من خلال دراسة الهياكل و وظيفتها و درجة



مشاركة مختلف الموظفين أو فئات مجتمع البحث في العملية الإتصالية من حيث التأثير و التأثير خاصة الفعال منه من جهة و دراسة الإتصال الخارجي و أهميته داخل و خارج الوكالة بطريقة وصفية تحليلية لمعرفة الميكانيزمات و آليات التسيير الإداري بالوكالة و مدى إعتبار الإتصال بالإستراتيجية في الوصول إلى الأهداف المسطرة كنمط للتسيير الفعال و البناء، و هذا قد لا يتسنى إلا بمعرفة شبكة الإتصال بالوكالة و أشكاله، خاصة و أن الوكالة لها متعاملاتها و شركائها الإجتماعيين و الإقتصاديين، إذ لا يمكن التطرق إلى كل هذه الجوانب، فقد يتطلب وقتا كبيرا، و هذا يتعذر علينا في إطار المجال المحدد.

إن الإتصال الخارجي يتم إنتاجه داخل الوكالة و يوجه إلى خارجها قصد التبادل و تقديم الخدماتية لتحسين صورتها و أدائها المنصوص عليه في القانون. و ذلك حسب المهام و الأدوار التي تقوم به المصالح الخارجية للوكالة الوطنية للتشغيل المنتشرة عبر الوطن. أما الذي قد نركز عليه كثيراً في الدراسة فهو الإتصال الداخلي، و هذا الأخير يدور داخل الوكالة و الذي يجري في إطار العلاقات الإنسانية و المهنية، خاصة بعدما أصبحت المنظمات لها طابعا إجتماعياً، أي أصبحت عبارة عن مجتمعات مصغرة، و يهدف من وراء الإتصال الداخلي:

. إعلام الموظفين و العمال حول حقوقهم و واجباتهم،

. تقليص المسافة الاتصالية بين القمة و القاعدة و العكس و ذلك في كل الاتجاهات،

. إعطاء إمكانية التعبير للموظفين حول آرائهم و وجهات نظرهم حول الواقع و آفاق

الوكالة.

و عليه نعمل على التنبيه إلى الدور الفعال و الإستراتيجي الذي تؤديه هذه العملية داخل الوكالة لتحسين العلاقات العامة و الإنسانية في ما بين أفراد المجموعة المكونة لها بما يخلق علاقة متينة و عملية بين الرؤساء و المرؤوسين تؤدي إلى الزيادة في المهارات الفردية و الجماعية للموظفين و دفعهم إلى الأداء الحسن لوظيفتهم نحو ما يتفق و أهداف العمل المحددة. حيث إذا ما تمت عملية الإتصال داخل الوكالة على أحسن وجه بين من هم في القمة و بين من هم في القاعدة، قلت المظاهر السلبية و الشعور بعدم الارتباط و الانتماء إلى الوكالة التي يعمل بها. و في المقابل يعملون على تحقيق أهدافها في إطار عمل جماعي بناء.

و أهمية الإتصال داخل الوكالة تتمثل في إعطاء الفرصة لمختلف أعضاء الوكالة في الأداء بآرائهم و اقتراحاتهم ليشعروا أكثر بانتمائهم لها و بالتالي تقل العراقل التي تقف كحاجز أمام عملية الإتصال.

و قد أخذنا كإطار بحث الوكالة الوطنية للتشغيل لما لها من أهمية في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية للجزائر، حيث تهتم بقطاع حساس يتمثل في قطاع الشغل و مسائل

ملائمة التكوين و التشغيل للحد من البطالة من جهة و المساهمة في التنمية الوطنية من جهة أخرى، و هي قد تختلف عن غيرها من القطاع الإداري لخصوصياتها التي يجب التنبه إليها.

حيث نسعى للوصول إلى فهم ظاهرة الإتصال من حيث المفاهيم و التطبيقات من خلال إتباع الخطة التالية:  
المقدمة،

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة تطرقنا من خلاله إلى تحديد الإشكالية ثم طرح التساؤلات و تقديم فرضيات الدراسة، ثم حاولنا أن نبين أهداف الدراسة الموضوعية و الذاتية، ثم المنهجية أو المناهج المتبعة في البحث أو وسائل المرتكز عليها في تحقيق النتائج المتوخاة من البحث، ثم حاولنا أن نعرض على التعريف بالدراسات السابقة فيما يخص موضوع الدراسة.

و قد تطرقنا إلى المصطلحات و المفاهيم التي لا يخلو منها أي بحث خاصة المفاهيم الإجرائية التي نعتبرها كمفاتيح للدراسة. و الصعوبات التي تلقينها أثناء قيامنا بهذا البحث. كما عمدنا إلى تقسيم البحث إلى قسم نظري و قسم تطبيقي. فقسنا الجانب النظري إلى أربعة فصول هي كآلاتي: دور الاتصال في التسيير الإداري و فصل خصصناه لإستراتيجية الاتصال وأهميته في المؤسسة، و عوائق الاتصال المؤسسي و الإداري و الفصل الأخير تطرقنا من خلاله إلى تطور نشاط الوكالة الوطنية للتشغيل كمصلحة عمومية للتشغيل بالجزائر.

أما القسم التطبيقي فقد قسمناه إلى فصلين، فالفصل الأول خصصناه للتحليل الكمي و الكيفي لنتائج البحث، و الفصل الثاني للإستنتاجات و التوصيات. ثم خاتمة البحث.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## 1. الإشكالية:

تتمحور إشكالية دراستنا أساساً حول معرفة واقع العمل الإتصالي بإدارة الوكالة الوطنية للتشغيل بشبكته المنتشرة عبر الوطن من جهة و علاقتها مع المتعاملين الاقتصاديين و الاجتماعيين من جهة أخرى، و الإستراتيجيات أو الصيغ المرسومة لبلوغ و تحقيق أهدافها.

و ما يحمله الاتصال من سيولة، و ما يتضمنه من مشاركة و تبادل بين مختلف فئات مجتمع البحث، و ذلك من خلال الكشف عن مختلف أشكال الاتصال و اتجاهاته، و كذا وسائله و دعائمه و مضامينه و لغاته ثم الكشف عن مختلف العراقيل أو عناصر التشويش، التي قد تعيق عملية التسيير الإداري الناجع في أداء الخدمة العمومية و تقف حجرة عثرة أمام الاتصال و التواصل داخل و خارج الوكالة كمتغير أساسي في تفعيل العمل الإداري. كما تتضمن دراستنا البحث و التحري في الميدان عن واقع الوكالة و عن سبل تطورها، و البحث عن الوسائل و الإمكانيات المتوفرة و المطلوبة التي قد تستخدمها الوكالة لتحقيق ما تم تسطيره و النص عليه عبر القوانين المنظمة للوكالة، و كذا كفاءات التعامل و التبادل المعلوماتي و الإخباري و إقامة علاقات عملية نفعية مع المتعاملين الاقتصاديين و الاجتماعيين و خاصة منه المؤسسة الاقتصادية باعتبارها المتعامل المفضل بالنسبة للوكالة.

و في هذا الإطار معرفة حالة الاتصال بالوكالة في مجال أداء مهامها.

لقد أصبح الاتصال من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات الصناعية و الخدمية، ذلك أنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال مهما كان نوعه.

ففي الاتصال التنظيمي، أي الاتصال الذي يحدث في إطار مؤسسة ما، هو في اعتقادنا عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر، و ذلك لتبادل المعلومات و الآراء، و للتأثير في المواقف و الاتجاهات، و منه أصبح من الضروري إيجاد سبل نظام اتصال فعال و تحديد إستراتيجية اتصال يسمح لها بالتنامي مع المتغيرات و الإصلاحات الاقتصادية و الهيكلية الخاصة التي تعرفها البلاد، و من أجل تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها من قبل ( فيما يتعلق بالإنتاج و الخدمات و تحسين الصورة و كسب المتعاملين و الزبائن...).

فالمشكلة الرئيسية التي يتناولها هذا البحث، هي عمليات الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل كمتدخل أساسي في سوق الشغل الوطني، أي معرفة و تحديد مختلف وظائف و هياكل

العمل الإتصالي، و مجموع العوائق التي تعترضها و مدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الوزارة الوصية و المديرية العامة للوكالة وذلك قصد المساهمة في السياسة الوطنية للتشغيل.

## 2. طرح التساؤلات:

من خلال الإشكال المطروح في دراستنا، قد تنتج عنه عدة تساؤلات أساسية نذكرها فيما يلي:

يلي:

1. هل تتوفر في العمل الإتصالي بالوكالة الشروط الموضوعية لنجاح هذه العمليات و أداء دورها التفاعلي، من حيث نوعية الوسائل و طبيعة الرسائل الإتصالية و محتواها الإعلامي. أم أن هذه الأخيرة بالطريقة التي تتم بها في الوكالة تحمل في طياتها معوقات تحد من فعالية أدائها ؟
2. هل أن الممارسة الإعلامية و الإتصالية بالطريقة التي تتم بها بالوكالة، تضمن بصفة واضحة المعلومات لمختلف المتعاملين و الفئات المهنية أم أن هناك تمييز بين مختلف المستويات و الفئات المهنية في مقدار الحصول على السيولة الإعلامية التي تسمح لهم بالمشاركة (داخليا)؟
3. هل الوسائل الإعلامية و الإتصالية الحالية تعني بالأهداف و الغايات المحددة منها في تحديد إستراتيجية إتصال في التسيير الإداري و تضمن مجال إعلامي واسع و علمي هادف لمختلف المتعاملين؟
4. ما هي الأسباب الحقيقية التي عطلت الإنطلاقة الفعلية للوكالة في الوصول إلى أهدافها ؟ و ما هي نوعية هذه العراقيل و مدى تأثيرها على مصداقية الوكالة لدى المتعاملين و طالبي العمل ؟
5. هل شبكة الإتصال بالوكالة تفسح المجال لجميع المستويات الموجودة في السلم الهرمي والإداري من القمة إلى القاعدة أن تشارك في العملية الإتصالية بكل حرية بحيث تشعرهم بالإنتماء الفعلي لهذه الوكالة ؟
- و بما أن الإتصالات تتم حسب السلم الإداري و التنظيمي للوكالة، فهل هرمها التنظيمي يمثل عائق أمام العملية الإتصالية ؟
6. ما هي البنية الأكثر تمركزاً في التنظيم الإداري بالوكالة، أي التي يصل إليها أكبر قدر من المعلومات بأقل عدد من الإتصالات ؟ و ما هي وسائل و فرص الإتصال و وظيفة الرسائل الإعلامية التي تبث عن طريقها ؟

7. فإلى أي حد تؤثر إستراتيجية المؤسسة على الإتصال و ما هي أساليبها في ذلك؟ و إلى أي حد و بأي طرق يؤثر الإتصال على إستراتيجية و سياسة المؤسسة؟ هل هناك دور للإتصال في التسيير الإداري في الإدارة الجزائرية و هل تأخذ به كمعطى إستراتيجي في التسيير؟ و ما هي سياستها في تفعيل المؤسسة و الإدارة و كيفية تطبيقها في الميدان؟
8. هل توجه الآراء في إتجاه واحد أم تستخدم في تنمية إتجاهات إنتقادية و القرارات الجماعية و هل يخضع المحكومين لإدارة الحاكمين أم تخلق فرصا للمشاركة فيما بينهم و هل تضي على العلاقات الإجتماعية طابعا إنسانيا أم طابعا بيروقراطيا؟ و هل الإتصال يتم بالوكالة على أساس متبادل، أي هناك ديموقراطية الإتصال و حرية التعبير و التدخل، أو على أساس التدفق الرأسي الأحادي؟

### 3. الفرضيات :

إن الإتصال يخلق إتقافا عاما بين الأفكار، كما أنه يؤكد الشعور بأن الناس يعيشون مع بعضهم البعض من خلال تبادل الرسائل و ترجمة الفكر إلى عمل، و من ثم فإنه يعبر عن كل العواطف و الحاجات ابتداء من أبسط المهام التي تكفل بقاء الإنسان حتى مظاهر الإبداع أو أشد مظاهر التدمير. كما نشعر جميعا أثناء مشاركتنا في حياة الجماعة، بما يقع علينا من ضغوط، وكثيرا ما تدل هذه الضغوط على أننا نغير سلوكنا و أفكارنا و إتجاهتنا أو معتقداتنا، وفي بعض الحالات قد يؤدي ما يحدث وسط الجماعة أو المنشأة إلى ظهور تيارات مضادة تعرقل إتجاه قوة التغيير و تشوّهه وقد نحدد فرضيات البحث كالتالي:

- إن ممارسة الإتصال ليس هدفاً بحد ذاته بل أنها تشكل دائما جزء من مجموع أكبر. و أن عملية الإتصال لا تكون ديموقراطية بدرجة كافية، ما لم تتدفق المعلومات في إتجاهين بين المشاركين في عملية الإتصال، وما لم تتوافر مصادر معلومات متعددة تتيح مجالاً أوسع للإختيار، و ما لم يتح مزيد من الفرص لكل فرد للتوصل إلى قرارات على أساس إدراك واسع للحقائق والآراء المتباينة.
- هناك الكثيرون ممن هم في مواقع القوة و النفوذ يحسبون أن المعلومات هي بمثابة رصيد.
- تحت أيديهم وليست حقا لكل من يحتاج إليه و تتوقف أوجه إستخدام وسائل الإتصال المؤسسية على الأغراض المنوطة بها.
- تفترض الإدارة أن الفرد يقبل كل ما يلقي إليه من معلومات و بيانات، (إذ أن الإنسان عادة ميالا إلى إبقاء الأمور كما هي عليه، فهو لا يتحمس إلى التغيير الجذري و بالتالي هذا يعوق إمكانية تطبيق القرارات ولو بشكل بطيء)، فإدخال الجديد لا يعني قبوله من طرف المرؤوسين بل قد يرفضه تماما و لا يبالي به.

- يعتبر الإتصال بالوكالة أساس التفاعل الإجتماعي و المهني الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة و متعددة في مختلف المواقف كما أن لتعدد مستويات الهيكل التنظيمي دور في تحديد محتوى الرسالة الإعلامية، حيث أن مضمونها لا يكون نفسه "كميا و كيفيا" على كل المستويات، و أنه كلما كثرت المستويات الوسيطة من الأعلى إلى الأسفل أو العكس كلما تعرضت الرسالة إلى تصفية و تشويش و ما يصل إلى القاعدة هو جزء فقط منها، فتكون عبارة عن أوامر و قرارات صادرة من الأعلى للتنفيذ، وهذا يخلق لدى العامل أو الموظف الإحساس بجو جامد يربطه مع المسؤولين، وقد تصبح عوائق تحد من إنسياب الإتصال عبر التدرج الإداري.
  - الوكالة كإدارة عمومية تعتمد على الإتصالات الإدارية المكتوبة و لا تستعمل إلا الوسائل الكلاسيكية في الوصول إلى أهدافها و ليس هناك إستراتيجية مضبوطة من حيث المفاهيم و التطبيقات في مجال الإتصال بالوكالة، مما أثر سلبا على التسيير الفعال و التدخل الإيجابي لها في تطبيق و تطوير السياسة الوطنية في ميدان الشغل.
  - إن الوظيفة الرئيسية لقيادة الوكالة هي تجميع الجهود الفردية للموظفين و تدعيم العمل الجماعي بها لتصبح الجماعة قوة منتجة أما إذا شوهت الجهود الفردية و غمض تأثيرها فقد تظهر الحيرة، مما يتطلب تحليلاً و تشخيصاً و صياغة إتجاهات جديدة و بالتالي يعتبر الإتصال كنظام بفضلته يتحصل المستخدمون على المعلومات المتعلقة بالعمل، وطريقة تأديته، وكل الجوانب التي لها علاقة بالعمل و الإنتاج و النمو ، بالتالي الوكالة كإدارة حساسة قد تركز على نظام يتم فيه إعلام المستخدمين للأدوار المنوطة بهم بصفة فعالة و واضحة.
  - إنه كلما إتجهنا من القمة إلى القاعدة، كلما ينقص مفعول الإتصال و تضعف السيولة الإعلامية في القاعدة، و هذا راجع لإحتكار القمة للرسائل الإعلامية و التحكم في نشرها و توزيعها، و غياب هيكل إتصال يسمح بتسييره بصفة عقلانية و غير عشوائية، و يكون التوزيع للرسائل و المعلومات أكثر عدلاً و تنظيمياً.
- وقد نلخصها في الفرضيات التالية:
1. يؤثر التنظيم الهيكلي الحالي للمؤسسة إيجابيا أو سلبيا على عملية الاتصال و بلوغ الأهداف المسطرة.
  2. يلعب المستوى الدراسي دور في إستيعاب السيولة الإعلامية و تحقيق المشاركة و التفاعل داخل المؤسسة.
  3. يؤثر المستوى التكويني لأفراد المؤسسة على فعالية الاتصال التي يشغلها الموظف.
  4. تؤثر الوظيفة بشكل مباشر و أساسي على تفعيل عملية الاتصال.

5. تلعب الأقدمية المهنية لأفراد المؤسسة دور كبير في التفاعل و المشاركة بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. تشكل اللغة المستعملة في عملية الاتصال بين مختلف أطراف المؤسسة عائقاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

#### الملاحظات:

إن البحث العلمي يهتم أساساً بالوقائع التي تؤدي إلى فهم حقيقي لمكونات الظاهرة الاجتماعية و لكن ليست منعزلة عن بعضها البعض، فإنه في نفس الوقت يهتم بالوقائع و بعلاقتها مع الوقائع الأخرى و قد تتمثل هذه الفكرة في عنصرين رئيسيين للمنهج العلمي هما: الملاحظات العلمية و الإطار النظري الذي يتم من خلاله توجيه الملاحظات و ربطها و التأليف بينها.

**الملاحظة العلمية:** هنا لا بد أن نفرق بين الملاحظة العلمية و التلقائية فالأولى تعتبر عملية منظمة و قد تتحول المعرفة العابرة إلى معرفة علمية و لكن لا يمكن الاعتماد عليها إذا أردنا أن نبلغ المعرفة العلمية فالملاحظة قاعدة العلم، فهي نقطة البداية عند جميع الشواهد و ترافق الدارس في مختلف مراحل البحث أي أنها هي التي تؤدي بالدارس إلى استخلاص النتائج. فالملاحظة العلمية تمثل محاولة منهجية يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة لكشف عن تفاصيل الظواهر و معرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، فإن الباحث يقوم بها عن وعي و لخدمة بحث معين و هي تكتب و تسجل تسجيلاً دقيقاً، كما يمكن تكرارها بالعودة إلى الظاهرة المدروسة و في ظروف مختلفة للتحقق من صحتها و الوقوف على مدى دقتها، و على ذلك تعتبر مصدراً أساسياً من مصادر الحصول على البيانات مما تتميز به من خصائص، بما أن البعض قد اعتبروها منهجاً مستقلاً من مناهج البحث العلمي و ذلك لأنها تخدم الكثير من أهداف البحوث كما توحى الملاحظات بأفكار جديدة قد يترجمها الباحث إلى فروض علمية قابلة للإختبار كما أن الملاحظة العلمية تتدخل مرة أخرى في مرحلة التحقق من صحة هذه الفروض و هذا ما يجعلها تتخذ صوراً جديدة من الملاحظة البسيطة الغير المضبوطة حتى تصل إلى أدقها التي تستخدم فيها الأدوات و الأجهزة و وسائل التسجيل المضبوطة.

و قد نلخصها فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي للوكالة و توسعه لا يساعد على الإتصال الفعال بين الإدارة المركزية و الوكالات الجهوية كوسائط بينها و بين الوكالات المحلية للتشغيل المنتشرة عبر الوطن.
- الملاحظ أن التشكيل الهرمي للوكالة، جعل مستويات السلطة بها تركز إلى مستوى أعلى (المدير العام) بدون إقحام المسؤولين المحليين في ذلك.

- ليس هناك إستراتيجية إتصال واضحة و منصوص عليها قانونياً بالوكالة، ولا يعطى لها أهمية كبرى كمتغير في التسيير.
- إنعدام شبه كلي إذا لم نقول كلية الإتصال بين الوكالة (المركزية) وجعل الوكالات المحلية و الجهوية خاصة بين المدير العام ورؤساء الوكالات، مما جعل موظفي الوكالة يحسون بالتهميش و اللامبالاة.

وكانت هذه الملاحظات نتيجة تجربتنا في الميدان بإعتبارنا تعمل بالوكالة الوطنية للشغيل كإطار بوكالة الشلف لمدة تفوق عشرة سنوات، جعلتنا نشعر بنقاط الضعف في العمل الإتصالي بالوكالة وما أثاره على نجاح العمل الإداري في الأداء الحسن للخدمات النوعية للمتعاملين، بالإضافة إلى ظهور نوع من اللاتسويق بين العديد من المستويات، قد يرجع في الكثير من الحالات إلى النقص أو إنعدام الإتصال بين موظفي و مسؤولي الوكالة وحتى بين المسؤولين بعضهم البعض.

#### 4. أهداف الدراسة:

إن الهدف الحقيقي للباحث اليوم لم يعد فقط وصف الحقيقة أو الظواهر و إنما وضع قواعد عمل، حيث أن العلم لم يعد بحثاً في علم الكائن أو بحثاً عن كينونة الأشياء، و إنما أصبح يفهم قبل كل شيء باعتباره مجموعة معطيات متناسقة تسمح بالتأثير على الأشياء و الناس. فعوضاً عن فكرة الاحكام الواقعية القديمة التي كان على العلم أن يعبر عنها، بدأت اليوم بظهور فكرة "المفاهيم العملية" أي المفاهيم التي تسمح بالتأثير و الفعل، وبالطبع فإنه إذا كان بالإمكان التأثير على الأشياء من خلال هذه المفاهيم لأن لها بعض الحقيقة الواقعية.

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى الإلمام بعناصر الموضوع مفهومها و تطبيقاً و فهم العملية الإتصالية بالإدارة الجزائرية و التي قد تعرف نظاماً ثقيلاً بيروقراطياً لا يسمح بمواكبة التطورات التي يعرفها المجتمع أخذين بذلك عينة من الإدارة الجزائرية في إطار دراسة حالة و المتمثلة في: الوكالة الوطنية للتشغيل كإدارة عمومية ذات طابع إداري<sup>(1)</sup> تحت وصاية وزارة العمل و الحماية الإجتماعية لمعرفة خصوصيات العمل الإداري بهذه الوكالة، هياكلها، وظائفها، تقنياتها و طرق تدخلها مع المحيط الإجتماعي و الإقتصادي. و كذا بالخصوص متغير الإتصال و مدى أهميته في التسيير بصفة عامة كظاهرة علمية و عملية و التسيير الإداري بصفة خاصة. خاصة و أن المصالح الإدارية لها علاقة مباشرة بالمواطنين و تهتم بإنشغالهم و مشاكلهم



المتعلقة بالتوظيف و التشغيل. كما تهدف الدراسة إلى الوصول إلى الحقيقة أو الحقائق المتعلقة  
بنظرة المسيرين الإداريين و الإدارة الجزائرية إلى موضوع " الإتصال".

## 5. أسباب إختيار الموضوع:

إن البحث العلمي هو الإستقصاء و البحث عن الحقيقة، و كل من يحاول معرفة حقائق الأشياء و في طليعتهم العلماء و الباحثين في شتى المجالات و ذلك لفهم الظواهر و تفسيرها قصد التحكم فيها و إستغلالها لفائدة تحسين حياة الأفراد داخل المجتمع في إطار عام يعرف بالبحث العملي الذي يفيد في تنمية و تطوير الوسائل و الإمكانيات للتغلب على المعوقات و بلوغ الأهداف المتوخاة من ذلك، و هذه الأسباب قد نلخصها في أسباب موضوعية و أخرى ذاتية.

### أ. الأسباب الموضوعية :

إن من بين الأسباب الموضوعية التي جعلتني أختار هذا الموضوع من بين المواضيع الكثيرة و المتعددة في حقل الإعلام و الإتصال و محاولة معرفة عالم الإتصال بما له من أهمية في حياة المجتمعات و المنشآت في تنظيم و تحسين الأداء في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية لإنجاح و نجاعة المؤسسات، خاصة في الجزائر التي يعتبر فيها هذا الموضوع حديث الساعة و قد لم تعطى له أهمية بالغة و الإعتناء الكافي من حيث الشعور بأهميته في تحقيق التوازن و الإنتاج و تحسين الخدمات.

كما أحاول أن أثير النقاش حول الموضوع و جلب إهتمام المعنيين بالأمر في هذا المجال خاصة و نحن قد دخلنا إقتصاد السوق حتى تكون في مستوى التطلعات من جهة و من جهة أخرى الآن أصبحت معاني العولمة تفرض نفسها على كل النواحي خاصة في مجال التسيير "المانجمنت" فهناك قواعد عامة عالمية منفق عليها لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف.

### ب. الأسباب الذاتية:

يتركز معظم إهتمامنا، بإعتبارنا أعضاء في الوكالة على التخفيف من الغموض الذي يوجد في حياتها (تسييرها) عن طريق دراسة عملية الإتصال و ذلك لفهم عمليات تبادل المعلومات قصد بلوغ أهدافها بالوكالة حتى تستفيد منها الإدارة في تغيير بعض مناهجها لتحسين أدائها.

## 6 . المنهجية:

لكل بحث منهج خاص به يستند إليه الباحث في إستقصاء المعلومات و الوصول إلى نتائج دقيقة بإعتبار أن البحوث العلمية للإستعلام و الإستقصاء المنظم الدقيق الذي يقوم به الباحث لغرض إستكشاف المعلومات أو العلاقات الجديدة.<sup>(1)</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى توفير البيانات العلمية عن موضوع الإتصال و إستعمالاته في الإدارة الجزائرية و بالضبط بالوكالة الوطنية للتشغيل كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

و إنطلاقاً من طبيعة الموضوع إعتمدنا على المنهج الإستطلاعي حيث يعتبر منهجاً مناسباً لتمثل هذه البحوث العلمية، و يرتكز إطار هذه الدراسة الإستطلاعية على إستطلاع رأي عينة محددة من مجتمع البحث في مكان و زمان محددين.

إن البحوث العلمية الميدانية تشتمل على جانبين أساسيين: جانب نظري و آخر ميداني، و هي تلزم الباحث إتباع خطوات رئيسية للوصول إلى نتائج نهائية، و قد تتمثل في وضع الفروض التي تعتبر منطلق الدراسة، و ذلك للتحقق منها إما إثباتاً أو نفيًا، و عليه فعلى الباحث إتباع المنهج الملائم للوصول إلى النتائج النهائية.

هذه المرحلة من مراحل البحث العلمي لا تتم إلا إذا كانت هناك عينة مختارة بطريقة ما و إتخاذها كأساس ضروري لجمع المعلومات بإستعمال الوسائل اللازمة و الملائمة التي تفرضها طبيعة الموضوع و المنهج.

إن طبيعة الموضوع المدروس تفرض على الباحث إتباع منهج معين للوصول إلى تحقيق أهدافه من البحث العلمي، و على هذا الأساس، موضوع بحثنا هو دراسة الإتصال كمفهوم و تطبيقات في التسيير الإداري الجزائري أخذين دراسة حالة كعينة مقصودة بإعتبارنا عضو في مجمع البحث لمعرفة إستراتيجية الإتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل و ذلك من حيث عدة متغيرات، و بهذه الصيغة لا يمكن التحقق منه عن طريق دراسة و صافية، فارتأينا إتباع منهج العينات. و تطبيق هذه الطريقة قد يتطلب الكثير من الشروط المادية و البشرية و الزمن المقرر لإجراء البحث الميداني مرتكزين على طريقة التحليل الكمي و الكيفي.

- **التحليل الكمي و الكيفي:** إن العلوم الاجتماعية يغلب عليها الطابع الكيفي أو الكمي و لكن هذه الأخيرة ليست خصائص أصيلة في الظاهرة و لكنها في الطرق التي تستخدم في صف الظواهر أو قياسها بطريقة كيفية أو كمية، بل أن كل العلوم قبل أن تصل إلى مرحلة الكمية مرت بالمرحلة الكيفية، فالعلوم الاجتماعية بدأت تتخلى شيئاً فشيئاً على الموقف المعياري إلى الموقف الحسابي، و في حقيقة الأمر فإن الدراسات العلمية تنقل في نفس الوقت الجانب الكمي و الكيفي عن طريق دراسة مجتمع البحث أو عينة منه أو ما يسمى: " بطريقة العينات ".

إن طريقة العينات من الطرق الحديثة التي يعتمد عليها الباحثين و يرى الدكتور الحسن إحسان محمد أن: "طريقة العينات لا تدرس جميع وحدات مجتمع البحث، بل تدرس جزءاً صغيراً من مجتمع البحث، يعد إختياره إختياراً منتظماً أو عشوائياً، و بعد هذه الدراسة

يقوم عالم الإحصاء بإستنتاج أو تخمين طبيعة المتغيرات و الظروف و السمات التي تميز مجتمع البحث الذي أنتقيت منه العينة المنتظمة أو العينة العشوائية".<sup>(2)</sup>

. **العينة:** تنفيذ في تحديد الباحث للخطوات و الإجراءات التي سوف يتبعها في البحث و هذه تشمل العينة و تحدد أساليب إختيارها سواء على أساس عشوائي أو غير عشوائي و ذلك وفق خصائص أو معايير معينة يحددها الباحث، كذلك يوضح الباحث الأساليب المنهجية و الإحصائية التي سوف يتبعها في تحليله للبيانات و تفسيرها. فقد حاولنا تقسيم مجتمع البحث حسب جهات الوطن لتحتدي سنوات التسعينات كمرجعية لنمط الاتصال المعتمد بالوكالة و قد إعتدنا إلى إختيار نوع من العينات و هي العينة العشوائية المنتظمة. حيث أن "العينة العشوائية غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث و عاكسة للبيانات و الحقائق التي تنسم بها، و الطريقة العشوائية التي تعطي جميع الوحدات السكانية -مجتمع البحث- فرصة متساوية الإختيار في الفئة المطلوب دراستها و تحليلها"<sup>(3)</sup>

#### وسائل جمع البيانات:

إن مرحلة جمع البيانات تعتبر مرحلة جد مهمة لما قد تحتويه من مؤثرات على مسار البحث، و ليست هي البحث بحد ذاته و قد تختلف الوسائل من موضوع إلى آخر تبعا لمشكلة الدراسة والمنهج المتبع و قد إعتدنا في هذا البحث وسيلتين مهمتين في البحث العلمي و هما: الملاحظة والإستبيان.

**أولا: الملاحظة:** إعتدنا في هذا البحث على طريقتين من الملاحظة.و ذلك من خلال (تجربتنا بالوكالة).

. **الملاحظة البسيطة:** بإعتبارنا أعضاء في مجتمع البحث حيث يرى الأستاذ عمار بحوش "أن أسلوب الملاحظة البسيطة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب و الإستعانة بالصور و العلاقات الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع".<sup>(4)</sup>

و قد ساعدتنا الملاحظة على التعرف على طرق الإتصال و التفاعل بين مجتمع البحث، و أعتدناها كوسيلة من و سائلي جمع البيانات و تحليل ميول المفحوصين لتأكد من بعض المعلومات المسبقة.

الملاحظة البسيطة في بحثنا تتم بملاحظة كفيات الإتصال بأنواعه بالوكالة الوطنية

للتشغيل.

. **الملاحظة المشاركة:** قد لا يكفي أن نسجل الملاحظات حول الظاهرة أو المجتمع المدروس و لكن علينا أن نفهم الأبعاد الحقيقية لكل ظاهرة و ذلك للبحث عن العناصر المكونة لها و عن البعد الذي تسعى إلى تحقيقه، و كانت هذه الأخيرة عن طريق التجربة الخاصة بالوكالة، بإعتبار أن التجربة هي شكل من أشكال البحوث، و فيهم من يعتبرها منهج قائم بحد ذاته.

ثانيا: **الإستبيان:**

الإستبيان: يشير إلى الوسيلة أو الأداة التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات للحصول على أجوبة معينة في شكل إستمارة يملأها المجيب بنفسه. كما عرفه د.الحسن إحسان محمد هو: "الوسيلة العلمية التي تساعد على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع إجراؤه وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية و التطبيقية"<sup>(5)</sup>

قد عمدنا إلى إستعمال الإستمارة بإعتبارها الطريقة الملائمة للحصول على المعلومات في هذا المجال.

لقد إحتوت إستمارة البحث "موظفي الوكالات الجهوية و المحلية للتشغيل" مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

. الأسئلة التي تتعلق بموضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

.إعتمدنا على لغة بسيطة و سهلة في الإستمارة مراعين بذلك عدة معايير.

الإستمارة تضم أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة. إلا أننا إعتمدنا في غالب الإستمارة على الأسئلة المغلقة عموما وذلك نظراً لخصائص مجتمع البحث.

. **ثالثا: المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث الإجتماعي و يمكن تعريفها بقولنا هي حوار لفظي بين الباحث القائم بالمقابلة و بين شخص أو مجموعة أشخاص و عن طريقها يحاول القائم بها الحصول على معلومات تعبر عن الآراء و الإتجاهات و المشاعر و الدوافع سواء كان ذلك في الماضي أو في الحاضر، و تساهم المقابلة كأداة بحث إجتماعي في المرحلة الأولى من البحث في الكشف عن الأبعاد الهامة للمشكلة المدروسة و كذلك في تسيير درجة الملاحظة و التعمق في فهم الموقف الكلي للمبحوث وقد إعتمدنا على ملاءمة استمارات الإستبيان عن طريق المقابلة كما تمكن الباحث من أن يعيد المقابلة مرات عديدة لتفسير الإجابات الغامضة أو المتناقضة. و العودة إلى المبحوث لتفسير هذا التناقض و هو فوق ذلك يستطيع تغيير الجو الإجتماعي للمقابلة.

و قد إعتمدنا على نوعين من المقابلات:

1. **المقابلة الحرة:** هي نوع من المقابلة تتميز بالمرونة فلا تحدد فيها الأسئلة التي ستوجه للمبحوث و لا احتمالات الإجابة، فيترك فيها قدر كبير من التحرر للمبحوث للإفصاح عن

أراءه و اتجاهاته و انفعالاته و مشاعره و رغابته، كما تساهم في إعطاء معلومات عديدة عن الإطار الشخصي و الإجتماعي للمعتقدات السائدة فيه.

2. **المقابلة المقننة:** ففي هذا النوع يتحدد شكل و مضمون المقابلة، فهي التي تحدد فيها الأسئلة قبل البداية، فتوضع قائمة من الأسئلة توجه إلى عدد من المبحوثين، و قد تكون مغلقة أو أسئلة مفتوحة.

و من هذا نرى أن طبيعة دراستنا تستدعي الإنكاز على المنهج الوصفي بإعتباره أكثر ملائمة مع مثل هذه البحوث، حيث يعتبر من أهم مناهج البحث الإجتماعي ملائمة للواقع الإجتماعي و خصائصه، و يعتبر المنهج الوصفي الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع إذ من خلاله نتمكن من الإحاطة بكل أبعاد هذا الواقع و محددة على خريطة إجتماعية تصف و تصور بكل دقة كافة ظواهره و سماته و حينما نصل إلى هذه الخريطة الإجتماعية نكون في نفس الوقت قد وضعنا الأساس لأي محاولة تستهدف تطوير و تغيير هذا الواقع من أجل بلوغ غايات.

فالمنهج الوصفي يساعد على التدقيق في المعلومات و ذلك من خلال تصوير للواقع، كما يساهم هذا المنهج في تحليل و بلورة الظواهر الإجتماعية.

إن عملية المنهج الوصفي تمكن من جمع المعلومات الدقيقة عن مجتمع البحث ثم صياغتها لأن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد لكل التطبيقات الإجتماعية و التي من خلالها تمكنا من وضع مجموعة من التوصيات أو القضايا العملية التي يمكن أن ترشد السياسة الإجتماعية أو الإصلاح الإجتماعي في هذا المجال. كما أن الهدف الأساسي للبحوث الوصفية هو الكشف عن الواقع.

كما هو معلوم في المنهج الوصفي هناك شروط أساسية تنصب على الدارس في إختياره هذا النوع من المناهج.

أولها تحديد الظاهرة التي هي موضوع للبحث، و ذلك بوصف الوحدات التي تتألف منها الظاهرة المدروسة لنستطيع بعد ذلك القيام على طريقة البحث في تحليل المركبات أكثر تعقيد، ثم نليها الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف عناصر و مكونات وحدة الدراسة. و يبدو ذلك واضحا في أعمال الأستاذ لبلاي: "أنه يعتقد بدون المعالجة الكمية ستكون الدراسة غامضة و غير مؤكدة كما أن النتائج لن تكون على درجة عالية من الدقة."<sup>(6)</sup>

ثم نعمل على فحص العوامل المختلفة و المؤثرة في تنظيم الظاهرة المدروسة وظائفها... الخ. غير أن التحليل لا يقف عند هذا الحد و إنما يتجه نحو بحث و دراسة الظروف الأكثر إتساعا

و التي تؤثر تأثير حقيقيا على عملية الإتصال كظاهرة إجتماعية معقدة بالوكالة الوطنية للتشغيل و كنمط للتسيير الإداري و كمعطي إستراتيجي للمؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة و المبرمجة. غير أن ما ينبغي أن نحرص عليه كباحثين عند ممارستنا لعملية التشخيص أن ننمي قدرتنا على فهم أنفسنا و هذه توفر الوقائع و الوسائل التي نستخدمها عندما ننقل إلى تفسير الأعراض، و نتوقف مقدرة التفسير على خبراتنا الماضية و توجيهها بما يتوافر من نظريات تتصل بصلب الموضوع المبحوث و عملياته و دينامياته.

إن المنهج هو الطريق الأسلم للوصول إلى الأهداف. و المناهج قد تعتبر كوسائل مساعدة، لتحقيق هذه الأهداف، لقد أتمدنا في هذه الدراسة على عدة وسائل و دعائم لأنه بالنسبة لنا إقصاء أي وسيلة من وسائل البحث العلمي قد تؤثر على نتائج البحث النهائية، فعمدنا في أول الأمر على الملاحظة بنوعها خاصة منها: الملاحظة المشاركة، و ذلك عن طريق معايشة أفراد مجتمع البحث لأنني أعتبر كعضو في المجتمع المبحوث و تجربتي المتواضعة بالوكالة و إحتكاكي بموظفيها باعتباري موظف و إطار بها لفترة تجاوزت العشر سنوات، فمكنتني من كشف الواقع و التعرف على خلفياته، كما أنه قد تعتبر التجربة الشخصية (خاصة إذا كانت تعتمد على العلمية) كمنهج مستقل بحد ذاته يفيد في الدراسة و الكشف عن الحقيقة.

بالإضافة إلى ذلك لم نحصر طريقتنا في البحث، الملاحظة و التجربة كوسائل و مناهج للبحث و إنما قد ركزت على الدراسة الميدانية (الاستطلاعية) حيث عمدت على طريقة العينات التي تعتبر وسيلة مهمة في ميدان دراسات المسوح الاجتماعية، ففي المسح الاجتماعي يدرس كل مجتمع البحث، أما طريقة العينات فقد تدرس من خلالها جزء من المجتمع المبحوث بطريقة علمية مبنية على أسس منهجية، فهناك العديد من طرق إختيار العينة التي تفيد في تعميم النتائج المتوصل إليها على جميع وحدات المجتمع المبحوث، رغم ذلك قد تجمل هذه الطريقة عيوبها و لكن تعتبر من بين أنجح الوسائل في مجال الدراسات الاجتماعية المعتمدة على الطرق الإحصائية و الحسابية ثم على التحليل الكيفي للنتائج و ذلك للبرهنة عن الحقائق و الواقع الملاحظ.

فبعد تفكير عميق و متأن اخترت طريقة العينة العشوائية في بعض مراحل البحث أو ما يعرف بالعينة المقصودة و مرات أخرى عمدت إلى طريقة العينة العشوائية المنتظمة و ذلك يرجع إلى بعض الصعوبات التي تلقيتها من خلال مشواري في البحث فتم إختيار العينة و المقدرة ب 100 فرد من المجتمع المبحوث و المتمثل في 740 موظف منهم 198 إطار سامي (حسب قانون الوكالة). و 542 موظف تنفيذ (من عيون إداري إلى مساعد إداري رئيسي) حيث هناك 156 وكالة بها 156 رئيس وكالة (مرسمين و بالنيابة)، و 11 وكالة جهوية

بها 11 رئيس وكالة (مرسمين و نواب). بالإضافة إلى رؤساء المصالح بالوكالات الجهوية و المقدرين ب 08، بالإضافة إلى 28 إطار بالمديرية العامة للوكالة. فقد عمدت إلى الطريقة التالية في توزيع إستمارة البحث التي تحمل أسئلة مغلقة و أسئلة مفتوحة حيث قمت بتوزيعها شخصيا و ملئها عن طريق المقابلة في أغلب الأحيان حتى أنفادى معوقات و عيوب هذه الطريقة، فخلصت إلى إختيار 16 فرد كعينة من المديرية العامة (08 إطارات و 08 موظفين تنفيذ) و قد إخترت 12 فرد كعينة من الوكالات الجهوية ( 06 رؤساء وكالات جهوية و 6 موظفين) في كل من الولايات التالية: الجزائر، الشلف، سعيدة، ورقلة، وهران. و قد أخترت 72 فرد من الوكالات المحلية للتشغيل، 24 منهم عضو من الوكالات المحلية بمركز المدينة و 24 وكالة ببعض دوائر الولايات و 24 موظف تنفيذ بهذه المصالح الخارجية، للعلم أن أغلب موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل أي أكثر من 75% يعملون بالمصالح الخارجية للوكالة.

للإشارة أنه إذا قمنا بعملية حسابية لكامل مجتمع البحث و المقدر ب 740 و أختارنا عينة من 100 و قمنا بعملية كشف العملية الاختيارية نجد بعد تقسيم المجتمع الكلي على العينة المختارة أن هذه المسافة مقدرة ب 7,4 أي كل فرد في مجتمع البحث قد يجد نفسه من خلال العينة المختارة و بهذا قد تكون المسافة الاختيارية كالتالي: 1,7، 1، 14، إلى غاية 740...، و قد تعتبر كمؤشرات واقعية عن حقائق المجتمع المبحوث، و هذا بالإضافة إلى معاشتنا اليومية بموظفي الوكالة كعضو بالمؤسسة حاولت من خلال هذا العمل أن أكتشف و أتعرف على تكوينها، تنفيذها، إصلاحيات و طرق تدخلها و المشاكل التي تعترضها خلال في أداء مهامها خارجيا و داخليا، حيث حاولت التركيز على القضايا الداخلية منها: مسار العلاقات الاجتماعية و النفسية و الاتصالية داخل الوكالة عبر تطورها التاريخي مركزا على سنة 2000م كمقياس للسنوات الأخيرة، و ذلك في إطار دراسة عملية الاتصال بها، و ذلك من خلال محاولاتها المتعددة في إيجاد سبل لإنجاح عمليات تدخلها و تحسين خدماتها من أجل نجاعتها و فعاليتها في سوق الشغل و تنفيذ السياسة في ميدان التكوين و التشغيل.

#### 7. الدراسات السابقة:

إن المنتبع للدراسات الخاصة بموضوع الإتصال في الجزائر على الأخص في الميدان الأكاديمي و في أطر أخرى يرى أنها في بدايتها من حيث محتواها و أبعادها، و هذا النقص الواضح كثيرا ما أثار إنتابها خاصة ما للموضوع من أهمية في حياة المجتمعات و المنشآت فهناك فقط بعض الدراسات إهتمت بموضوع الإتصال عموما و الإتصال المؤسسي و الإداري خصوصا من جوانب و زوايا مختلفة. و هذا يعكس ربما قلة الإهتمام المولاة لهذا الجانب من



النشاط المهني، رغم دوره الكبير في فهم الآليات و شبكة العلاقات الإجتماعية و الإنسانية و ترشيدها لتتسيط العمليات الإنتاجية و البشرية و تصفية الأجواء بين الأطراف الفاعلة في العلاقات الإنسانية عامة و داخل المؤسسات خاصة.

تحتم القواعد المسلم بها في مجال البحث العلمي على الباحث أن يتعمق في قراءة ما كتب حول موضوع بحثه، لأن ذلك يتيح له تكوين فكرة عامة عن النظريات المتاحة في موضوع البحث الذي يتناوله بالدراسة، وبالتالي يؤدي إلى إمكانية التعرف على المشكلة و أدواتها بسهولة (7).

و يمكن للباحث عن طريق تحديد الموضوعات و الدراسات السابقة على بحثه أن يدرك الحقائق و النظريات و النتائج، التي خلصت إليها الدراسات و البحوث السابقة في مجال تخصصه، و سنحاول في هذا الجزء أن نبين بعض الدراسات السابقة و المتعلقة بالإتصال في المؤسسات، خاصة التي قامت بوصف حالة الإتصال لمؤسسة ما.

قد تعتبر رسالة الماجستير للسيد عبد الرحمان سوداني، تحت عنوان: "الإتصال في المؤسسة من خلال المفاوضات الجماعية و الإستشارة في الجزائر. تطور و رهان في الجزائر سنة 1989". إنها من الدراسات الأولى التي تخص بالإتصال داخل المؤسسة حيث تنقسم إلى جزئين:

الجزء الأول: تطرق فيه إلى تحديد مفاهيم و تطبيقات وسائل التدخل في المؤسسة، حيث تطرق في الفصل الأول إلى المؤسسة و الإتصال داخلها من خلال البحث في تاريخ و مفهوم المؤسسة و المجالات الأساسية للإتصال.

أما الفصل الثاني فقد خصص إلى الخصوصيات الإجتماعية في الجزائر. و الفصل الثالث، تطرق فيه إلى المفاوضات الجماعية، أما الفصل الرابع فقد خصص إلى سيروية دستورية وسائل التدخل و الإتصال في المؤسسة في الجزائر.

الجزء الثاني: نتطرق في الجزء الثاني إلى الإتصال في المؤسسة بعد سنة 1962م و ذلك من خلال خمسة فصول.

الفصل الأول نظرة الجزائر إلى الإتصال في المؤسسة بعد السنوات الأولى من الإستقلال. الفصل الثاني هياكل المتدخلين الإجتماعيين و علاقة الإجراء بالمشاركة كما تطرق إلى المفهوم العلمي للإتصال. و في الفصل الثالث تطرق إلى السلطة، النقابة و الإجراء و رهان وسائل التدخل في المؤسسة. أما الفصل الرابع فحصره الغموض السلطة و الإتصال في المؤسسة. و الفصل الخامس خصص إلى الإتصال من خلال تدخل الأعضاء في التسيير الإشتراكي للمؤسسات. دراسة حالة متمثلة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

و هناك دراسة ماجستير للطالبة سهام العاقل تحت عنوان "الإتصال الإجتماعي بالجزائر" دراسة حالة تعاطي المخدرات في الجزائر.

حيث قسمت البحث إلى ستة فصول تطرقت في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة و في الفصل الثاني إلى تعاطي المخدرات في الجزائر تاريخيا و إجتماعيا و في الفصل الثالث تطرقت إلى ظاهرة تعاطي المخدرات. و دور الإتصال الإجتماعي في التصدي لهذه الظاهرة لاستراتيجيات الوقاية وجهود المنظمات الدولية في مجال الوقاية من المخدرات.

و خصص الفصل الرابع لتحليل محتوى البرامج الخاصة بموضوع المخدرات عبر وسائل الإعلام الوطنية وفصل خامس للدراسة الميدانية على الشباب الثانويين وأخيرا الفصل السادس للإستنتاجات و التوصيات.

و بالإضافة الى دراسات إخرى في هذا الحقل منها رسالتان في الإتصال للطالب محمد مزيان و التي لم أستطيع التحصل عليها.

## 8. المفاهيم و المصطلحات:

و ككل دراسة علمية تعترضنا في سبيل البحث بعض المفاهيم و المصطلحات التي قد يكون لها تأثير كبير في إعطاء المعنى العام و التوجه الخاص للبحث عن طريق المفاهيم الإجرائية وكيفية إستخدامها في الربط بين متغيرات البحث و من بين المفاهيم التي نرى فيها ضرورة التحديد، نتطرق إلى المفاهيم التالية:

### . مفهوم الإتصال:

الإتصال هو عملية إجتماعية معقدة تشكل إحدى المكونات الأساسية للجماعة، حتى لا يمكن القول أنه لا يمكن تصور جماعة دون إتصال و هو عملية ربط مقصودة بين طرفين مرسل و مستقبل، وهو أيضا عملية إجتماعية إنمائية، غايتها هو حصول الفرد الجماعة على المعلومات و المعارف.

كما أن الإتصال هو:

أ. نقل المعلومات، أو الأفكار أو الإتجاهات، أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، و يوصف الإتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل و الإتصال هو أساس كل تفاعل إجتماعي، حيث يمكننا من نقل معارفنا، و تيسير التفاهم بين الأفراد.

ب. تختلف تعريفات الإتصال باختلاف الإطار المرجعي المستخدم، و التأكيد على جوانب معينة من العملية الكلية إلا أن كل التعريفات تشتمل على خمس عناصر هي:

- المرسل.
- المستقبل.
- الدائرة (القناة).
- الرسالة.
- الأثر: (رجع الصدى)

إذن فالإتصال هو عملية يتم عن طريقها إرسال رسالة معينة وفي إطار دائرة إلى المستقبل مع النتائج المترتبة على ذلك.

فقد تعددت تعاريف الإتصال، بتعدد زوايا النظر إليه، ولعل أهم ما يمكن ملاحظته في مختلف التعاريف المقدمة، هو سيرها في إتجاهين أساسيين.

الإتجاه الأول: نحصر مفهوم الإتصال في مقدار ما يثيره من إستجابة، بإعتبار " إن الإتصال هو إستجابة الكائن الحي المميزة، لأي مرسل." (8)

كما سار في هذا الإتجاه كاري كرونيلث، في إعتبره "أن الإتصال بين البشر لا يتم إلا عندما يقوم الإنسان بالإستجابة لرمزها".<sup>(9)</sup>

أما الإتجاه الثاني: فهو الذي يحصر الإتصال في مقدار إنتقال المعاني بين الأفراد، وأهم رواد الإتجاه هما: ص، هـ فرايت، في قوله: "الإتصال هو العملية التي ينتقل بمقتضاها معنى بين الأفراد"<sup>(10)</sup> ثم ويلبر شرام الذي يعتبر الإتصال: "مجموع الإشارات و الرموز التي يمكن بواسطتها نقل معنى أو فكرة من شخص لآخر"<sup>(11)</sup>. يمكن أن نضيف لهذا الإتجاه كذلك تعريف زيدان عبد الباقي، و الخاص بالإتصال الإداري في قوله: "أنه عملية نقل فكرة معينة، أو معنى محدد في ذهن شخص آخر و آخرين بالحالة التي هي عليها تلك الفكرة أو هذا المعنى".<sup>(12)</sup>

فالإتصال عبارة عن عملية إرسال أو إستقبال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفاهية أو كتابية، لفضية أو لا لفضية، و يعتبر الإتصال أساس التفاعل الإجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة و متعددة في مختلف المواقف سواء كان ذلك بين شخص أو أكثر.

كما يعرفه البعض بأنه سيرورة لمجموعة من التفاعلات و التبادلات بين طرفين أو أكثر، سواء كانوا أفراد أو مجموعات، كما أن لعملية الإتصال عناصر مترابطة فيما بينها، بإعتبار أن هناك المرسل، و المستقبل، الرسالة، الرمز، الوسيلة (أو القناة) و كذلك المرجعية. كما أن هيكل الإتصال يكون في إتجاه واحد أو إتجاهين أو عدة إتجاهات، ويتم بمقتضى العملية الإتصالية نقل المعلومات و الإتجاهات، فهي عملية تبادل فكري و وجداني، و سلوكي بين الناس، كما أنها عملية تفاعل بين طرفي عملية الإتصال، من حيث أنها تهدف إلى إشترك الآخرين في الخبرة أو الأحاسيس أو القيم، و الأفكار و المبادئ.

و يعرف شارل كولي الإتصال على أنه: "ميكانيزم يتم فيه ظهور و تطور العلاقات الإنسانية، و تظم كل رموز العقل، يتم إيصالها بواسطة وسائل متعددة في الفضاء أو الحيز، و محدد في الزمن، و تضم تعابير الوجه، و المواقف و الحركات، الصوت، الكلمات، المكتوبات، المطبوعات، الهاتف، التلغراف، و كل ما يصبو إلى غزو المكان و الزمان"<sup>(13)</sup>

كما يرى لوهيس "أن الإتصال و العلاقات الإنسانية لا يمكن تفريقهما إلا إصطناعيا، أما إطار الوجود و المعطيات العقلية فهي واحدة و نفسها، فسيرورة الإتصال هي من المكونات الأساسية للحياة الإجتماعية"<sup>(14)</sup>.

و جدير بالذكر أنه من حيث مضمون الإتصال، فهناك ثلاث أنواع إتصالية رئيسية تتمثل في مضمون أدواتي و يهدف إلى التأثير على سلوك المستقبل، و هناك مضمون تمثيلي، هدفه إخبارنا عن حالة المرسل للرسالة، أما النوع الثالث و الأخير فهو إتصال بدون أي مضمون.

إن المعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة الإتصال هو الوصل و البلوغ و أما معناه العصري فهو مأخوذ من الإنجليزية أو الفرنسية و هما لغتان تستعملان لفظاً واحداً للدلالة عليه و هي كلمة "Communications".

فهذه الكلمة باللغة الأجنبية تؤدي معاني كثيرة نعبر عنها باللغة العربية بكلمات مختلفة منها "المواصلات" و "البلاغ" و "الإتصال" و قد إستعملها كثيراً علماء النفس و الإجتماع و أثروا معناها، فهم يرون بصفة إجمالية إن الإتصال عملية تبادل للمعاني فيها الطرفان: المرسل و المستقبل، و التبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر. (15)

و هكذا نرى أن الشرط الأساسي لظهور العلاقات و الإتصال هو وجود الجماعة أو المجموعة و يعرف البعض المجموعة من كونها إطار للرقابة الإجتماعية، حيث تقع إنفعالات الأشخاص الذين تتكون منهم المجموعة (هي وحدة إجتماعية) و الإتصال الشخصي داخل هذه المجموعة يجرى حسب إطار معين و يخضع لبعض التأثيرات منها:

1. المكان المحدد لهذه المجموعة و مكان كل شخص داخل هذا الفضاء.
2. الدور الذي يلعبه الشخص داخل المجموعة (العائلة، العمل).
3. كذلك لبعض التقسيمات الإجتماعية (الغناء، الفقر). (16)

ويبدو منطقياً أن الإتصال الشخصي أقدم من الإتصال الجماعي، فالظاهر أن النوعين وجدا معا في المجتمع البشري إذ أن الإنسان يحتاج إليهما معا...

فلقد عرفنا أن المحور الأساسي في عملية الإتصال هو وقوع تبادل للمعاني وقد أعطى العلماء تعاريف كثيرة للإتصال فالاستاذ فريدمان يقول: "الإتصال هو إيصال الخير بين المرسل له و مستقبل له سواء كان المرسل شخصاً أو جهازاً ألياً" فهنا يركز في عملية الإتصال على أن يحصل نقل للخبر دون إكثرات للوسيلة المستعملة، فهو بهذا ينفي الإتصال المادي، ولقد وجهت له إنتقادات من كونه لا يشتمل جميع عناصر الإتصال الجماعي.

يقول: "فرنان تيرو أن: هذا التعريف لا يهتم بالمنشور و لا بحقوق الخبر و لا بوضعية القائمين بعملية الإتصال وهذه العملية شاملة لا يمكن إعتبار جزء منها دون ربطه بالجزء الآخر"، (أي المفهوم الإعلامي للإتصال). (17)

ويعبر عنه الأستاذ برجلان الفرنسي بقوله هو: " ذلك النوع الخاص من الإتصال العصري الذي يمكن المخاطب من أن يتوجه في وقت واحد إلى عدد كبير من الناس". (18)

فقد أصبحت الوسائل جد مهمة في عملية الإتصال وقد ينتقل مفهوم الإتصال إلى وسائله و يصبح الوسائل بمثابة الإتصال نفسه بإعتبارها كأدوات ضرورية لوقوع عملية الإتصال حتى منهم من أعتبر الوسيلة هي الرسالة.

فمفهوم الإتصال مفهوم واسع إلا أن مفهومه الإقتصادي جعله بضاعة تباع و تشتري و إن كانت الدعوة الإسلامية قد أدخلت تطوراً هاماً في مفهوم الإتصال فهي لم تعرف تطوراً جذرياً في وسائل الإتصال و كانت أوربا هي التي أدخلت على وسائل الإتصال تطوراً سريعاً.

### . المفهوم الإجرائي للإتصال:

نقصد به العملية التي تتم بين طرفين، أفراداً كانوا أم جماعات، يتم بمقتضاها نقل معلومات و إتجاهات، فهي عملية تبادل فكري و وجداني و سلوكي بين الناس، كما أنها عملية تفاعل بين طرفي عملية الإتصال من حيث أنها تهدف إلى إشراك الآخرين في الخبرة أو الأحاسيس أو القيم أو الأفكار و المبادئ.

من أجل أن يصبح المفهوم حقيقة لا بد من وضع مخطط نشاط، و عند وجوده لا بد من إعلام الأعضاء من أجل إقتحامهم في تحقيقه.

فالإتصال إذا هو العملية التي تتعلق بإعلام الآخرين و فهم ما يرسله لنا الآخرون، هي إذن قاعدة التقام بين أعضاء مجموعة تركز على توزيع المعلومات، الأفعال، الآراء و كذلك الأحاسيس.

### مفهوم الإعلام:

كلمة الإعلام مشتقة من العلم تقول العرب أستعابه الخبر فأعلمه أياه يعني صار يعرف الخبر بعد أن طلب معرفته، فلغويًا يكون معنى الإعلام نقل الخبر وهو نفس المعنى الذي يطلقه العلماء على عملية الإعلام.

يعرفه معجم (لاروس): "بأنه العملية التي تهدف إلى تقديم الأخبار من الأحداث و المستجدات، و هو يتضمن مختلف المعلومات المحصل عليها من شخص أو حول شخص أو حول أشياء" (19) أما عبد اللطيف حمزة، فيعرف الإعلام: "بأنه تزويد الناس بالأخبار الصحيحة و المعلومات السليمة و الحقائق الثابتة التي تساعدهم على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشاكل" (20). أما فرانسوا فوتراند فإنه يعرف الإعلام: "بأنه عملية الإخبار، أي جعل أحد الأفراد على علم بشيء عن طريق توجيه رسالة إعلامية" (21). كما يعرفه فرنان تيرو الإعلام هو نشر الوقائع و الآراء في صيغة مناسبة بواسطة ألفاظ أو أصوات أو صور و بصيغة عامة بواسطة جميع العلامات التي يفهمها الجمهور و هما الصيغة و شيوع الخبر، فالصيغة تتطبع بنوع الوسيلة المستعملة و حسب الحاسة الموجهة إليها، أما شيوع الخبر و نشر الوقائع فهو جعلها معروفة عند عدد كبير من الناس، فهو قد يقع بالوسائل

القديمة كاللسان من شخص وآخر أو كذلك الوسائل الحديثة التي تستعمل التقنيات المتطورة و التي تحتاج إلى أنظمة معقدة و تتصف في الغالب بالديمومة و الإنتظام في الإنتاج" (22). وفي الحقيقة حسب الأستاذ زهير إحدادن: " الإعلام مفهوم عصري ينطبق خاصة على عملية إتصال التي تستعمل الرسائل العصرية). و الإعلام العصري يتصف بثلاث خصائص:

- فهو يأخذ إتجاه واحد فوق إلى تحت،
- الإعلام يصف الواقع فلا يمكن أن يكون الإعلام بدون وقائع وحوادث سواء كانت مادية ملموسة أو معنوية و فكرية،
- كلفة الخبر ضئيلة جداً" (23).

إن مفهوم الإعلام قد عرف عدة تطورات عبر التاريخ و قد لخصها البعض في مراحل ثلاثة وهي الأطوار الثلاثة التي مرت عليها البشرية و هي المرحلة البدائية الفطرية ( فكان الكلام الوسيلة المواتية) ثم ثلثها المرحلة الثانية) وهي مرحلة إكتشاف الوسيلة الخاصة لإكتشاف الكتابة ثم الورق ثم الطباعة ثم المرحلة الأخيرة وهي تطوير الإكتشافات و حسن إستعمالها وهي تشمل العصر الحديث الذي أهتم بصفة عامة بالتصنيع.

و الإعلام حسب الدكتور: محمود عزت: "هو تزويد الناس بالأخبار الصحيحة الواضحة و المعلومات السليمة الصادقة، و الحقائق الثابتة، التي تساعد على تكوين رأي صائب في واقعة من محطة الوقائع، أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن عقلية الجماهير، و إتجاهاتهم، و ميولهم" (24).

#### التعريف الإجرائي للإعلام:

نقصد به عملية الأخبار أو نقل رسالة تتعلق بمواضيع معرفة أو ذاكرة بحيث تحمل هذه المواضيع شيئاً جديداً بالنسبة للمستقبل، و تحمل معلومات و حقائق تسمح له بتكوين رأي معين في واقعه من الوقائع أو مشكلة من المشاكل و هو على خلاف الإتصال، لا يحمل أي قيمة تبادلية، أي أنه يسير في إتجاه واحد، سواء كان صاعداً أو نازلاً، أنه لا يستدعي رجوع الصدى.

#### السيولة الإعلامية:

نقصد بها مقدار الكم الإعلامي الرسمي و الغير الرسمي المتداول في المؤسسة أو الإدارة بين مختلف فئاتها و مستوياتها، و الذي يعمل على التقليل من مجهوله أقصى عدد ممكن من الأفراد (25).

## العلاقة بين الإعلام و الإتصال:

لقد اختلف المفكرون في الفصل بين مفهومي الإعلام و الإتصال فهناك من لا يفرق بينهما، بحيث يستعمل كلاهما للتعبير عن نفس العملية، وهناك من يفرق بينهما باعتبار أن الإعلام موجه من جهة معينة نحو جمهور واسع، و في غالب الأحيان لا ينتظر منه رد على الرسالة التي ألقها، في حين أن الإتصال هو العملية التي من خلالها يقوم فرد أو جماعة ما أو مؤسسة معينة بإتصال مع فرد آخر جماعة ما أو مؤسسة أخرى.

للإتصال كما أشرنا عدة تعاريف فمعناه الواسع وسيلة للتغيير الإجتماعي، فعند التوصل إلى تحديد مشكلة وفهمها، يمكن البدء فوراً أو المعنى قد ما نحو حلها.

الإتصال حسب رد فيلد المجال المتسع لتبادل الحقائق و الآراء بين البشر<sup>(26)</sup> و عبر عنه لوندبرج "بأنه نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، و قد تكون الرموز حركية أو مصورة أو تشكيلية أو منطوقة، أو أية رموز أخرى تعمل كمثير لسلوك الرمز ذاته ما لم تتوافر ظروف خاصة لدى الشخص المستجيب له"<sup>(27)</sup>.

فالرسالة هي الهدف من عملية الإتصال، أن هذا التعريف يخص الجانب الأدواتي للإتصال، لأن الرسالة ليست نهاية في حد ذاتها و تتكون الرسالة، من مجموعة عناصر رمزية مركبة حسب الخلفية المعلوماتية، حيث جزء منه على الأقل يعلم به الطرفين، و الكل يشكل نظاماً لأنه يعمل في اتجاهين، فالمرسل يصبح مستقبلاً و العكس<sup>(28)</sup>.

فالإتصال إذن ليس بعملية وحيدة الجانب بل هي تفاعل بين جهتين تتبادلان الأدوار و كل طرف يؤثر في الطرف الثاني و يتأثر به.

و في إطار آخر يعرف محمود فهمي العطروري الإتصال على أنه: "عملية تتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير و قد يكون الإتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل و العكس، أو في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع و إلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه".

و يكون الإتصال إما للحصول على بيانات أو معلومات أو لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد أداء و تسهيل العمل، و على ذلك يصبح الإتصال أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد، و وسيلة فعالة لإحداث تغيير في سلوكهم"<sup>(29)</sup>



وهناك تعريف آخر للإتصال الإداري جاء به مصطفى حجازي وهو أن "الإتصالات الإدارية تعني إنتاج، أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لإستمرارية العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها، أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو للجماعة، إحاطة الخبر بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه و جهة معينة" (30).

إن هذا التعريف تعريف جزئي فالعلاقة بين أخذ القرار أو أخذ الموقف ووسائل البث في المؤسسة مرتبطة بالسلطة التي يملكها كل فرد، فالمدير أو المسؤول الأول داخل مؤسسة ما، يبتث قراراته و مواقفه عن طريق جميع الوسائل الموجودة في المؤسسة، و نجد نائب المدير يستعمل الوسائل التي تحت سيطرته أما العامل البسيط فلا يجد هذه الفرصة حتى يبتث مواقفه. من خلال التعريفات السابقة لمصطلحي الإعلام و الإتصال، فإن الإعلام يوجه رسالته الإعلامية إلى جمهور واسع، أي يكون المستقبل ضمناً غير محدد و معروفا لدى المرسل لذلك ينتظر منه رد على رسالته، و هنا يتبادلان الأدوار بحيث يتحول المرسل إليه إلى مرسل و المرسل إلى مستقبل، و يتأثر كل واحد منهما بالآخر و يؤثر فيه قصد إحداث تغيير في أي نوع من العمل.

و تتمثل العناصر المكونة لعملية الإتصال فيما يلي:

**المرسل:** عند مولى يعتبر المرسل نقطة إنطلاق الرسالة الإعلامية من السلسلة المكونة للإتصال. و هو مصدر المعلومات يعمل على بثها قصد ادارة سلوكات محددة و معينة للطرف الآخر كان فردا، جماعة أو منظمة (31).

**مستقبل:** هو الطرف الذي تصل إليه رسالة المرسل فهو الذي يستقبل الرسالة الإعلامية و يشارك في العملية الإتصالية عن طريق إصدار لرد فعل يبرهن فيه عن وصول تلك الرسالة (32).

**قناة:** هي مجموعة الوسائل (الوسائط) السريعة التأثير التي من خلالها تبث المعلومات وهي عبارة عن طريق للإتصال ذات مدخل و مخرج في نظام معالجة المعلومات (33).

**الرمز:** في نظام الإتصال، الرمز هو عبارة عن مجموعة المعارف و المعلومات التي تشترك فيها المرسل و المستقبل قبل البداية في الإتصال بصفة عامة، يستعمل هذا المصطلح بصيغة ضيقة بإعتباره مجموعة الأفكار و المعلومات التي يملكها كل من المرسل و المستقبل حول الرسالة (34).

**الرسالة:** عبارة عن الهدف المعلومات و الكلمات التي يبتثها المرسل، يمكن أن تكون الرسالة مكتوبة أو شفوية (رسالة مكتوبة، رسالة هاتفية) (35).

فالرسالة هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه (36).

و اللغة هي وسيلة للاتصال بين البشر وهي مجسدة للأفكار التي تحملها.  
 . **رجع الصدى:** يتطلب رجع الصدى ملاحظة دقيقة من المرسل إلى المستقبل هذا الأخير يستجيب فيزيولوجيا أو لغويا لتلك الرسالة، وينتظر المرسل رجع الصدى ليتحقق من درجة المستقبل للرسالة.

إن رجع الصدى يزيد من ثقة المرسل، بما أنه ينقص من شكوك الإستلام للرسالة وسهولة التحكم و المعرفة الجيدة للمستقبل فيتمكن بالتالي المرسل من إعادة صياغة الرسالة حسب خصوصيات المستقبل و حسب مستواه. أن الإتصال هو عملية مترابطة يتم من خلالها تبادل الآراء و الإنطباعات، و البديهيات، والأفكار الخاطئة، و المعلومات و كذلك التضليلات، آلية التبادل و التوزيع هذه تسمى بالإتصال، وتتكون من عناصر، هي طرفي الإتصال، قناة، خلفية معلوماتية، رسالة ورمز، ميزة التبادل هذه جعلت الإتصال لا يستعمل في إتجاه أحادي حتى يكون لديه إمكانية الرد على قدرتها أو فشلها في تنفيذ تلك الأوامر، والإتصال الذي يتم عن طريق مستويات وسيطية لابد أن يتسرب إليه تشويش من أي نوع سواء الرفع أو التقليل من تلك المعلومات أو إكتفاء الجهات الوسيطة بنقل المعلومات التي تخدم مصالحها فقط، أما إذا كان الإتصال مباشر فهذه العوائق تكون قليلة حسب إمكانية المستمع في قراءة وفهم ما يوجد بين الأسطر و وراء الأفكار التي يبديها المتكلم، و الرسالة التي يلقيها المرسل في طياتها أفكار بديهية لا تحتاج إلى الإدلاء بها، وكذلك أفكار جديدة، و الإعلام هو كمية الأفكار الجديدة التي تحملها الرسالة (37).

أن الشيء الملاحظ في كتابات كثيرة تناولت مسألتي الإعلام و الإتصال، هو أنها تخلط كثيراً بين مفهومي الإعلام و الإتصال، إذا كثيراً ما يستعمل مصطلحي الإعلام للدلالة على معنى الإتصال، كما أنه كثير ما يستعمل مصطلحي الإتصال للدلالة على مفهوم الإعلام و أكثر من ذلك أن هناك من يستعمل هذين المصطلحين باعتبارهما مترادفين من منطلق مفاده أن الإعلام و الإتصال.

لقد حاولنا في دراستنا هذه إقتراب من تجنب الوقوع في مثل هذا الخلط و عملنا على التمييز الواضح بين المصطلحين أو المفهومين. وكان معيارنا في التمييز بينهما هو مقدار المشاركة و التفاعل من خلال عملية رجع الصدى يقول روجي ميشيالي: " أن الإعلام الخالص لا يتضمن عنصر الإرجاع" (38) فرغم وجود مرسل و مستقبل ورسالة كما في حالة الإتصال، إلا

أنه يبقى هناك فرق جوهري يكمن في أن المرسل في حالة الإعلام يكون جاهلاً لمصير رسالته، فالمستقبل في العملية الإعلامية يكون مستتراً ومجرداً و مفترضاً ومثالياً، وهذا عكس عملية الإتصال التي يكون الرجوع الصدى فيها عنصراً أساسياً، أن البحث عن رجوع الصدى يعني البحث عن العلاقة وعن التفاعل بين المرسل و المتلقي، في عملية الإتصال، يكون قائماً بذاته و مستقبلاً، كما أن وجوده يكون ملموساً ومحدوداً بالنسبة للمرسل، و ليس مفترضاً أو مجرداً كما في حالة العملية الإعلامية، فحين نتكلم في دراستنا هذه عن الإتصال فأنا نقصد العملية التي يقوم بمقتضاها مرسل يبيت رسالة معينة عبر قناة معينة إلى متلقي معروف ومحدد يقوم بإستلامه الرسالة و بصياغة رسالة جديدة يحمل رجوع الصدى بحيث يتحول رجعه ذلك إلى رسالة و يتحول هو إلى مرسل و المرسل إلى متلقي.

أن تلك الرسالة الجديدة المرجعة هي التي تحتوي على معنى التفاعل و المشاركة التي تهمنا في أي عملية تواصلية، وهذا التفاعل وهذه المشاركة، يتمان من خلال الموافقة على مضمون الرسالة أو رفضه أو إقتراح أشياء إضافية أو إقتراح إنقاص بعض الأشياء من مضمون الرسالة الأولى، و بذلك يكون طرفا الإتصال في تفاعل مستمر، يقومان بأداء أدوار موجبة من خلال الإتصال عبر خطين متوازيين في إتجاهين متعاكسين.

و مع هذا يبقى أنه من الصعوبة التفريق بين الإعلام و الإتصال، ذلك أن عملية الإتصال عند مستوى معين تكون عملية إعلام كما أن عملية الإعلام عند حدود معينة تتحول إلى عملية إتصال، ونقطة التحول هذه رجوع الصدى المحصل عليه، فحين نقول إتصال صاعد، فإننا في الحقيقة الأمر نتكلم عن اعلام، مادام خط سير هذا الإتصال عمودي ذو إتجاه واحد و بذلك لا يحق لنا أن نقول إتصال صاعد، بل إعلام صاعد لكننا نقول إتصال صاعد لإفترضنا أن هذا الإتصال يتضمن فيه دعوة في الحصول على الرد على مضمون الرسالة أي رجوع الصدى وهذا الرجوع تفرضه طبيعة الرسالة، وطبيعة المرسل و المستقبل في أن وحد.

#### . مفهوم الإستراتيجية:

لقد ظهر مفهوم الإستراتيجية في ميدان الحرب و تطور بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات حيث أن أصل هذه الكلمة يوناني و هي جمع (Strategoy)، و تعني منظم الجيش، ثم أخذت معنى فن الحرب أو فن الجنرال إلى أن أصبح هذا المفهوم الواسع الاستخدام في التسيير نظراً لما يقدمه للمؤسسة من معاني و أدوات في الإدارة و التسيير.

و هنا إكتشف العالم أسلوب جديد في الإدارة يعرف بالإستراتيجية أو علم الجنرال، كما يعرفها قدامى اليونان" بأنها مجموعة القرارات العامة المتناسقة" و تطورت اليوم الى عملية إدارية

عالية التنظيم لإتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة. و إتضح في الممارسة أن الإدارة بالإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوب متميز للتنبؤ بالمستقبل، و ذلك بإستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لإتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع، لقد قدم العلماء تعاريف مختلفة لمفهوم الإستراتيجية، حيث يرى ألفرد شاندرلو الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية، " بأنها تمثل سواء إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة، أو إختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>(39)</sup>، و لدى مدرسة هارفارد و فليب دووت الإستراتيجية هي: " مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، و الرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير و كذا تحديد الغايات الأساسية و الحركات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لإختيار هيكل التنظيم"<sup>(40)</sup>

كما يعرف الدكتور محمد الطيب رفيق بأنها: " خطة شاملة لبلوغ هدف إستراتيجي."<sup>(41)</sup> و يرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم، أو بشكل عام طرف آخر يراد التأثير عليه، كالزبون، المورد، المستخدم، و غيره سواء كان من داخل المنشأة أو من خارجها. من هنا فإنه لا بد من أن تأخذ ردود الفعل المنافس أو الطرف المقابل في الحسبان عند وضع الإستراتيجية.

و لا بد للإستراتيجية من أن تتصف بقدر كبير من الحركية، حتى يمكنها أخذ ردود فعل الطرف المقابل بعين الإعتبار. و عليه فإن العلاقة بينها و بين الهدف المراد بلوغه هي علاقة تفاعل متبادل، يمكن أن يؤدي إلى تعديل الهدف نفسه.

كما قد يعتبر تحليل الثغرة من أهم الأساليب التي تستعملها المؤسسة لصياغة خططها الإستراتيجية. و هو يقوم على أساس مقارنة الأهداف بالإنجازات لتقدير الانحراف أو الثغرة القائمة بينهما، و من ثم يتم تحليل نقاط القوة في التنظيم و نقاط الضعف فيه. و يتم منح البيئة بمعرفة الفرص الجديدة التي يمكن الإستفادة منها، و العقوبات و التهديدات التي يترتب الإنتباه إليها و إدراك مدى خطورتها. و أن أي مسعى إستراتيجي يرتبط بشكل بتحديد الأهداف المراد تحقيقها و هي العامل الموجه لنشاط المؤسسة.

و من المنطلق الذي يسمح للمؤسسة إمتلاك حرية التصرف في إختيار العمل الواجب القيام به، حيث الحرية في هذا الإختيار يجب أن تكون أدق، و تستوجب معرفة أكبر لتشغيل بأحسن ما يمكن و تحقيق كل هذا يوجب علينا تقديم بعض أدوار هاته الأهداف :

- الهدف يمكن من تسهيل البحث، و إكتشاف الأعمال الملائمة، أي التي يمكن أن توصل إلى النتائج المطلوبة.

- تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة، و التي من الممكن للمؤسسة الاستفادة منها في إنجاح أعمالها.
- تحديد إمكانيات المؤسسة و قدراتها الإدارية و المالية و التكنولوجيا في بيئتها الداخلية.
- تحديد الكيفية التي تستفيد المؤسسة من خلالها مسؤولياتها الإجتماعية إتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

فالأهداف تلعب دورا مسيطرا في توجيه نشاط المؤسسة، فهي المرجع الوحيد أو الثابت التي تقيم و تقارن معها مختلف الأرقام و القيم، و هكذا تقدم الأهداف المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات. و يعتبر إختيار التخطيط الإستراتيجي أكثر السبل المناسبة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية الموضوعة (43).

و الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة لبلوغ هدف إستراتيجي، و يرتبط مفهومها بشكل عام بوجود طرف آخر يراد التأثير عليه كالزبون و المستخدم و غيره سواء كان من داخل المؤسسة أو خارجها. و في إطار القواعد التي توضع على أساسها صيغة الإتصال، و تتضمن الهدف منه و خواصه و الجمهور الموجه إليه... إلخ.

. مفهوم التخطيط: (44) التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، و كيف و متى يتم هذا العمل حيث يتضمن: تحديد الأهداف، تحديد الخطط و الوسائل و الخطوات اللازمة لبلوغها.

فعلى ضوء الظروف البيئية والرؤية المستقبلية المرتبطة بها، تتحدد المهمة الأساسية للتنظيم. تشتق منها أهدافه الرئيسية. و بالتالي الأهداف الفرعية لمختلف أقسامه و خلاياه على ضوء ذلك كله تتضح خطط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة، من عليا و متوسطة و قاعدية.

أما التنبؤ، أي توقع ما ستكون عليه الأمور في المستقبل، فإنه يشكل القاعدة التي تتوقف عليها نوعية التخطيط و جدواه على مدى قوتها يفرق عادة في الأفق الزمني للتخطيط، من حيث طول الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط. بين:

1. التخطيط الطويل الأجل (الإستراتيجي): الذي يغطي أكثر من خمس سنوات و يعرف أيضا بالتخطيط الإستراتيجي، نظرا لإرتباطه بالأهداف الرئيسية للمؤسسة، تلك الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في ظروف تنافسية.

2. التخطيط المتوسط الأجل (التكتيكي): الذي يغطي ما بين سنة إلى خمس سنوات. و كثيرا ما يدعى النوع من التخطيط بالتخطيط التكتيكي، على أساس أن التكتيك خطة فرعية مشتقة من الإستراتيجية.

3. التخطيط القصير الأجل (التشغيلي): الذي يغطي فترة أقصر من سنة. والذي يعرف بالتخطيط التشغيلي، نظرا لإرتباطه بالقاعدة.

يمكن الربط مباشرة بين هذه الأجل الثلاثة للتخطيط و بين المستويات التسييرية الثلاثة، بمعنى أن التخطيط الطويل الأجل هو من إختصاص الإدارة العليا، و المتوسط الأجل من إختصاص الإدارة الوسطى، بينما يبقى التخطيط القصير الأجل من إختصاص الإدارة القاعدية. ومن هنا نرى أن التخطيط يتم على جميع المستويات، و ليس وفقا على الإدارة العليا. فكما أن هذه الإدارة أقدر على رؤية المستقبل البعيد، فإن الإدارة القاعدية أقدر على الرؤية التفصيلية القصيرة الأجل، بحكم إحتكاكها المستمر بالواقع.

#### . مفهوم التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة. التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة. إنه بإختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. هذا هو جوهر مهمة المسير. أن التنسيق، شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة يتناول التنظيم، بإعتباره جزء من العملية التسييرية، تصميم بنية المؤسسة أو هيكلتها، بما تشمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، مناصب عمل، و علاقات سلطة و غيرها يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل إدارة الأعمال ككل، بإعتبارها نتاج العملية التسييرية وأثرها العملي المحسوس.

يشكل التسيير من منظور حركي، عملية دائرية فلو إعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف، أي بالتخطيط، فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة لابد أن تكشف عن وجود إنحرافات<sup>(15)</sup>. وتصحيحها يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات و الإجراءات و غيرها من الخطط. بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

إن العلاقة بين التسيير و التنظيم هي علاقة دائرية مبنية على أسس من التفاعل الصحي المتبادل. ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقها تنتج التنظيم، الذي يصبح بدوره وسيلة لدعم عملية التسيير. أن مفهوم الحديث للتطوير التنظيمي ينظر إلى العملية على أنها مستمرة على اعتبار أن ظروف المحيط و معطيات البيئة التسييرية تتغير بإسمرار.

كما أن التسيير هو عملية تحويل منتجة للمنافع و الفوائض، حيث يتمثل المبرر العملي لوجود التسيير و أجهزته في قدرته على أداء الهدف، و هو خلق المنافع على إختلاف أنواعها، هذا الأمر الذي يغير إتجاهته في إدارة الأعمال أو لتسيير المنشآت و المشاريع الإقتصادية، ينطبق أيضا على الإدارة العامة للمؤسسات العمومية. تلك المؤسسات التي تستعمل بدورها مبرر وجودها من قدرتها على خلق المنافع الإجتماعية. و عليه أرى أن التسيير هو عملية تحويل منتج و لا غنى عنه للحصول على السلع و الخدمات و الفوائض، إبتداء من الموارد المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة.

كما يعتبر التسيير علما، لأنه يتطلب إستخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل. ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، و تحليلها، و دراستها. ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها، و مقارنتها بقصد إختيار أفضلها (46).

و قد يلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري، تأخر ظهور المهنة التسييرية، نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن، و يرجع ذلك لأسباب متعددة، منها:

- غموض مفهوم تسيير إدارة الأعمال
- فهو يختلط تارة مع القانون، و أخرى مع السياسة، و ثالثة مع الإدارة العامة، و رابعة مع الإجتهدات الشخصية،
- وقوع مؤسساتنا الإقتصادية و الإدارية في قبضة البيروقراطية الوصائية، لم تسمح بظهور "جزر تسييرية متميزة" ذات إستقلالية مسؤولة. ولم تسمح بظهور عدد و لو محدود من المؤسسات و الإدارات الناجحة تسييريا، و التي يمكن أن تكون قدوة لغيرها.

كما أن الأفكار و المفاهيم التسييرية ليست بالجديدة. و التنظيم نفسه قديم قدم التاريخ، قد ساعد في تطورها تطور المفاهيم الديمقراطية وبناء الدولة الحديثة و ظهور الثورة الصناعية التي تعتبر التسيير الحديث و التقنية المعاصرة و ليدين لها. بما رافقها من تحولات إقتصادية و إجتماعية عميقة الجذور.

#### . مفهوم المسير:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط، منشط، مراقب و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، و عليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لإتخاذ القرارات. و إلا فإنه يفقد صفته كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب (47).

فالمسير الناجح هو الذي يستعمل مهاراته في إطار الفعالية و الكفاية، فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب. أما الكفاية، فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سلمية.

فالمسير يقوم بعدد من الوظائف، وهي التخطيط أي وضع الأهداف و تحديد الخطوات اللازمة لبلوغها. و إتخاذ القرارات، الذي يقوم على أساس تحليل المشكلة و تحديد البدائل المتاحة، و دراستها، للمفاضلة فيما بينها و إختيار أنسبها.

أن المفهوم العلمي للمسير و لوظائفه قلما تلتقي مفهومها التقليدي السائد للمسؤول و لوظائفه فالمفهوم العصري يركز على مفهوم "المسؤولية" حتى يمكن تسخير ثمار العلم و التقنية و الفعل لصالح التنمية و المجتمع.

#### . تحديد المصطلحات المشتركة بين المحور النظري و التطبيقي:

. المؤسسة: يعرف معجم "روبير الصغير": المؤسسة بأنها تنظيم إنتاجي أو صناعي أو تجاري معين<sup>(48)</sup>، أما معجم "لاروس" يعرف المؤسسة بأنها مجموعة أعمال تجارية أو صناعية<sup>(49)</sup>.

. التحديد الإجرائي: يستعمل مصطلح مؤسسة للدلالة على أن التنظيم إنتاجي أو خدماتي يستخدم عددا كبيرا من العمال، تحت سقف واحد أو تحت سقوف متعددة، ذات طبيعة إنتاجية كان أم ذات طبيعة خدمية.

الإدارة: يعرفها معجم "روبير صغير" بأنها مجموعة المصالح و الأعوان التي تسهر على التنظيم و التسيير داخل مؤسسة أو مقاطعة أو دولة أو حكومة<sup>(50)</sup>.

أما معجم "لاروس" فيعرفها بأنها هيئة التسيير أو داخل مؤسسة<sup>(51)</sup>.

. التحديد الإجرائي: نقصد بمصطلح الإدارة في دراستنا هذه المصالح و الأعوان و الهيئة الإدارية بحد ذاتها و في إطار حالة الدراسة للوكالة الوطنية للتشغيل كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري التي هي تحت وصاية وزارة العمل و الحماية الإجتماعية<sup>(52)</sup>.

. المشاركة العمالية: يعرف أحمد زكي بدوي "المشاركة": بأنها تفاعل الفرد عقليا أو إنفعاليا في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة المشاركة في تحمل المسؤولية، وقد تكون المشاركة رسمية أو غير رسمية.

. التحديد الإجرائي: نقصد من وراء مصطلح المشاركة العمالية، مختلف أشكال التفاعل و المساهمة الإيجابية في أداء المؤسسة بين مختلف أقطابها، و هي العملية القانونية التي بفضلها يجسد العامل أو الموظف حقه القانوني في التواصل و أداء مهامه من أجل أهداف المؤسسة.



أو المتناقضة مع مهام و أهداف الإدارة، و النزعة و المصلحة الخاصة على حساب مصلحة العامة و اللامبالاة، و نزعة التكتلات الطائفية، العشائرية، الجهوية و المصلحة الخاصة التي قد تضر بالحياة السليمة للإدارة.

. الإتصال الإداري: " بأنه تبادل معلومات"<sup>(53)</sup>. و جمعية الإدارة الأمريكية تعرفه بأنه سلوك يتبع عنه تبادل معنى"<sup>(54)</sup>. و هناك من يؤكد أن الإتصال الإداري و الممارسة للأعمال و الوظائف و السلطات الإدارية لا يتم إلا من خلال قنوات و درجات السلم الإداري الرسمي و الشرعي. فنحن حينما نتحدث عن الإتصال في عالم الإدارة إنما نقصد به تلك العملية التي تبدأ بصياغة المرسل لموضوع رسالته و تنتهي بتحول المستقبل إلى مرسل، و بالتالي فالمقصود بالإتصال في مجال الإدارة هو التفاعل و المشاركة، فالإتصال و بصفة خاصة من الرؤساء إلى المرؤوسين يهدف إلى إستجابة المرؤوسين بقيامهم بعمل و سلوك معين، أو يرقى إلى تدعيم إتجاه معين أو الحصول على سلوك مرغوب فيه من جانب الإدارة، في حالة الإتصال الذي يتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم.

#### . مفهوم النظام الإداري و اللامركزي:

يمكن تعريفه بأنه: " ذلك النظام الذي يقوم و يستند على أساس تقنيت و توزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة و بين هيئات إدارية أخرى مستقلة أو متخصصة على أساس إقليمي جغرافي في ناحية و على أساس تقني موضوعي مصلحة من ناحية أخرى، مع وجود رقابة إدارية على هذه الهيئات اللامركزية و ذلك لضمان نجاح عملية التنسيق بين رسم السياسة العامة و الخطط الوطنية و بين عملية تنفيذها و إنجازها"<sup>(53)</sup>. وقد يؤدي تطبيق نظام اللامركزية الإدارية تطبيقاً واسعاً سليماً إلى تقجير قوى الخلق و الإبداع و الإبتكار و الإنتاج كما تعتبر اللامركزية الإدارية حتمية مع التوجهات الحالية.

. الإدارة المركزية: هي مجموع إدارات الدولة الموجودة على المستوى المركزي بالعاصمة، التي تشمل نشاطها كامل إقليم الدولة منها مثلاً الوكالة الوطنية للتشغيل. و كذلك يقصد بالمركزية الإدارية: حصر الوظيفة في يد الأجهزة المركزية بالعاصمة (كالوزارات) أو حيث يهيمن في هذا الأسلوب على مجال الحياة الإدارية الوزير أو المدير العام، الذي يرجع إليه أمر البث في كل كبيرة و صغيرة سواء كان الأمر متعلقاً بالعاصمة أو بالأقاليم.

و لأنه لم يعد من الممكن في ظل الدولة الحديثة الإبقاء على نظام المركزية الإدارية في شكله المطلق، فإن الأجهزة المركزية تعتمد إلى التخلي عن بعض الأمور البسيطة، أما الأمور

الهامة تبقى سلطة القرار فيها محصورة بالجهاز المركزي، هذا الشكل المخفف للمركزية الإدارية يسمى بعدم التركيز الإداري.

. اللامركزية الإدارية: فهو توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الأجهزة المركزية وبين سلطات لامركزية إقليمية أو مرفقية مصلحة مستعملة نسبيا وتخضع لرقابة السلطة المركزية (55).

لقد مر التنظيم الإداري للدول المختلفة من مرحلة المركزية الإدارية الشديدة التي رافقت مرحلة النظام المركزي على السياسي والإقتصادي إلى مرحلة عدم التركيز الإداري لذي لم يستطيع حل مشكلات النظام المركزي فكان مجرد مرحلة تمهيدية لظهور اللامركزية بصورة إقليمية.

. الشبكة: تعتبر الشبكة مجموعة الطرق المستعملة من طرف مجموع الإدارة داخليا، كما أن الشبكة تعمل على تحديد التضايقات التي تحد من سريان الإتصال (56).

### 9. صعوبات البحث:

أن أي باحث في بداية مشواره البحثي قد تعترضه جملة من الصعوبات نفسية كانت أو اجتماعية أو علمية، إلا أنني أعتبرتها كمحفزات و شحنة للوصول إلى الهدف المسطر، إلا إن من الصعوبات الموضوعية التي تلتفتها منذ إختياري البحث نلخصها فيما يلي:

. قلة المراجع التي إستطعت التحصل عليها و التي تطرقت إلى موضوع " الإتصال " بصفة عامة و الإتصال المؤسسي و الإداري بصفة خاصة.

. صعوبة إختيار المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات.

. قبل إختياري الموضوع كان يظهر لدينا إن للوكالة إستراتيجية علمية و محكمة في علاقتها الداخلية و الخارجية، ولكن وجدنا أن هناك إختلالات و حواجز تعترض العملية الإتصالية (الدراسة).

. من أهم الصعوبات التي وجهتها أثناء القيام بالبحث، قلة الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع في الجزائر بصفة عامة و داخل الوكالة بصفة خاصة، مع صعوبة الإتصال بمجتمع البحث رغم أنني عضو بالمؤسسة و ذلك لإنتشارها عبر الوطن مما تتطلب منا وقت طويل و مجهود مرهق.

## . هوامش الإطار المنهجي:

1. د/أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة الطباعة، الكويت، طبعة خاصة، 1973، ص: 96/95.
2. د/الحسن إحسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطلبة، بيروت، ط1، 1982، ص: 49.
3. نفس المصدر السابق، ص: 52.
4. د/ عمار بحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص: 41.
5. د/ الحسن إحسان محمد: مرجع سابق الذكر، ص: 65.
6. محاضرات الدكتور بن عمار الصغير: في مادة منهجية العلوم الإجتماعية "س4/3"، م.ع.إ.، 89/88.
7. د/ يوسف مرزوق: الخدمة الإخبارية في الإذاعة الصوتية، دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية، 1988، ص: 13.
8. د/ خيرى خليل الجميلي: الإتصال و وسائله في الخدمة الإجتماعية، القاهرة، 1985، ص: 07.
9. نفس المرجع، نفس الصفحة.
10. نفس المرجع، نفس الصفحة.
11. د/ صالح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، ص: 78.
12. نفس المرجع السابق، ص: 78.
13. R.Mucchielli: Communication et Réseaux de communication, ESF, Paris, 1984, P:53.
14. OP-CIT, P: 54.
15. د/ زهير إحدادن: مدخل لعلوم الإعلام و الإتصال، د.م.ج، الجزائر، 1991، ص: 09.
16. د/ زهير إحدادن: نفس المرجع، ص: 11/10.
17. د/ زهير إحدادن: نفس المرجع، ص: 11.
18. د/ زهير إحدادن: نفس المرجع، ص: 12.
19. Diet, Le Petit Larousse, Imp, Maury. Librairie Larousse, Paris2, 1988, P:714.
20. د/ بد اللطيف حمزة: الإعلام و الدعاية، مطبعة المعارف، بغداد، 1968، ص: 23.
21. Francois Goutrand: L'Information dans L'Entreprise, ed d'Organisation, Paris, P:366.
22. د/ بد اللطيف حمزة: نفس المرجع السابق، ص: 24.
23. د/ زهير إحدادن: نفس المرجع السابق، ص: 13.
24. د/ محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، طبعة 01، 1984، ص: 169.
25. د/ عمر عبد الباقي: الإتصالات في مجال الإدارة، المطبعة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1974، ص: 181.
26. د/ عمر عبد الباقي: نفس المرجع، ص: 182.
27. د/ عمر عبد الباقي: نفس المرجع، نفس الصفحة.
28. Jacques Durant: Les Formes de la communication, T1, Bordes Paris, P: 57.
29. د/ محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، ناشر عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، 1989، ص: 360/359.

30. د/ مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص:19.
31. Abraham Moles: La Communication, Les Encyclopédies, Paris, P:225.
32. د/مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص:17.
33. Dict le Petit Larousse, Paris x1, P: 243.
34. Abraham Moles: Ibid, P/99.
35. Dict le Petit Robert, Ibid, P: 1187.
36. George Mounin: Clefs pour la linguistique, ed Segers, Paris, 1968, P:69/70.
37. Gilles Amado et André Guillet: Dynamique des Communication dans les groupes, Armonds, Paris, P:47/48.
38. Roget Muechielli: Ibid, P:46.
39. د/ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، الجزء الأول، دم.ج، 1995، ص:05.
40. د/ ناصر دابي عدون: إقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية العامة، طبعة 01، 1998، ص:293.
41. د/ محمد رفيق الطيب: مرجع سابق الذكر، ص: 05.
42. د/ أحمد القبطامين: التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دم.ج، ص:107.
43. د/ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1985، ص48.
44. د/ محمد رفيق الطيب: نفس المرجع السابق، الجزء الثاني، ص:01.
45. د/ محمد رفيق الطيب: نفس المرجع السابق، الجزء الثاني، ص: 05.
46. د/ محمد رفيق الطيب: نفس المرجع السابق، الجزء الثاني، ص:12.
47. د/ محمد رفيق الطيب: نفس المرجع السابق، الجزء الثاني، ص:16.
48. Dict le Petit Robert, Les Presses de l'imprimerie Fermin, 1970, P:591.
- Petit Larousse: Ibid, P:787
- Dict le Petit Robert: Ibid, P:22.
50. Dict le Petit Larousse: Ibid, P:17.
51. أحمد زكي بدوي: علاقات العمل الإجتماعية العمالية، دار الجامعات، 1968، ص:434.
52. د/عمر عبد الباقي: نفس المرجع السابق، ص:06.
53. د/ عمر عبد الباقي: نفس المرجع، ص: 08.
54. د/ ميهوب مسعود: أسس الإدارة المحلية، دم.ج، الجزائر، ص: 02.
55. د/ ميهوب مسعود: نفس المرجع، ص:03.

القسم النظري

### الفصل الثاني: دور الإتصال في التسيير الإداري:

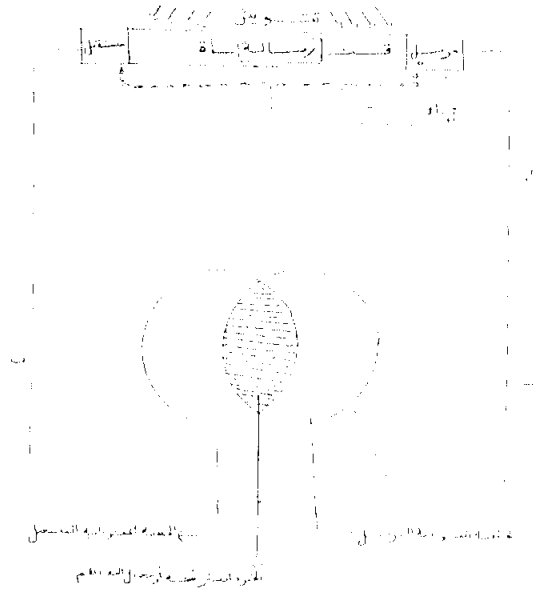
يعرف أغلب الباحثين الإتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) وذلك بغية تغيير سلوكه، فالإتصال التنظيمي المؤسستي أو الإداري أي الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و للتأثير في المواقف و الإتجاهات، كما أن للإتصال أهمية في إعطاء آليات للتسيير الإداري لتسهيل عمليات تمرير الرسائل الإعلامية و الإتصالية عبر الوسائل المتاحة لتحقيق الغايات المنشودة. فالإتصالات الإدارية هي الإتصالات التي تتم بين مختلف الأفراد و المستويات سواء كانت إتصالات رأسية، أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى و الدنيا، أو إتصالات أفقية بين مختلف الأقسام الإدارية فالمستقبل في العملية الإعلامية تكون مستترا أو مجرد أو مفترضاً ومثالياً وهذا عكس عملية الإتصال التي تكون رجع الصدى فيها أساسياً و المتلقي في عملية الإتصال يكون قائماً بذاته ومستقلاً كما أن وجوده يكون ملموساً و محدود بالنسبة للمرسل، وليس مفترضاً أو مجرد كما في حالة العملية الإعلامية وقبل التطرق إلى علاقة الإتصال بميكانيزم التسيير الإداري فإن الإتصال يتميز بعدة خصائص و يتكون من عدة عناصر ويمر عبر مراحل حتى يحقق عملية التواصل.

#### المبحث الأول: خصائص عملية الإتصال:

. عناصر عملية الإتصال: إختلف العلماء كثيراً حول تحديد عناصر العملية الإتصالية، وهذا الاختلاف نتج عنه عدة نماذج حاولت تفسير عملية الإتصال وأهمها يتمثل في نموذج لاسويل و نموذج شرام ونموذج شانون وويفر، وأبرزها هو نموذج لاسويل الذي سنركز عليه كل التركيز في تحديد عناصر عملية الإتصال، ويلي ذلك بدرجة أقل نموذج شرام الذي نأخذ منه فكرة الخبرة المشتركة وعنصر التشويش الذي أضافه على النموذج الأول تم يأتي نموذج شانون وويفر الذي أنصب إهتمامه على الإتصال الإلكتروني أكثر منه على الإتصال الإنساني.

يرى ها رولد لاسويل أن عناصر الإتصال تتعدد بتعدد الإجابة على الأسئلة التالية :  
من؟ قال ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ و بأي تأثير؟

و إذا أضفنا إلى تلك العناصر عنصري التشويش و الخبرة المشتركة أو مجال التفاهم ينتج لدينا التمثيل البياني التالي لعملية الإتصال (1).



- أ.1. تأثير رجع الصدى على خلفية المرسل.
- أ.2. تأثير رجع الصدى على الرسالة.
- أ.3. تأثير رجع الصدى على القناة.

شكل رقم: 01، يمثل التمثيل البياني لعملية الإتصال.

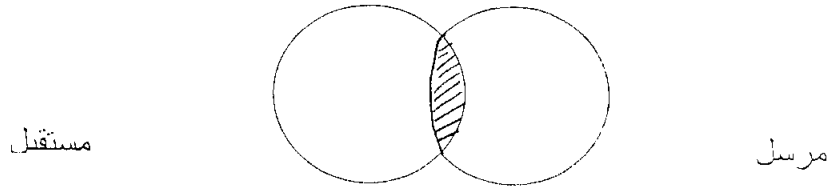
### فعاصلر عملفة الإئصال قد نلخصها ففما فلف:

- . المرسل: هو المسؤول عن إعداد و توجيه المعلومات و المفاهيم و المهارات و المبادئ و الإئجاهات التي فئئاجها من فئعامل معه، سواء كانوا أفراد أو جماعات رغبة منه فف أن فئحقق المشاركة بئنه و بفن من فئعامل معهم و قد فكون المرسل فردا و احدا أو جماعة أو مؤسسة.
- . المستقبل: هو الفرد أو الجماعة الذي أو التي فوجه فله أو فئها المرسل رسالته بغبة إئشراكه أو إئشراكها ففما فئهم به.
- . الرسالة: هي القيم و المبادئ و الأحاسفيس و المفاهيم التي فربغ المرسل إئشارك الأخرفن ففها.
- . القناة: هي الرمز أو الشكل أو اللغة، لفظفة كانت (كالحدث الشفهف فف المباشر الخالف من الواسطة المادفة، أو ففر المباشر كالحدث التلفونف أو بمكبر الصوت أو مكتوبة أو بصرفة، و التي فئعمل فف فوصول الرسالة.
- أما الفئمثل الملموس أو المادف للمعنى السابق، هو أن القناة، إذا كانت لفظفة فمكن أن فكون حدثا مباشرا بفن فردفن دون واسطة مادفة أو حدثا فئخلله واسطة مادفة، أما إذا كانت القناة كتابة فمكن أن فكون الواسطة المادفة ففها كل أشكال المطبوعات و الإئشرات الكتابفة، بفنما لو كانت القناة صورة ففامكانها أن فأخذ شكل رسوم أو بفانات أو أفلام فئحركة أو صور فابفة.
- . رجع الصدى: وفسمف كذلك (الفغذفة العكسفة أو المرئدة) و هي رد فعل المستقبل بعد إئسلامه للرسالة و قد فكون هذا الرد حركفا أو لفظفيا أو كتابفيا.

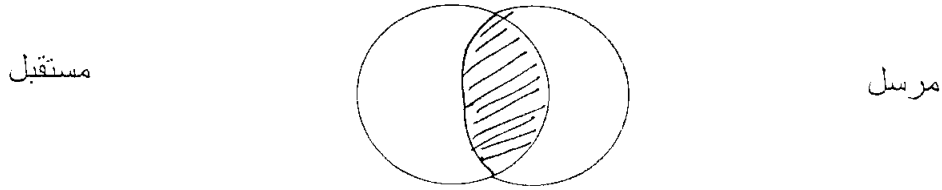
. الخلفية المعلوماتية: هي مختلف القيم، الرواسب الثقافية و الأفكار و الأحاسيس و المعلومات التي يحملها كل طرف من أطراف الإتصال.

. مجال التفاهم: يمكن أن نعبر عنه بمصطلحي سوسيولوجي وهو (المدونة) أي مختلف القيم و الرواسب الثقافية و الأفكار و الأحاسيس التي يشترك فيها أطراف الإتصال، و تختلف سعة هذه المدونة تبعاً للأشكال التي تحمل الأرقام التالية "5.4.3.2"<sup>(2)</sup>: (تبين لنا علاقات الإتصال الرسمي و غير الرسمي بين مجموعات العمل).

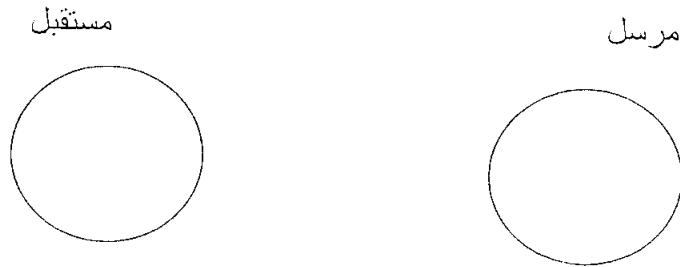
1. مجال ضيق للتفاهم بين المرسل و المستقبل و تكون إمكانية التفاهم هنا محدودة جداً



2. مجال أكثر إتساع يسمح بتفاهم أكثر، المستقبل فيه يستطيع إدراك معظم شفرات المرسل.

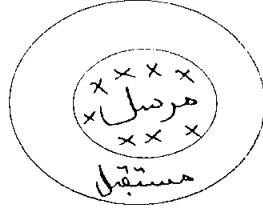


3. في هذا الشكل، مرجع طرفي الإتصال أو الإيديولوجية أو نظامها اللغوي أو الشفرة و الرموز المستعملة مختلفة بصفة مطلقة بين طرفي الإتصال، تستحيل هنا عملية الإتصال.





4. الشكل الأخير يملك المرسل خلفية معلوماتية أو قدرة شعيرية أكثر من تلك التي يملكها المستقبل مما يسهل كثيراً التواصل و يجعل الصدى مرنا و أكثر وضوح.



. التشويش: يسمى تشويش كل معيق مادي أو معنوي لعملية الإتصال أثناء بث الرسالة، و قد يكون التشويش في مختلف المستويات.  
. تشويش على مستوى القناة نفسها (على شكل أخطاء لغوية أو معنوية العملية الإتصال أثناء بث الرسالة، وقد يكون التشويش في مختلف المستويات كما في الأجهزة كالهاتف مثلا... )  
. تشويش ناتج عن تداخل الإتصالات.  
. إنفعالات أحد طرفي الإتصال أو التشويش الناتج عن وجود أحكام مسبقة لدى أحد طرفي الإتصال أو معارضته لمضمون الرسالة مما يقلل من نسبة التقبل و الفهم و الإهتمام الضروريين في عملية الإتصال.  
. تشويش ناتج عن غموض الرسالة أو كثافتها أو حملها لعدة معاني في آن واحد أو خلوها من الدقة اللازمة مما يفتح باب التأويلات و التفسيرات التي يمكنها أن تحرف المعنى الأصلي للرسالة كما يمكن أن يكون التشويش هنا ناتجا عن عدم توافق شفرة أو رموز الرسالة مع طبيعة و خصوصيات المستهدف بالرسالة.

. المبحث الثاني: هياكل الإتصال في المؤسسة

. تعريف هياكل الإتصال في المؤسسة: هيكل الإتصال هو تنظيم تبادل المعلومات بين المشاركين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة<sup>(3)</sup>.

ويتكون الهيكل من نسق عدة وحدات و مستويات مختلفة، وهذه الوحدات و المستويات هي التي تشكل هيكل المنظمة، أو النظام الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة و دور كل فرد في المنظمة أو الإدارة لا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود، الأدوار التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل<sup>(4)</sup>.  
ويمكن فهم الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية، و تفويض السلطة، و طريقة إتخاذ القرارات و ذلك لأن هذه الأبعاد، هي التي تحدد السلوك التنظيمي و توجهه نحو تحقيق أهداف معينة لا يتعداها.

ومن أجل أن يكون هناك تفاعل بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي بغية تبليغ المعلومات و الأوامر، و التعليمات، فإن وجود هيكل للإتصال يصبح أمر ضرورياً لتحقيق الأهداف المرجوة ويرتبط الإتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماطاً و أشكالاً رسمية، بالهيكل التنظيمي الرسمي، و تصبح حركة الإتصال مرتبطة بهذا الهيكل، أو ما يسمى بشبكة الإتصال التي تأخذ أشكالاً مختلفة، حيث هناك الإتصال من أعلى إلى أسفل (إتصال نازل) أي أن عملية الإتصال " تتم من الرؤساء و المسؤولين إتجاه مرؤوسيهـم " (5) و ذلك حسب السلم الإداري (السلم الهرمي) و هو الأكثر إستعمالاً في التنظيمات و المؤسسات الإدارية الإقتصادية، و ضروري لشرح الأهداف و السياسات و تنفيذ الخطط و البرامج، و تحديد الإختصاصات، و ذلك عن طريق الأوامر و التعليمات الخاصة، المرتبطة بالعمل، و المعلومات المتعلقة بفهم و إرتباط هذا العمل، بالأعمال الأخرى في المؤسسة، و كذا المعلومات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية كالجزاء و العقاب مثلاً.

و الإتصال النازل الأمثل هو إنتقال المعلومات من الرئيس المدير العام إلى كل فرد أو عامل داخل المؤسسة، بدون أي تشويه أو مس لتلك المعلومات (6).  
و الشكل الآخر الذي يبنخذه الإتصال هو من الأسفل إلى الأعلى (أي الإتصال الصاعد) و هو يعطي للعمال إمكانية إيصال نشاطهم، و ردود فعلهم و أرائهم، التي تهـم المؤسسة، إتجاه رؤسائهم، و هو مرتبط بفرع القيادة السائدة في المؤسسة، و كلما كانت القيادة ديمقراطية، كان الإتصال الصاعد سهلاً و متنوعاً.

و يمكن إعتبار المعلومات الصاعدة، كعملية رجـع الصدى و التي من خلالها يمكن معرفة هل المعلومات التي تبثها القمة، وصلت إلى القاعدة بأمانة، و من أجل قياس رضـى العمال، و لتلبية حاجياتهم، و يكون ذلك ممكناً عن طريق تقديم تقارير عن ظروف العمل و الأداء، و تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية، و تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين، و كذا طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة، و الإجابة عن الأسئلة الواردة من القمة.

و هناك شكل ثالث للإتصال، ألا و هو الإتصال الأفقي و يكون " بين أفراد من نفس الفئة الإجتماعية المهنية " (7) أي بإرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل يشغلون نفس المراكز و مناصب العمل في السلم الهرمي الرسمي للمؤسسة ( أي السلم الإداري)، و هو يشكل " وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية " (8).

كما يمكن أن يلجأ بعض المستخدمين إلى هذا النوع من الإتصال للحصول على معلومات لا يمكن إلتماسها بواسطة النوعين السابقين الذكر ( إتصال صاعد و إتصال نازل)، خاصة في مؤسسات يسودها التسلط و إحتكار المعلومات، يكون هذا الإتصال على شكل إجتماعات دورية تبادل المعلومات بين مختلف العمال، كإجتماعهم للبحث في شروط العمل و الترقية قد يؤدي هذا الإتصال إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المؤسسة.

و بما أن وجود هذا النوع من الإتصال في المؤسسة أقل حدة و أهمية مقارنة مع الأنواع الإتصالية الأخرى، ارتأينا التركيز في الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على نوعين أو شكلين إتصاليين فقط ( النازل و الصاعد )، و ذلك راجع لأهميتهما و دورهما الهامين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و ضعف النوع الثالث في المؤسسة الإدارية.

#### . هرم الإتصالات الإدارية:

إذا ما قلنا من قبل أن تعاريف الإتصال مختلفة بإختلاف معيار النظر إليها فإن نفس القول يصدق عن أنواع الإتصالات، فهي تختلف حسب معايير أربعة:

#### . المعيار الأول: معيار الإتجاه

في إعتقادنا أن المعيار الأول هو الأكثر شيوعا و إستخداما في عالم الإدارة، و ذلك أنه مستوح من مفهوم هرم التكوين الداخلي للإدارة و هو بالتالي مأخوذ من الطريق الذي يتخذه داخل الإدارة، وفقا لمعايير الطرق، التي يتخذها الإتصال، هذا و نجد ثلاث أنواع من الإتصالات:

أ. الإتصال النازل: يعتبر من أهم أنواع الإتصالات و أكثرها إنتشارا و الإتصال بهذه الطريقة ضروري للقيادة الإدارية، إذ أن بيانات الإدارة و قراراتها الحاسمة تتخذ في أعلى مستويات الإدارة فهو يحمل إلى جانب الأوامر و النواهي و ربما العقوبات مجموعة من المعلومات و البيانات و التوصيات و تحديد المهام و طرق التسيير، يعتمد هذا الإتصال على مجموعة من الوسائل المتكونة من الوسائل المكتوبة من الأحاديث الشفوية و الأوامر المكتوبة و الخطابات و النشرات<sup>(9)</sup>.

ب.الإتصال الصاعد: هو إتصال يرقى من القاعدة إلى القمة سواء كان مرغوبا فيه أو غير مرغوب فيه، فالإتصال الصاعد موجود، وهذا بالتالي لا يقل أهمية عن الإتصال النازل، و إن كان أقل منه إنتشارا و حدوثا، خصوصا في الإدارات التي تتبع المركزية الشديدة في السلطة، سواء كان الإتصال الصاعد يسري بكل حرية، أو معرفا، أو محجوزا في الكواليس لوقت محدود من طرف البيروقراطية فإن مصيره يرتقي و إن حجز لوقت طويل، و كما يرتقي فهو ينفجر بأشكال عدة<sup>(10)</sup>، و الإتصال الصاعد يحمل ربما طولا لمشاكل تعاني منها الإدارة

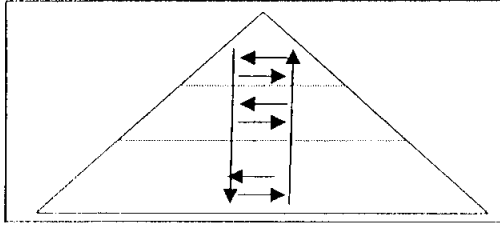
الوسطى أو القاعدية، كما يحمل الشكاوي و معلومات و أخبار عن سير العمل داخل الإدارة في مستوياتها المتوسطة و الدنيا، و الإتصال الصاعد يشكل كذلك الأرضية الحقيقية لإتخاذ القرارات و إنتاج السياسات من طرف القيادة و قد يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من تحديد مدى فهم و قبول المرؤوسين للبيانات و الأمور التي تنتقل إليهم. كما تبين أيضا مدى النجاح في إشباع حاجيات و دوافع و رغبات مرؤوسيهـم.

أن علماء الإجتماع يؤكدون على أن عدم وجود إتصال صاعد معناه أن المرؤوسين غير مهتمين فعلا بما يأتيهم من هم أعلى منهم و إن كان العمل الإداري مستمرا فهذا معناه أن العمل روتين لا غير.

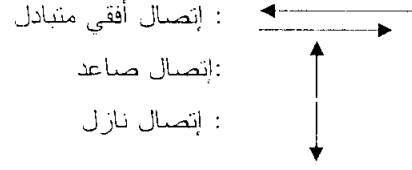
ج. الإتصال الأفقي: هو الإتصال الذي يتم بين أفراد الفئة الواحدة أو بين الأشخاص يتشاورون في السلم التدريجي، كرؤساء المصالح المختلفة مثلا. و هو إتصال نقل فيه البروتوكولات إن لم نقل بصفة كلية، و يكون عموما سريعا و بطريقة تلقائية، فهو يسمح بالتالي تبادل الآراء و وجهات النظر حول مواضيع مهنية و مواضيع أخرى و في أماكن ربما أكثر راحة، مطعم، حافلة... إلخ.

الواقع أن هذه الأنواع الثلاثة من الإتصالات من المفروض في الفكر الإداري، أن لا تتواجد بشكل مستقل، فالإتصال النازل يجب أن يقابله نوع من الإتصال الصاعد لأنه في حالة العكس (أي إتصال نازل لا يقابله إتصال صاعد) نجد أن تلك الإتصالات يسودها نوع من التسلط و الديكتاتورية، لذا يجب أن يكون هناك إتصال نازل من القمة و آخر صاعد إليها يكمله و يعطيه نوع من الديمقراطية.

يجتمع المختصون في الإدارة أن النظام الإداري يتشكل عموما في هيئة مثلث أو هرم منتظم متكون من مجموعات ضخمة و مختلفة من الطبقات و المستويات و الدرجات و المراتب المتنافسة و المتدرجة المتتابعة تنازليا و عضويا و تنظيميا و وضعيا، و يقول برنارد شستر: " أن شبكة الإتصال نقطة حتمية في مبدأ التدرج (11). كما تحدد أسباب سلسلة الأمر و النهي من أعلى إلى أسفل و إرتقاء الطاعة و الخضوع من أسفل. و على هذا فإن الإتصالات الإدارية غالبا ما تتم على شكل هرم و ذلك حسب الرسم التوضيحي التالي:



شكل رقم "6": يبين نوع الإتصالات داخل الهرم الإداري.



2. معيار مدى رسمية الإتصال: قد تتحدد في نوعين من الإتصالات نتطرق إليها فيما يلي:

أ. الإتصال الرسمي: هو شبكة الاتصال التي تحددها الإدارة وفقاً للعلاقات التي تسود هذه الإدارة، والإتصالات الرسمية تتكون من الإتصالات الرأسية إما نازلة من القمة إلى القاعدة أو صاعدة من القاعدة إلى القمة، و إتصالات أفقية تتم بين مستويات متساوية من الإدارة الواحدة وهو يتضمن بالتالي تبليغ الأوامر و التعليمات (النازل) و المعلومات و التقارير و رجوع الصدى (الصاعد) و يتبع هذا النوع من الإتصال (الرسمي) حمل الرسائل منها التقارير، المذكرات و مجموعة من التعليمات.

ب. الإتصال الغير رسمي: يتكون هذا الإتصال من جماعة العمل و هو ينشأ من تلقاء نفسه نتيجة علاقات إجتماعية و صداقات شخصية، وهو بالتالي ظاهرة طبيعية عادية تحدث دوماً و دائماً في تجمع بين الأفراد، بل يعتبره العديد حتمية إجتماعية ضرورية في الإدارة، و بالتالي فقد ثبت أن الإتصالات المهنية لا يمكن أن تقتصر على الجهاز الإداري و التنظيمي وفقاً للشكليات التي تحددها السلطة في خريطة التنظيم الإداري، فإذا كانت جماعة الإدارة الرسمية تربطها أهداف رسمية وعلاقات رسمية فكل واحد يعمل في تخصصه لتحقيق الأهداف الرسمية المنشورة تحت إشراف المسؤولين الرسميين لكن هذه الجماعة في حاجة إلى علاقات إنسانية إيجابية بعيدة عن ضغط الجماعة الرسمية، هذه الشكلية تكون غير رسمية.

يؤكد علم النفس الحديث على العداء النفسي المتجذر في الإنسان و المتمثل في رفض الإنسان لأي نوع من السلطة، فنفسية العامل تنفر من الرسميات و الشكليات الخانقة و تجد في الإتصال غير الرسمي رئة تتنفس منها عن مشاعرهما و صراعهما، وحتى أننا نجد العامل الذي وقع تحت وطأة الصراع الشديد الناتج عن سوء علاقة برئيسه أو غيره من رؤساء الإدارة. قد يجد الشخص في الإتصال ببعض الأفراد المجاورين له في العمل و الذين يثق فيهم و يعتبرهم متنفساً له يشكو لهم همومه و يأخذ منهم النصائح التي تساعد في حياته المهنية، كما أن البعض منهم يجد في الإتصال غير الرسمي فرصة لكسر مشاكل العمل و حالة التعارض الواقع أنه إذا كان الإتصال غير الرسمي قائماً كان وجه إنفصال عن الإتصال الرسمي فأكد

أن الإدارة قد ضيعت فرصة ثمينة للإلتقاء بمجموعات العمل ذلك أن وجوده غير الرسمي داخل الإدارة قد يكون دليلاً على معارضة تلك الجماعة لمعايير المنظمة<sup>(12)</sup> ورفضها لشبكة التواصل المتواجدة رسمياً و غالباً ما نصل تلك الجماعة إلى هدفها نظراً لأن الجماعة غير الرسمية تعمل بأكبر قدر ممكن من الحرية و التفكير و العمل وقادتها عادة محبوبون من طرف الجماعة<sup>(13)</sup>، فالجماعة هي التي تختار قائدها غير الرسمي تلقائياً و بالتالي تخضع له أكثر من خضوعها للقائد الرسمي المفروض عليها من خلال التنظيم الرسمي. أما في حالة التقاطع فإن الإدارة تحاول مراقبة الإتصال غير الرسمي و الإستفادة منه نفعياً لذلك فنلاحظ مشاركة بعض عناصر الإدارة في الإتصال غير الرسمي بفعالية، وهذا دليل على أن الإدارة لا تريد كتمان الإتصال غير الرسمي.

أما الحالة الثالثة و هو تطابق الإتصال الرسمي و غير الرسمي و الجمع بين الإتصال الرسمي و غير الرسمي فالجماعة غير الرسمية تبدي إستعدادها لمعاونة بعضها البعض في تحقيق معايير الإدارة، كما أن الإتصال غير الرسمي يقوي دوافع الوصول للأهداف الرسمية بشكل أبعد.

أما إذا أخذنا بمعيار نوع الوسيلة المستخدمة فنجد نوعان من الإتصال<sup>(14)</sup>:

أ. **الإتصال اللفظي:** و هو الذي يعتمد على الكلمة المنطوقة أو المكتوبة على حد سواء، فقد يكون من وسائله الخطابة أو المحاضرة أو التقرير أو المناشير أو المقابلات الشخصية...  
 ب. **الإتصال غير لفظي:** و هو المرتكز على اللغة غير الملفوظة مثلاً الصور و الرموز و صفارات الإنذار و غيرها، و قد يستعمل هذا النوع من الإتصال أيضاً في الرسوم الكاركتورية و التخطيطات و المعارض و المظاهرات.

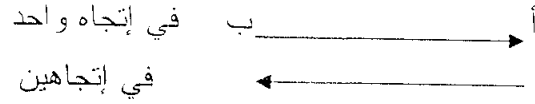
#### 4. المعيار الرابع: حدود الإتصال

و إذا أخذنا بالمعيار الرابع حدود الإتصال فيكون لدينا نوعان من الإتصال:

أ. **الإتصال المحدود:** و هو نوع من الإتصال لا يعتمد على قناة وسيطة للربط بين طرفي الإتصال و هو عادة يتم بين فرد و آخر بطريقة مباشرة و يفترض وجود المرسل و المستقبل في مكان واحد، يتخذ الإتصال المحدود الشخصي عدة أشكال بين فرد و فرد آخر أو فرد و مجموعة أشخاص أو بين مجموعتين من الأفراد.

ب. **الإتصال الغير محدود:** و هو الذي يفترض وجود المرسل و المستقبل في مكانين مستقلين، حيث يكون وجود قناة رابطة بينهما أمراً حاسماً لتتم عملية الإتصال، و عادة تتم عملية التواصل بين فرد وجماعة غير متجانسة، و قد تأتي على معيار إتجاه الإتصال إذا إقتضى الأمر أن يبلغ (أ) أو مجموعة من الأشخاص رسالة إلى شخص (ب) أو مجموعة أخرى، كان هذا إتصالاً ذا

طريق واحد. إما إذا أبدى الشخص أو مجموعة الأشخاص رأيهم في الرسالة، فالإتصال يكون ذا طريقتين من هذا فإنه إذا تحدث (أ) مع (ب) فإن المحادثة تتم بإحدى الطريقتين:



الظاهر أن الظروف الإدارية هي السبب في تحديد الإتصال المراد إستخدامه، فإن كانت السرعة هي وحدها مطلوبة. في المكان الأول من الأهمية فيفضل اللجوء إلى الإتصال ذا إتجاه واحد، و ذلك بإختيار الوسائل التي تضمن ذلك مثل التعليمات و البرقيات، أما في حالة اللقاء أو غالبا ما يليق المباشرة، فإذا أراد المشرف أو المسؤول أن يبدو بمظهر النظام و الكفاية و التحكم في اللقاء و غالبا ما يليق هذا الرئيس الذي يريد أن نعرف أخطائه، فعليه أن يختار الإتصال ذا إتجاه واحد إذ لا يكون في موقف يجعل عرضه لسماع الملاحظات الأخرى عنه و عن البيانات التي يرسلها في حين انه إذا تعلق الأمر بإيجاد حلول معينة لمشكلة معينة يترتب على الوضع مشاركة يرسلها الجميع في إبداء الرأي، و يجب اللجوء إلى الإتصال ذا إتجاهين لضمان تواصل الجميع مع الكل.

و ينظر البعض إلى الإتصال على انه يشكل محور الارتكاز في أي تنظيم مؤسستي في هذا الإطار يقول أحد الخبراء أن العملية الإتصالية لا تنتهي بمجرد إتخاذ القرار أو تعديل أو تقرير سياسة أو إختيار خطة أو إقرار برنامج، بل يبدأ في التفكير لإيجاد سياسة إتصالية ناجعة للإيصال ما قرر، و كيفية تنفيذها، بعد جمع المعلومات المتعلقة بطبيعة موضوع القرار، ثم تصور القرار الأنجع، فيتم إختيار القرار الذي قد يتخذ ثم إعلان القرار بصفة رسمية، فتوجيه التنفيذ و متابعته، ثم يتم إستنتاج و استخلاص النتائج و الأثار المترتبة عن ذلك القرار، بصفة مستمرة، و ذلك من خلال الشبكة الإتصالية الفعالة الموجودة (15).

و عليه فإن الإتصالات الداخلية للمؤسسة تقوم على إنتاج و توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية، و نقلها و تبادلها و إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، و هذه هي المحاور الأساسية و الحساسة في إعتبارنا أنه في أي عملية إتصالية داخلية تقوم في المؤسسة، و هذه الأخيرة عادة ما تكون في صورة متبادلة من الجانبين، لا من جانب واحد فقط، بمعنى نقل أو إعطاء المعلومات و البيانات إلى الآخرين و العكس.

و نظرا للأهمية القصوى لهذه العملية في تسيير شؤون المؤسسة، تبدو الحاجة ماسة إلى تنظيمها و تحقيق فعاليتها، بحيث تتساقب المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فإذا توقفت أو ضعفت أو قامت موانع مادية أو إجتماعية أو نفسية أو موانع أخرى في

سببها قد تتأثر العملية الإتصالية بالضرورة نتيجة لذلك، و من هنا بات من الضرورة الإرتكاز من خلال عملية الإتصال حتى يتمكن للمسؤولين ممارسة التوجيه الذي يدعو إلى زيادة المهارات الفردية و الجماعية للمستخدمين و تحسين طرق استخدامهم للأعمال مما يتفق و أهداف العمل.

### . أنواع الإتصال المؤسسي:

هناك أنواع متعددة للإتصال، نتطرق لأربعة معايير على ضوءها يمكن تحديد مختلف أنواع الإتصال المعروفة:

1. إذا أخذنا بالمعيار الأول و المتعلق بإتجاه الإتصال نتج لدينا أربع أنواع من الإتصال.
  - أ. إتصال هابط: يسير من الأعلى إلى الأسفل و قد يكون في صورة خطط أو قرارات، أخبار، معلومات، إقتراحات... إنه ضروري لشرح الأهداف و السياسات و تنفيذ الخطط و البرامج و تحديد و توضيح الأعمال و مسؤولياتها.
  - ب. إتصال صاعد: يكون من اسفل إلى أعلى و هو يحمل المعلومات (التي تعتبر أرضية كل القرارات و الخطط و الأوامر و التعليمات...) كما يحمل كذلك الحاجة لحل المشاكل و التغيير و التطوير، إلخ. و عادة ما يتم هذا النوع عن طريق التقارير الدورية، الإقتراحات و الشكاوي و التقارير غير الرسمية و التقارير السنوية و أعمال النقابة و صندوق الشكاوي و الإضراب كحالة مرضية للإتصال في خط سير تصاعدي.
  - ج. إتصال أفقي: خط سير الإتصال فيه عرضي أو أفقي بين الموظفين أنفسهم أو بينهم و مسؤولي المؤسسة أو بين الموظفين و مشرفيهم أو بين الإدارة و معاونها. و يأخذ هذا النوع من الإتصال في أغلب الأحيان الصور التالية:

- تبادل و جهات النظر،
- المداولات بين الرئيس و معاونيه،
- الجمعيات العامة وأشكال أخرى غير نظامية كالحديث أثناء فترة الإستراحة أو أثناء تناول وجبة الغذاء أو أثناء ركوب حافلة نقل أو سيارة المؤسسة...

2. و إذا أخذنا بمعيار مدى الرسمية أو عدميته نتج لدينا نوعان من الإتصال:

- أ. إتصال رسمي: و يتم وفق النظام المعمول به داخل المؤسسة المعنية و حسب طبيعة العمل و نوع العلاقات التي تربط بين مختلف مستويات السلطة. و هذا النوع يمكن أن يسير في جميع الإتجاهات المذكورة في المعيار الأول، و هو في الغالب يهدف إلى:

- . نقل الأوامر و وفقا للتسلسل السلطوي،
- . نقل الإقتراحات و التقارير و ردود الفعل التي يبديها مختلف الأطراف،



- . إحاطة كل فئات المؤسسة بالأهداف العامة التي يراد بلوغها.
- و يتم هذا الإتصال عادة بواسطة الوسائل التالية:
- . الخطابات،
- . النشرات و المنشورات بكافة أنواعها،
- . التقارير بكافة أنواعها،
- . المذكرات بكافة أنواعه،
- . الأوامر و القرارات الإدارية.

و يرى الأستاذ محمد فهمي العطروري " إنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما كانت الحاجة إلى الإتصال الرسمي أكبر و كذلك كلما نقصت درجة قابلية العمال لهذا النوع من الإتصال كلما نقص التفاهم و الولاء و نقص التأثير في عملية الإتصال" (16).

ب. إتصال غير رسمي: و هو يقوم أساسا على الصداقات و العلاقات الشخصية و الثقة المتبادلة بين مختلف أطراف الإتصال، و هو بذلك لا يعتمد على القنوات الرسمية المحددة وفق الخريطة الإدارية بل يجري بين زملاء في العمل عن طريق تبادل الحديث حول مشاكل أو ظروف حياة المؤسسة بعيدا عن كل القيود الإدارية، كأن يلجأ مثلا موظف من إحدى المصالح إلى موظف آخر بمصلحة أخرى بحكم صداقة أو علاقة شخصية تربطهما فيمده بالبيانات و المعلومات التي يحتاج إليها.

3. إذا أخذنا بمعيار الوسيلة المستخدمة ينتج لدينا نوعان من الإتصال:

- أ. إتصال لفظي: يعتمد على اللفظ و الكلمة و قد يكون حديثا أو كتابيا، مناشير، صحف، تقارير، كما قد يكون في شكل غير مكتوب ( ندوات، حلقات، مناقشة...).
- ب. إتصال غير لفظي: يعتمد على لغة غير لفظية بفضل صور أو رموز أو إشارات.

4. إذا أخذنا بالمعيار الأخير ( معيار حدود الإتصال ) فينتج لدينا نوعان من الإتصال:
- أ. إتصال محدود: أي أنه لا يعتمد على قناة وسيطة للإتصال بين الطرفين كالإتصال الذي يتم مباشرة بين فرد و آخر أو بين جماعة و أخرى. و يسميه البعض بالإتصال الشخصي نظرا لكون عدد المرسل إليهم محدود أو هم أنفسهم موجودون في مكان واحد.
- ب. إتصال غير محدود: و هو النوع الذي يكون فيه المستقبل أفراد كثيرة غير متجانسة و غير موجودة في مكان واحد.

### . مراحل عملية الإتصال:

أثبتت دراسات علمية<sup>(17)</sup>، أجريت على بعض مستقبلي الرسائل الإعلانية، أن نجاح عملية الإتصال لا يتم دفعة واحدة بل أن العملية مرتبطة بعدة متغيرات لا يجب تجاهلها (تتمثل في الفهم و الإحتكاك و الإلمام بالموضوع و الإقناع و التأثر)، وهي التي تحدد مراحل عملية الإتصال التي نوردها فيما يلي:

1. **مرحلة تعريف المستهدفين بموضوع الإتصال:** وبها يسمح للأفراد بتكوين قاعدة معلوماتية يستطيعون بفضلها تكوين فكرة واضحة عن موضوع الإتصال حتى تسهل مناقشتهم له.
  2. **مرحلة اختيار الوسيلة:** وهي مرحلة جد مهمة، حيث أن اختيار الوسيلة المناسبة التي يتعامل معها مستقبلي الرسائل، فلا يصح أن نوصل رسالة مكتوبة بلغة غير مفهومة للشريحة المقصودة إيصالها لهم.
  3. **مرحلة الإحتكاك بالرسالة وخلق الاهتمام :** هي مرحلة تهدف إلى طرح الفكرة الجديدة بشكل مباشر و خلق الاهتمام و ذلك يدفع إلى الاهتمام بها وبحثه عن المزيد من الشروح و التفاصيل الدقيقة لدى مختلف الجهات التي يصادفها بمختلف الطرق (مطبوعات، مناقشات ثنائية، اجتماعات...)
  4. **مرحلة التقييم:** و تسعى في هذه المرحلة إلى خلق الإقناع بالفكرة الجديدة لدى العامل من خلال تقييمه الخاص الذي يكونه بعد مختلف المناقشات التي يجريها مع زملاء أو مع أفراد أسرته أو مختلف المصادر التي كان يستقي منها المعلومات و يطرح فيها آراءه التي كانت تكتمل وتتعدل عقبها.
  5. **مرحلة التأثر (أو مرحلة الممارسة):** تكرر لخلق الأثر المتمثل في تقبل الفكرة أو الأفكار الجديدة.
- رغم تلاحم هذه المراحل نستطيع القول أن هناك مراحل أكثر قيمة من المرحلتين الأخيرتين اللتين تتحدد قيمتهما بقيمة المراحل الثلاث الأولى غير أن أهم هذه المراحل على الإطلاق هي مرحلة إختيار الوسيلة المناسبة و مرحلة خلق الاهتمام بالموضوع.

**الدعائم الاتصالية:** تنقسم الدعائم الاتصالية إلى دعائم رسمية و دعائم غير رسمية هي كالاتي:  
 . دعائم رسمية:

1. سبر الآراء: و التي تشمل كل أفراد المؤسسة أو فئة خاصة إزاء حالة المؤسسة دخل أو مسألة معينة و هي تسمح بالتحديد الدقيق لمختلف تطورات مجتمع المؤسسات و متطلبات والتغيرات الطارئة عليه كما أنها ضرورية جدا في المؤسسة لكنها تتطلب وقتا طويلا خاصة إذا انعدم الإعلام الآلي و هي تتطلب وجود مختصين في عملية السبر.

2. الأسئلة و الرسائل المفتوحة إلى المشرفين: فهي تعني كل أفراد المؤسسة إزاء مختلف مسائل و إنشغالات الموظفين وإدراك مدى تفهمهم لمسألة من مسائل. كما أنها تخلق رغبة البحث عن المعلومات لدى الموظفين. و تعتبر وسيلة هامة للإتصال الصاعد و هي سهلة و لا تتطلب إمكانيات كبيرة.

3. علبة الاقتراحات: فهي تمس كل أفراد المؤسسة بدون تحديد و تعمل على التعرف على آراء العمال و اقتراحاتهم إزاء مختلف المسائل في اتجاه صاعد و لا تتطلب إمكانيات كبيرة.  
 أ. دعائم الإتصال النازل :

1. التعليمات: في أغلب الحالات تذهب من فرد واحد إلى عدد قليل من الناس و قد تستهدف كل أفراد المؤسسة، و هي تسمح للإدارة أو رؤساء المصالح أو المديرات بإعطاء معلومات دقيقة و سريعة عن مواضيع خاصة بتنظيم العمل و الأجور و الحوافز الاجتماعية و كل تغير قد يحصل في أي مستوى.

2. البرقيات الإعلامية السريعة: فهي تعني كل أفراد المؤسسة أو جزء منها و من وظائفها إعلام العمال بالنتائج أو السياسات الجديدة أو إبلاغهم بعملية خاصة أو شرح وضع معين في حالة معينة أو رفض بعض الإشاعات و هي عبارة عن وثائق موقعة من طرف المدير تسلم أو تبعث إلى الموظفين و هي سريعة، و شاملة، مختصرة و غير مكلفة.

3. الرسائل الموجهة إلى الموظفين: فهي تمس كل أفراد المؤسسة أو جزء منها و هي تفيد إعلام الموظفين بالنتائج أو بالسياسات التي تعتمدها المؤسسة، و هي اتصال مباشر و فعال و غير مكلف.

4. المناشير الإدارية: فهي تنجز بنفس طريقة مناشير العمال أو النقابة لنشر معلومات مضادة أو أفكار جديدة تجاه أفراد المؤسسة.

5. الملصقات الإدارية: هي وسيلة تكميلية لوسائل أخرى سريعة، تجلب الانتباه خاصة إذا استعملت التقنيات العصرية كاللوحات الإشهارية مثلا في تقديم بلغات عاجلة في حالة عادية عن أشياء تخص المؤسسة أو أشياء استثنائية اتجاه كل أفراد المؤسسة أو فئة معينة منها.

6. الأشرطة الإخبارية: تحمل طابعا وثائقيا، مكلفة جدا و يستحب أن تكون قصيرة و ذلك قصد التعريف بالمؤسسة أو تعبئة العمال حول موضوع أو فكرة معينة لكل أفراد المؤسسة أو جزء منها.

7. الرسائل المنشورة بمكبر الصوت: فهي تفيد في تقديم معلومات عامة مثل استدعاء الأفراد، إعلان عن زوار المؤسسة، الإعلان عن تغيير التوقيت أو عن اجتماع، الإعلان عن حادث معين... إلخ. و ذلك اتجاه كل أفراد المؤسسة أو أغلبهم، و بهذا تشمل عددا كبيرا من الناس و غير مكلفة كما أنها دائمة ويمكن استعمالها في أي وقت.

8. الخطب المباشرة: تقدم من خلالها معلومات عن القرارات أو الأوامر الإدارية و كذلك عن مختلف الإجراءات المتخذة و قد تستعمل خاصة في الحالات الطارئة و تشمل عدد قليل من أفراد المؤسسة و أحيانا أوسع عدد من المؤسسة.

9. التقارير و المذكرات و الأوامر و القرارات الإدارية: فهي تهدف إلى تقديم معلومات عن طريق قرارات و أوامر إدارية و الإجراءات المتخذة بعد إجتماع معين و عقب حادث معين، فهي بهذا رسمية و غير مكلفة و طابعها الرسمي يعطيها ميزة القوة لعدد قليل من أفراد المؤسسة في الغالب.

#### ب. الإتصال المختلط: (الصاعد والنازل)

1. المناسبات و فرص اللقاء و الاحتكاك: فهي تعتبر اتصالا مباشرا لكن عادة ما يصطدم بعوائق بسلوكية بسبب الإحساس بالسلطة أو الخضوع لدى هذا الطرف أو ذاك و من وظائفها، احتكاك المسؤولين و المشرفين و العمال أو الموظفين ببعضهم و تبادل وجهات النظر حول أهم المواضيع في المؤسسة و قد تجرى أثناء الاحتفال بمناسبة معينة أو لقاءات أو ملتقيات أو على مستوى المصالح المفقدة.

2. الأحاديث الثنائية: هي عبارة عن اتصال مباشر مبني على الحوار المتنوع بما يحمله من إمكانية إستنتاج وجهة نظر كل العمال أو الموظفين من خلال أحاديث مع مجموعة أفراد، فهي تكون عند إستقبال العمال أو الموظفين أثناء تسلمهم عملهم أو أثناء تغيير المنصب أو الترقية أو محاولة حل مشاكل بعض الأفراد، و عادة تكون من أحد المشرفين أو عامل أو موظف أو بين عدد من المشرفين و العمال أو الموظفين.

3. الملتقيات و الأيام الدراسية: وقد تمس كل أفراد المؤسسة أو إدارتها أو مشرفيها فقط وهي عبارة عن إجتهاد الجميع بصفة جادة ومعقدة حول موضوع معين أو مشاكل معينة، كما تتطلب إمكانيات معينة ومستوى معرفي معين.

4. **الاجتماعات والإعلامية:** وهي أسلوب ناجح لتبادل المعلومات و إعطائها كما أنها لا تتطلب إمكانيات ضخمة ماعدا أوقات الإجتماعات و تهدف إلى إيصال معلومات بخصوص المؤسسة كلها أو مصلحة خاصة أو فئة معينة من العمال و ذلك اتجاه كل أفراد المؤسسة أو جزء منها.
5. **المحاضرات:** فهي تهدف إلى تعميق الثقافة العامة لدى أفراد المؤسسة و تدعيم تكوينهم المهني، فهي غير مكلفة لكنها في الغالب تتطلب مستوى ثقافي معين، و هي قد توجه إلى كل أفراد المؤسسة أو الأفراد المهتمون بموضوع معين و محور المحاضرة.
6. **الأبواب المفتوحة على المؤسسة:** الهدف منها تعريف العمال أو الموظفين بالمؤسسة خاصة مختلف المصالح و المديرات غير التي يشتغلون بها، فهي مكلفة من حيث التحضير ووسائل الاستقبال، قد تستهدف كل أفراد المؤسسة أو جزء منهم خاصة الجدد.
7. **لجان و خلايا الدراسة:** فهي تتكلف من عدد محدود من أفراد المؤسسة لكن قراراتها يجب أن تبلغ بكافة موظفين المؤسسة، فهي تقدم بمحاضر مختلف جلسات لجان المؤسسة أو الاجتماعات النقابية مع المسؤولين و إعلان أفراد المؤسسة بما خرجت به، كما أنها تعتبر المرجع الوثائقي المحدد و المشروع.
8. **جريدة أو مجلة المؤسسة:** تستهدف كل أفراد المؤسسة و هي تعمل على تدعيم الروابط بين أفرادها و زيادة الإحساس بالانتماء الواحد لديهم بإبلاغهم معلومات عن حياة المؤسسة و مختلف التساؤلات و الإشكاليات المطروحة على ساحتها إلا أنها تتطلب إمكانيات مادية معينة و هي وسيلة فعالة جدا للإقناع و الحوار و إعطاء آراء في مختلف الاتجاهات.
9. **النشرية المتخصصة:** لها نفس خصائص جريدة المؤسسة إضافة إلى كونها ليست ذات إنتشار واسع و لغتها غير مفهومة لدى اغلبية الأفراد، فهي تهدف إلى إعطاء معلومات متخصصة لفئة تعمل في مصالح متخصصة أي تستهدف عدد محدد من الأفراد.
10. **التظاهرات الثقافية و المعارض الداخلية:** فهي توجه إلى كل أفراد المؤسسة أو جزء منه تهدف إلى تدعيم ثقافة العمال أو الموظفين و خلق الإحساس بالانتماء الواحد، و الإعتزاز بما ينتجه العمال و الموظفين المجتمعون إلا أنها تتطلب إمكانيات باهضة، خاصة بما يعادل الوقت الذي تأخذه مختلف هذه التظاهرات و المعارض.

. دعائم غير رسمية:

أ. دعائم الإتصال الصاعد:

1. **المناشير و الملصقات النقابية:** هي وسيلة هامة للاتصال الصاعد، إدراك محتواه لا يتطلب أدنى تكلفة لمسئولي الإدارة خاصة إذا توفر جهاز مختص بسبر الآراء، ومن وظائفها

سعي النقابة أو ممثلي العمال أو الموظفين إلى نشر أفكار معينة بين جمهور العمال و الموظفين بخلق موقف معين إزاء قضية معينة و هي تستهدف كل أفراد المؤسسة او جزء منها.

2. الجمعيات العامة: فهي تتميز بنفس خصائص ووظائف المناشير و الملصقات النقابية.
3. الإشاعة: قد تعتبر وسيلة هامة للاتصال في كل المستويات لكن تحديد مصدرها دائم الصعوبة و مقاومتها تتطلب تجنيد عدة وسائل أخرى في نفس الوقت و من وظائفها جس نبض أفراد المؤسسة إزاء مسألة معينة أو العمل على إسراع في كشف سياسات و مشاريع جديدة و سرية تتجز في سر و هي تستهدف كل أو جزء من أفراد المؤسسة.
4. الإضرابات: فهي تعتبر حالة مرضية و وسيلة من وسائل الاتصال الصاعد و النازل و من وظائفها إيصال غاية معينة إلى السلطات العليا لم يمكن إيصالها بالقنوات و السبل الأخرى الشرعية، و هي قد تمس كل أو جزء من أفراد المؤسسة.

#### المبحث الثالث: وظائف الإتصال في المؤسسة:

. تعريف وظائف الإتصال في المؤسسة: يقصد بوظيفة الإتصال مدى إستعمال هذا الأخير في مختلف الظروف، لتحقيق عدة أهداف معينة، و تأثير الإتصال في عملية التنظيم بصفة عامة (18).

و يمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية في مختلف المستويات التنظيمية، و ذلك حسب النظام الإداري(الهرمي). وترتبط وظائف الإتصال إرتباط وثيقاً بمحتوي الإتصال، و على هذا المحتوى تتوقف عملية تنسيق و وحدة المجموعات، و تسمح بالقيام بالأعمال الجماعية في المؤسسة وذلك في مختلف المستويات، المتعلقة بالتعاون و التكامل حسب تخطيط معين و بها تتم الترقية الإجتماعية للمستخدمين بإعتبار أن بالإتصال يمكن إتخاذ مواقف التي تجعل الآخرين يأخذونها بعين الإعتبار و إثبات الوجود في المجموعة، والدور الذي يلعبه كل فرد فيها، و بالتالي حل مشاكل أولئك المستخدمين بإعتبار أن الإختلاف يؤدي حتماً إلى الإتصال وتقويته وللتقليل من حدة تلك المشاكل، وعند زوال الإتصال فالتوترات و الفوضى و الصراعات تتقوى و تتصاعد. وقد حدد روجي ميشيالي<sup>(19)</sup> مجالات الإعلام في أربع وظائف يمكن ذكرها فيما يأتي:

1. الوظيفة العملية: وتتمثل في كل المعلومات الضرورية تقنياً لتنفيذ عمل معين في آجال ووقت و مكان وكيفية معينة، ومن أجل تحديد كل منصب في التنظيم العام، وهذه المعلومات لها أهميتها الخاصة، لتوضيح الرؤيا بإعتبار أنه هناك مستخدمين يتساؤلون لفترة زمنية طويلة ما موقع منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب، دورهم وحدود مسؤولياتهم.

2. **الوظيفة التحفيزية:** تشمل كل المعلومات التي تحفز الموظفين على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة، و حتى تكون له معرفة كافية على أهداف، وسائل، وصعوبات المؤسسة وهذا لا يعني أن العمال أن يكونوا على دراية تامة و كاملة بالمعلومات التي هي في حوزة السلطات العليا للمؤسسة، و لكن بالمقابل غياب تام لتلك المعلومات سيؤدي حتماً إلى اللامبالاة و خلق جو يساعد على إنتشار الإشاعة.

3. **وظيفة الترقية:** تتمثل في المعلومات المتعلقة بالترقية الداخلية، أي الإمكانيات المستقبلية للعامل أو الموظف في المؤسسة، سلم الأجور و خطط الترقية المهنية، كما أنها تضم كذلك كل المعلومات المتعلقة بالتكوين و الإنتقان المهنيين.

4. **الإعلام العام:** و يشمل على المعلومات حول التنظيمات العامة، الداخلية و الخارجية، التي قد تهتم العامل، كالمعلومات المتعلقة بحقوقه، و دور و مهام مختلف المصالح كلجان المؤسسة، النقابة، مجالس العمال، مفتشية العمل، و محاكم الفصل في النزاعات الداخلية و الخارجية، و دور مختلف المصالح الإدارية و الخدماتية، و هي أمور يمكن للعامل أن يلجأ إليها، و كذا المعلومات المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة نفسها.

و يمكن الإشارة هنا، أن هذا التقسيم المذكور هو تقسيم لمنظر و باحث واحد فقط، لذا ليس من الضروري أو الحتمي الإستعانة به أو إيجاده في دراستنا الميدانية لحالة الإتصال داخل الوكالة الوطنية للتشغيل.

كما قد تتلخص وظائف الإتصال في المجال الإداري <sup>(19)</sup>: في عدة وظائف نذكرها

فيما يلي:

وظيفة التحقيق، التحفيز، التحري، التجاوز، التلقي، التأكد، الإعلام، التجديد، الشرح، التوفيق، التجديد، الإستقبال و التوحيد.  
أن إختيار الوسيلة في الإتصال يعتبر مسألة حاسمة إذ أن طبيعة الوسيلة هي التي تحدد مدى نجاح عملية الإتصال، ذلك أن الإتصال في الواقع جاء لخدمة حاجات الأفراد وميولاتهم و رغباتهم و التوفيق بينها و بين المصلحة العامة.

. مراكز الإتصالات:

يمكن النظر إلى قنوات الإتصالات التي تمت الإشارة إليها سابقا، من وجهة نظر الأشخاص و المراكز التي تتكون منهم القنوات. و يشكل كل شخص أو وظيفة مركزا أو بؤرة للمعلومات الصادرة أو الواردة. و هنا نهتم بمثل هذه المراكز و المهمات التي تؤديها في

عملية الإتصالات كما نولي عنايتنا إلى أهمية خصائص المنصب و إلى مشكلة تخطيط الوعاء الكافي لقنوات الإتصال. و كذلك إلى وظائف النظم المتخصصة بإعطاء المعلومات.

. **الوظائف و الأشخاص كمراكز للإتصالات :** تمثل المعلومات و نشاطات الإتصالات ناحية من المسؤوليات التي تكون الوظيفة، و تقوم هذه النشاطات على أسس منظمة مثل غيرها من النشاطات الضرورية لإنجاز الهدف التنظيمي و تؤدي كل وظيفة دورها في نظام مرتب لإعطاء المعلومات وسيلتها، و بدأ تكون وظائف المديرية من العناصر الهامة في هذا النظام. و تتطلب عملية إتخاذ القرارات التعاونية سيلا مستمرا من المعلومات المدخلة، يوازيها تيار من المعلومات المخرجة الصادرة، أي أن قدرا كبيرا من المعلومات ضروري لتكامل التسلسل في نشاطات إصدار القرارات، و لذلك فإن تعطل الإتصالات لدى أحد المديرين قد يؤثر على جزء كبير من المؤسسة (20).

إن نظام الإتصالات المرتب يعطي إتجاها و إستمرارا لعملية الإتصالات، إذ أنه يعوق أي إتجاه نحو الفوضى و يقوم بتبديد ما يمكن وصفه بالكلام التافه كما يؤكد إحتياجات المؤسسة بصرف النظر عن الأشخاص شاغلي الوظائف و كذلك يخفف من الأثر السيئ لتغيير الموظفين و لكن الأفراد " لا الوظائف" هم الذين يكونون الحلقات الهامة في عملية الإتصالات.

. **المناصب التسلسلية و الوظيفية:** إن الوظيفة عامل مؤثر هام في الدور الذي يمكن أن يقوم به شاغلها في عملية الاتصال و هناك مسألة العلاقات التسلسلية و الوظيفية بين منصب و آخر. كما أن الشخص ذا النشاطات التي تتصل مع أقسام و مديريات كثيرة يميل إلى تكوين مجال واسع من العلاقات أكثر من شخص آخر ينحصر نشاطه في قسم واحد. و من أمثلة ذلك أن العمل في مجال شؤون الموظفين في إطار آخر يحتاج إلى الاتصال المتكرر مع الأشخاص في الأقسام و المديريات الأخرى. كما أن الوظيفة التي يشغلها شخص في سلسلة القيادة تؤثر أيضا على هيكل الإتصالات إذ نجد نائب الرئيس يتصل مع الرئيس أكثر من إتصاله مع مسؤولي الموظفين أو موظفي التنفيذ.

و في المؤسسات الموزعة في عدة أماكن، فإن التنقل من الفرع الرئيسي إلى الفروع أو بالعكس يعطي فرصا مماثلة. إلا أنه في نفس الوقت فإن طبيعة موقع العمل قد تعزل الأشخاص عن مجرى الإتصالات. فالأشخاص في المؤسسات أو المكاتب الواقعة في أماكن بعيدة عن المكتب الرئيسي عادة ما تصلهم المعلومات عن شؤون المؤسسة بصورة أقل من أولئك الذين يعملون بالقرب من المكاتب الرئيسية. و بالمثل، فإن العمل في مبنى بعيد عن المكان الرئيسي حيث تؤدي النشاطات التنظيمية يؤدي إلى إختلاف مماثل في الاتصال. كما



أن تبادل العمل على أساس دوريات يعزل الأشخاص من مجريات الأحداث. و هكذا نجد بأن الذين يعملون في المصالح الخارجية للمؤسسة نقل إتصالاتهم مع المستويات الأعلى للإدارة.

. سلسلة إتصالات القيادة: تختلف وظيفة المدير عن الوظائف الأخرى في أنها تعطي شاغلها حق إيصال المعلومات في شكل أوامر و تعليمات، فنجد أن التعبير "ذلك أمر" يعطي نوعية إضافية للمعلومات التي ينقلها. و يعطي التسيير بين " سلسلة الأوامر" و بين غيرها من الإتصالات التي تعطي أولوية لأهداف المؤسسة، إذ يعطي المرؤوسين أساسا لأسلوب تجاوزهم مع المعلومات المعينة.

. وظائف المعلومات و مراكز الإتصالات: لقد وصفت شبكة الإتصالات بأنها سيلان المعلومات أو الرسائل عبر القنوات، مكونة من أشخاص يعملون كمراكز إتصالات. و كل واحد من هذه المراكز يعتبر بؤرة لإستقبال و إرسال الرسائل، إلا أن هناك أشياء عادة ما تحدث للرسالة بعد إستلامها في أحد المراكز، و قبل إرسالها منه إلى مركز آخر أو إلى مطافها الأخير<sup>(21)</sup>.

و هكذا يترجم المديرون المعلومات التي يتسلمونها عن البيئة المحيطة و ظروف المؤسسة إلى قرارات و إرسالات تتعلق بالأهداف و الخطط. إلا أن جزءا كبيرا من المعلومات اللازمة لإصدار قرارات فعالة يستمد من مجهود أشخاص غير إداريين. فالمؤسسات تصدر المعلومات -- اللازمة لوضع القرارات و التشغيل - بطريقة مشابهة كثيرا لإنتاجها منتجاتها و خدمتها. و عملية تجهيز المعلومات تكون جزءا متكاملًا من نشاطات لكثيرين. فبعض الأشخاص مثل المحاسبين، و المختصين في الإحصائيات و التوثيق يهتمهم الإتصال المباشر بنشاطات تجهيز المعلومات و لكن غيرهم يقومون بهذا النشاط كجزء متكامل مع نشاطهم الأساسي. و مشكلة أخرى هامة تتعلق بمهام المعلومات هو النقص في تدوين المعلومات للرجوع إليها في المستقبل. فبعض المعلومات عن النشاطات السابقة تسجل في سجلات مكتوبة تحفظ في الملفات و وسائل التخزين و التوثيق الأخرى لفترة من الزمن. إلا أن الكثير من المعلومات المنقولة شفويا لا تتحول إلى كتابة، و لا يمكن تخزينها و جل هذه المعلومات لا تفقدها المؤسسة طالما احتفظ بها المديرين وغيرهم في ذاكرتهم، و بدأ يستعمل مخ الإنسان كمركز لتخزين المعلومات، وهذا يؤكد أهمية الأشخاص في شبكة المعلومات و الإتصالات، ففي المجال تظهر أهمية الأشخاص الذين عملوا لفترة طويلة من ذوي الخبرات بما أن بعض هؤلاء الأشخاص يحتفظون بمعلومات سرية قد تكون ذات قيمة أخرى أو أشخاص خارجيين، هذه حقيقة واقعة يجب أخذها في الإعتبار إذا أن بعض المؤسسات

تحاول إجتذاب المديرين في المؤسسات المنافسة للحصول على مثل هذه المعلومات، وهذا يزيد من أهمية الولاء الشخصي للمؤسسة كمؤهل للترقية إلى مختلف المراتب القيادية.

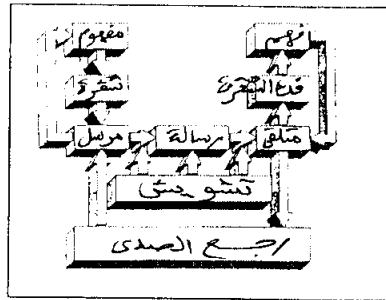
#### . المبحث الرابع: قنوات الإتصال التنظيمي بالمؤسسة

بالرغم من أن كلمة "قناة" نستعمل هنا في مجال محدد إلا أن "سلسلة الأشخاص" الذين تمر بهم الرسالة المكتوبة أو الشفوية يمكن اعتبارها قناة إتصال فتجد أن لبعض الأشخاص في هذه السلسلة يقومون بتميز إيجابي بالنسبة لمحتويات الرسالة، فيقومون بمجرد نقل الرسالة إلى شخص آخر قد يكون هو المتسلم النهائي لها. أو يكون حلقة أخرى في السلسلة إلا هناك أشخاصا آخرين قد يضيفون إلى محتويات الرسالة أو يقللون منها أو يعدلون لها أو يغيرون من تكوينها قبل نقلها لشخص آخر و مشكلة الإتصالات لها إعتبار هام في تطوير بنية المنظمة و كما قال شستر برنارد فإن " إيجاد وسيلة أكيدة للإتصالات هو الواجب الأول على المنظم و هي البؤرة المباشرة في التنظيم الإداري"<sup>(22)</sup> و المديرين الذين يشغلون المناصب في التسلسل الإداري هم حلقات وصل هامة في سيلان أو سيولة المعلومات.

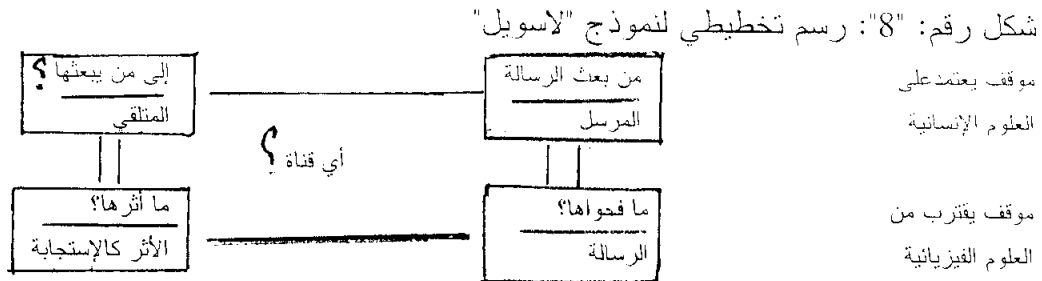
. مخططات و نماذج الإتصال: نتطرق إلى بعض المخططات و نماذج الإتصال المتعارف عليها نذكر أهمها فيما يلي:

1. النموذج المقتبس<sup>(23)</sup>: ينبع النموذج المقتبس من مفهوم نظام الإتصال المققطع، وضع التصميم الأول لهذا النموذج في سنة 1947، إلا أن كلود شانون و وارين و ويفرهما اللذان وضعوا صياغته النهائية، و يتألف نموذج الإتصال هذا، كما يتضح من المخطط الوارد أدناه، من أربعة عناصر: مصدر معلومات يتفاوت عدد الرسائل التي يرغب في إيصالها إلى الغير، و جهاز إرسال لديه القدرة على تحويل الرسالة إلى إشارات، و جهاز إستقبال يفك رموز الإشارات و إسترجاع الرسالة الأصلية، وأخيراً الوجهة التي تستهدفها الرسالة، وقد تكون شخصاً (أوشيناً). وهذا ما يبينه الرسم التالي:

الشكل رقم: "7": رسم تخطيطي لنظام عام للإتصال.



2. نماذج مستوحاة من مصدر السيكولوجية (سيكوسوسيولوجية): يعتبرها رولد لاسويل أول من حدد بدقة شتى العناصر التي يتألف منها (واقع إتصالي) وصفاً فهو يرى أنه لا يمكن للمرء وصف نشاط إتصالي وصفاً ملائماً ما لم يجب عن الأسئلة التالية من؟ قال ماذا؟ و بأي طريقة؟ أي القنوات. و لمن قاله؟ وما هو الأثر الذي أحدثه؟ فالبرومترات الخمسة لدراسة الإتصال هي تحديد باعث الرسالة، و تحليل مضمونها دراسة القناة التي أرسلت عن طريقها، و تحديد الجهة التي تستهدفها، و تقييم أثارها. وقد وضع مايكل بوهلر هذا الرسم التخطيطي لعرض نموذج "لاسويل".



3. نماذج مستوحاة من مصادر ثقافية أو أنثروبولوجية: قلب م.ماكلوهان في كتابه فهم الوسائل الجماهيرية الذي نشر عام 1964 النظرة المعهودة رأساً على عقب عندما أكد أن الوسيط هو الرسالة

4. المؤسسة المستوحاة من العلوم السياسية: عندما أقترح جورج جرينر "نموذج الإتصال العام" في عام 1958 حدد مختلف الأدوار التي يضطلع بها القائم بها بالإتصال و شتى المصادر التي تؤثر فيه و قد قسم هذه المصادر إلى فئتين: القوى الداخلية و القوى الخارجية.

فهذا فإن الإتصال إذن هو عملية تتعلق بإعلام الآخرين و فهم ما يرسله لنا الآخرون و هي إذن قاعدة التفاهم بين أعضاء مجموعة مبنية أو تركز على توزيع المعلومات، الأفعال، الآراء و كذلك الأحاسيس.

. الإتصال و علاقته بالتسيير: التنسيق في المؤسسة يفرض إذن وجود شبكة إتصال من أجل توجيه نشاطات الأفراد لفرق متعددة أو فرقة نحو هدف موحد. تتركز قدرة المسؤول في التأثير على مرؤوسيه بقدر كبير على نوعية إتصاله. إذا فعالية و نجاح المسيرين في عمل وظائفهم، تتعلق بمهارتهم على الإتصال. و إرسال المعلومات، من حيث نظرة التسيير للإتصال هو عملية عن طريقها يتبادل المستخدمون و المسيرين المعلومات و يترجمونها. يجعل الإتصال أكثر حركية عند الأفراد و مصالح المؤسسة من خلال تقديم المعلومات الأخيرة التي هم في حاجة إليها لمواصلة و القيام بوظائفهم، هذه المعلومات تسمح للمسيرين بتوجيه الأفراد و تقديم التوجيهات و أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أنها تساعد المسيرين على تحسين

عمليتهم في أخذ القرار حيث أنها تمثل الوسيلة الأكثر فعالية لتحسين مردودية الأفراد إذا لبت بعض الشروط الخاصة. و جاءت في الوقت المناسب و بالكمية الملائمة. فالهدف الأول للإتصال هو إذن إعطاء للمسيرين و المستخدمين عناصر المعلومات، و الفهم الذي يسمح بأداء مهامهم و تحفيزهم على العمل أكثر و الهدف الثاني للإتصال، يتعلق بحث الآخرين على تبني الأهداف المسطرة التي يحدث رد أو سلوك من طرف الآخرين. إذا الإتصال هو وسيلة أساسية في عملية التسيير و لكن غير كافية بعبارة أخرى، وجود شبكة جيدة للإتصال لا يمكن أن يعوض النقائص الأخرى للمؤسسة أو الأفراد حيث أننا عندما نحدد لعملية إدارية قد نحدد الوظائف التالية: كمنشآت رئيسية للمسير، التخطيط، التنظيم، المنح، التوجيه و المراقبة. لكن في العمل اليومي للمسير، الإتصال يمثل مهمته الرئيسية، حيث أنه عملية عن طريقها تنتقل المعاني من قطب إلى آخر و هنا مصطلح قطب يعني الفرد أو المجموعة.

و قد تتوقف فعالية التخطيط، التنظيم، التدعيم و التوجيه و المراقبة كلية على نوعية الإتصال، حيث إن كل نشاط المجموعة يتحدد في الفعل و التوجيه ويشترط مجهود في الإتصال إذن بما أن الدور الرئيسي للمسير يرتكز على تفعيل المجهود الجماعي للأفراد الذين هم تحت مسؤوليته فالإتصال يكون الوسيلة الأساسية الموضوعة بين أيديه وتكون واحدة بين العناصر الأساسية لعملية التسيير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و المراقبة.

تشرط النشاطات اليومية عادة أن يكون الإتصال مع الآخرين، و يفهم من هذا أن السلوكات تأخذ معاني بشكل الإتصال. من خلال نظرة التنظيم البحتة، يسمح الإتصال للمستخدمين بإرسال أو تقديم المعلومات الضرورية لتنفيذ مهامهم في مجال المعارف و التوجيهات، بالإضافة إلى أنها يمكن للمسير من توجيه سلوك موظفيه مما يدفع إلى مردودية أعلى و في نفس الوقت يسمح بإشباع رغباتهم و إحتياجاتهم.

يمكن الهدف النهائي للإتصال في تغيير سلوك الفرد حتى يتلائم مع ما هو مسطر لتحقيق الأهداف التنظيمية. و عند فشل عملية الإتصال فالمسعى العام للمؤسسة قد يتبعه، لأنها يرتكز على جماعة من الأشخاص يرتبطون بشبكة من الإتصالات.

. أشكال قنوات و شبكات الإتصال<sup>(24)</sup>: إن عملية الإتصال الرسمي يتعلق بكل الشبكات الرسمية المحددة عند هيكلية التنظيم و الهدف منه تأطير حركات المعلومات داخل و خارج المؤسسة.

و يكون عادة أكثر إستقلالا و نلاحظ أن هناك قنوات إتصال رسمية متعددة.

كما يمكن أن تأتي الإتصالات من نقاط عديدة من المؤسسة و توجه إلى عدد كبير من المستقبلين التي يستخدمونها في مهامهم مما يستدعي تنظيم طريقة رسمية تسمح بتقديم إلى الكل معلومات مستقاة إلى جميع الأعضاء، المعلومات الضرورية.

. الإتصالات النازلة: تصدر أساسا من الإطارات المسؤولة و هي عبارة عن عناصر مراقبة تتضمن العناصر الأساسية لمراقبة نشاطات المرؤوسين و مردوديتهم.

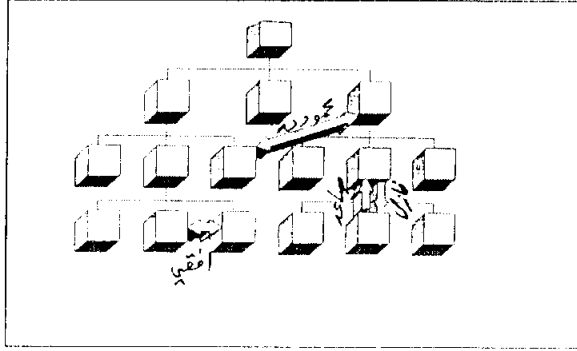
. الإتصالات الصاعدة: نقطة إنطلاقها المرؤوسين أو المستخدمين، هذه القناة تسمح بتسجيل إتخاذ القرار من طرف المسؤولين و إعلامهم حول ما يدور في المؤسسة.

. الإتصالات الأفقية: من خلالها تكون نقاط الإنطلاق و الوصول على نفس المستوى كما أننا نلاحظ أن الإتصالات العمودية تحتوي أساسا على العلاقات الموجودة بين الإطارات الذين لهم سلطة الإستشارة و الذين يستفيدون من مساعدتهم

أما فيما يخص الأفقية فهي تحمل المعلومات المستقاة الضرورية لتسريع أخذ القرار.

. الإتصالات الخارجية: تستعمل قناة الإتصال في تمرير الرسائل إلى المستقبل خارج المؤسسة حيث تمثل هذه القناة بنشاط معقد و جد مهم من أجل نجاح المؤسسة لأنها موجهة إلى الزبائن عامة و المتعاملين و الشركاء الذين يكونون كمستقبلين ( نقطة الإستقبال خارج المؤسسة).

شكل رقم: "9" يمثل أشكال قنوات الإتصال الرسمية.



يوجد عدد كبير من أشكال قنوات الإتصال التي تسمح بتبادل الرسائل بين المستقبلين و المرسلين إلا أن بعض القنوات تكون مؤهلة أكثر من أخرى لإرسال المعلومات في بعض الحالات.

إن شكل القناة الأكثر فعالية تكون في أكثر الحالات حسب إحتياجات التنظيم في إطار سرعة إرسال المعلومات، و قد يعتبر ضرورة إحترام هيكل السلم الإداري من العوائق في تحديد المعطيات و إبقاء على مستوى عالي من التحفيز و المشاركة.

إن الأشكال الرئيسية لشبكة الإتصال قد تكون كالاتي: شكل دائرة، عجلة، سلسلة و شكل (y) و خيوط العنكبوت، نتطرق إليها فيما يلي:

أ. شبكة الدائرة: في الشبكات التي تعتمد على شكل الدائرة، فالإتصال هنا يترك لمبادرات كل الأفراد حيث لا يوجد قائد معين لهذا النشاط، هذا الشكل من الشبكة يظهر أنه غير فعال، لأن كل الأفراد يكونون على نفس المستوى، بالإضافة إلى صعوبة بروز القائد لأن لا احد من الأفراد لديه علاقة السلطة مع الآخرين.

ب. شبكة العجلة: العجلة تمثل شكل الشبكة الأكثر تلاؤماً للوضعيات التي تستدعي قرارات سريعة أو تحتاج إلى وجود قائد أو مسؤول جيد لديه كامل السلطات، هذا القائد يوجد في مركز النشاطات حيث يتصل مع كل فرد من مرؤوسيه، لكن هؤلاء الآخرين موجودين في وضعية لا يستطيعون الإتصال بينهم. هذا الشكل من الشبكة نجده عادة في المنظمات الكلاسيكية أو الهيكل التنظيمي الصلب أو الصارم حيث إحترام مستويات السلم الهرمي ذات قيمة كبيرة في المؤسسة، و هو الأكثر إستعمالاً، لأنه يمثل العلاقة بين المسير و مرؤوسيه، و يكون فعال عندما نتحدث عن تنفيذ مهمات سهل و متكررة. فحركة المعلومات هنا تكون مقيدة و المسير يكون في وضع القطب الرئيسي حيث كون في مركز الإتصالات، يستفيد من هذا المنصب الذي يربط إتصاله مع كل عضو في الشبكة وهذا يسمح إذن بالمراقبة المستمرة لمرور المعلومات و تحديد لكل واحد المعلومات التي تكون بحوزته ومنع البعض من

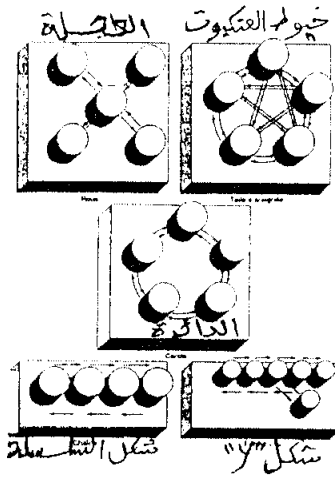
المعلومات التي يراها بالنسبة إليهم غير ضرورية، حتى و لو وضعنا في وضعيات يكون الفرد في مركز شبكة المعلومات ليس لديه سلطة رسمية واضحة ولكن مع تطور و مرور الوقت، يصبح هذا الأخير صاحب القرار و القائد و لكن هذه الوضعية تجعل المسير في دور موزع للمعلومات، هذا قد يضيع له مع الزمن دقته ومجهوداته، بالإضافة إلى الحاجة أو تكرار لكل واحد مضمون نفس الرسالة، تدفع بالمناسبة إلى التخليص التقريبي أو نسيان إعلام واحداً أو عضوين من الشبكة إما إرادياً أو غير إرادياً هذا الشكل يظهر انه غير فعال في وضعيات عندما يكون العمل المنجز معقداً أو عندما لا يستطيع المسير إستعمال لوحده كل المعلومات .

3. شبكة السلسلة: هذا الشكل يتلائم مع الدائرة أحياناً والسلسلة قد تكون على شكل حلقة التي تسمح بربط بين مجموع الأعضاء، حيث نجد في كل جهة فرد لا يستطيع إعادة إرسال الآخر الرسالة التي تلقاها، فالفائدة الرئيسية من هذه الشبكة تبقى هي سرعة إرسال المعلومات حيث يوجد تقليص وتقييد مهم في عدد التبادلات بين أفراد الشبكة و تكون الإتصالات فيها خطية و مماثلة لإرسال التعليمات التي نلاحظها في المؤسسة العسكرية ولكن عندما يكون عدد أكبر في السلسلة تكون خطورة إتواء الرسالة في مجال مسارها بالإضافة إلى أن كل عضو له رؤية محدودة لدور من الإرسال، و غياب إلترام حقيقي قد يثير عادة ظهور بعض درجات عدم الرضا و الضياع.

4. شبكة (y): هذا الشكل من الشبكة عبارة عن نوع من السلسلة لكن هنا على العكس الذي نلاحظه في شبكة السلسلة، حيث يوجد إتصال بين أعضاء الشبكة و شخص موجود في خارجها هذا يتعلق العلاقة بين المسير، مسؤول مصلحة و المختص في إستشارة المؤسسة، على كل الهيكل الهرمي للمؤسسة هو عبارة عن نوع من شكل إقراق (y).

5. شبكة خيوط العنكبوت: هذه الشبكة هي أكثر إنفتاحاً حيث تترك المعلومات تمر في كل الإتجاهات و بين كل الأشخاص، و من خلالها فإن كل أعضاء الشبكة يستفيدون من قناة الإتصال بينهم، و هكذا المعلومات تكون أكثر دقة وجدة و متوفرة لكل واحد وبهذا يحد المسير من مهمة الموزع. فحرية الإطلاع على المعلومات قد تحدد ظهور الإشاعات، التي تكون لها ربما آثار أكثر سلبية. إلا أن الفائدة الأساسية من الشبكة المفتوحة نجدها في أنها تشجع إقحام و مشاركة أعضاء الهيئة و تحدث تطور في روح الجماعة، هذا الشكل نجده في بعض المجموعات التطوعية و في بعض الجمعيات و في مجلس الإدارة لأكثرية المؤسسات و في اللجان المختلفة في مجالس إدارة النقابات وعند المجموعات المستقلة في العمل.

فهنا المسير يفقد إذن مراقبته على سيران المعلومات و بعض المرات، يفقد جزء من قيمته و مركزه بعبارة أخرى بما أنه ليس موزع الإتصالات، فإنه لا يستطيع التحقق بصفة مستمرة من صحة و دقة المعلومات التي تدور بين الأعضاء والتي تسمح بوضع تقنيات أخرى حتى تبقى سند لضياح المعطيات. يحدث عادة في هذه الشبكة بأن الأعضاء يشكلون قنوات أكثر رسمية و قليلة العدد قصد إبعاد عدم الفعالية الملازمة بطريقة العنكبوت. لأن من العيوب الرئيسية لهذا الشكل يبقى في ضرورة تشغيل وقت كبير للمناقشة عند أخذ القرار الذي يؤثر على السرعة و الدقة في إرسال و بث الرسالة بالإضافة إلى أنه يؤثر على مستوى مردودية أعضاء الجماعة و كذلك على مستوى رضى الجماعة.



الشكل رقم "10" يمثل شبكات قنوات الإتصال .

لكن عند محاولة لاختيار نماذج للقيادة و المسؤولية بالنسبة للقائد فإنه لا يوجد شبكة مثالية للاتصالات، وعليه لابد من اختيار طريقة مناسبة حسب الوضعية التي تفرضها الأحداث و مجال التسيير.

. الإتصال عن طريق التسلسل الوظيفي: يقوم النظام الهرمي الإداري بتسهيل أو بعرقلة سريان المعلومات<sup>(25)</sup>. فتسير التعليمات و القرارات متجهة من القمة إلى المستويات الأقل. بينما تسير بيانات و أخبار الإنجازات من القاعدة إلى القمة و المطلوب من المديرين هو الإستجابة للتعليمات المنقولة لهم من الرؤساء و إعطاء المعلومات عن النشاطات القائمة في إدارتهم فإذا اتبعت قاعدة "وحدة القيادة" فإن المرؤوس له رئيس واحد يتلقى منه الأوامر و يرفع إليه التقارير فلا يحتاج المرؤوس بالضرورة إلى الإستجابة لأوامر أو قرارات رئيس آخر إلا أن طريقة القرارات متعددة الأطراف تأخذ بالإعتبار تعديل مبدأ "وحدة القيادة" و تجعل المرؤوس يخضع لعدد من المديرين ذوي المهام المختلفة و في مثل هذه الطريقة يتوقع من



موظفي " قسم ما " أن يتجاوبوا مع مدير شؤون الموظفين في الأمور الواقعة ضمن حدود صلاحياته.

كما أن سريان المعلومات يتم تحديده عندما يحظر تخطي المستويات أو إختصار الطريق في مسار خط السلطة و الأوامر. إذ يجب على الرئيس ألا يعطي أوامره إلى أي شخص أقل منه بأكثر من مستوى واحد في التسلسل الإداري. و مع ذلك فإن الحالات الطارئة قد تضطر الرئيس إلى أن يتدخل بنفسه في أمور المديرين المرؤوسين، كما توضع القيود على حرية إتصال المرؤوسين شاغلي المناصب الأعلى في التسلسل الإداري.

فتخطى الرئيس المباشر عادة ما يعتبر خطيئة كبرى في الحياة التنظيمية. إلا أنه عادة ما يكون هناك تمييز بين الإتصالات المتعلقة بإتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتسلسل الإداري و بين الإتصالات الأخرى. و تؤثر اللجان و تنظيمات الموظفين المساعدين في نموذج الإتصالات بين المديرين المنفذين. فاللجان تشكل حلقات مساعدة في سلسلة الإتصالات و تصيف وسيلة أخرى في نشر المعلومات كما قد تساهم في تسهيل الإتصالات بتطوير أساليب الإتصال بين المديرين التي قد لا يمكن الوصول إليها بدون هذه اللجان و مثال لذلك تجد ميلا لدى المديرين ذوي الرتب المتفاوتة للإتصال ببعضهم بسبب شعورهم ببعض المساواة بعضويتهم في لجنة واحدة فيحقق المسؤولون في المجالات المختلفة، فرصة تبادل الآراء و بحث المشاكل المشتركة بينهم. فتمثل العلاقات الإستشارية و التنفيذية عناصر إضافية في وسائل الإتصالات الهرمية و بالرغم من عدم إمكان المديرين الاستشاريين إصدار الأوامر و الطلبات. إلا أن إحتمال المساندة من المديرين التنفيذيين تعني بأن توصيات الإستشاريين و نصائحهم، لا يمكن عادة أن يتجاهلها المرؤوسون التنفيذيون فتعطي امتيازات القرارات المهامية المديرين الإستشاريين مركزا مماثلا للمديرين بالنسبة لأمر مهامية معينة.

. وسائل و طرق الإتصالات: بالرغم من انه يبدو ان بعض وسائل الاتصال احسن من غيرها، فإن مزيجا من الوسائل قد يلزم تمام امكانيات الاتصال اللازم للتشغيل المثمر و التعاون الفعال، فلا يوجد طريقة واحدة للنقل يمكن ان تخدم بكفاءة مختلف المهام و المشاكل الشخصية في المؤسسة. كما أنه من المهم تكرار الأفكار بأشكال مختلفة لفائدة ذلك في حل بعض مشاكل الاتصالات. فأى نوع من المزيج في الوسائل أكثر فاعلية ؟ إن محاولة تحديد مزيج واحد و إعتبره الاحسن تطبيقا يعتبر أمرا ميؤوسا منه، و ما من شك في أن كثيرا من التركيبات قد تؤدي إلى نتائج متساوية في الجودة و الفعالية. وفي العادة لا تظهر مباشرة أو بسرعة آثار و نتائج المجهودات المعنية في الاتصالات، إلا أنه يجب ألا يكون النقص في

إيجاد الحلول الصحيحة سببا في منع الإدارة من إعطاء الاعتبار المناسب للمشكلة، و يجب دراسة و مراجعة فاعلية وسائل الإتصال ما بين فترة و أخرى، وتقييم كل وسيلة بلغة احتياجاتها المهامية الوظيفية و الدوافعية. فيجب التدقيق بعناية في الحالات التي يكون فيها نقص المعلومات هو السبب في اتخاذ القرارات المناسبة أو في تحقيق التشغيل الفعال. و كذلك يجب الانتباه إلى الحالة التي قد تؤثر فيها تغيير الرسائل على دوافع الموظفين و كما يجب على الإدارة محاولة إزالة أي ازدواج في وسائل الاتصالات. وقد تفيد المقابلات الشخصية و الاستبيانات في تحديد طبيعة هذه المشاكل وفي وضع حلولها.

كما يعتبر الإتصال الشفوي وجها لوجه أكثر فاعلية من الطرق الأخرى للإتصال و هو يعني أن لدى كل شخصين أو مجموعتين الفرصة للتجاوب الفوري، و من المزايا الهامة لهذه الطريقة أنها تصحح عملية التبادل للمعلومات المباشرة. و مثل هذه الطريقة تمنحنا مجالاً خصبا و سهلا لإستنباط آراء جديدة، و طريقا لدفع المؤسسة إلى الأمام، و كذلك يمكن حل الخلافات و سوء الفهم في لحظتها، مما يساعد على تقادي أي خلاف أو نزاع، فكل مجموعة تمنح الفرصة للتجاوب مع آراء الآخرين و تعديلها. و كذلك فإن هذه الطريقة تمكن الرؤساء من معرفة بعض الأشياء عن ردود فعل المرؤوسين إلى تغييرات مثمرة في أوامر أو تعليمات الرئيس. و كذلك فإن الإتصالات وجها لوجه تساعد على إعطاء المرؤوسين شعورا بالانتماء للمنظمة و أهمية لشخصيتهم.

و تتم عملية الإتصالات وجها لوجه بعدة طرق مخططة و غير مخططة كما تعتمد المؤسسات اعتمادا كبيرا على الإتصال الشخصي و المراجعات غير الرسمية المباشرة، كما أن وضع برنامج منسق للإجتماعات بين شخصين أو أكثر يزيد من إحتمال وصول المعلومات الهامة للأشخاص المعنيين، و بالإضافة إلى ذلك فإن الإتصالات المخططة تتيح للأشخاص المعنيين فرصة الإعداد اللازم لها. و هكذا فإن المرؤوس تتاح له الفرصة لإعداد قائمة ذهنية أو مكتوبة عن المشاكل التي تحتاج إلى إنتباه الرئيس، و بالعكس. كما أن التحضير و التخطيط يجعلان إجتماعات اللجان أكثر فاعلية من الإجتماعات العشوائية غير الرسمية فالمقصود هنا أن وسائل الإتصال غير الرسمية مفيدة، و لكن وسائل الإتصالات الأخرى مطلوبة لتكون الإتصالات كاملة و مثمرة، و زيادة على ذلك فإن الإجتماعات المنظمة بين الأفراد و الجماعات قد تدفع بطرق غير مباشرة إلى إتصالات أحسن بتهيئة فرص الإتصالات الغير الرسمية بين الأشخاص المشاركين في الإجتماعات.

و لا يمكن أن تؤدي الإتصالات وجها لوجه إلى نتائج فعالة إذ زاد الأشخاص الحاضرون عن عدد معين، و بالرغم من إمكان المشاركة بين الحاضرين في المجموعات الأكبر إلا أنها تكون أقل مباشرة و حيوية منها في المجموعات التي تتسم بالصفة الغير

الرسمية. إذ أن الأشخاص فيها لا يميلون إلى إظهار شعورهم ومشاكلهم، و بذلك تضر مثل هذه الإتصالات. إذ يمثل حلا وسطا ضروريا بين الإتصالات وجها لوجه المشاركين قد يكون وسيلة هامة للإتصالات، إذ يمكن إستخدامها في نشر المعلومات بسرعة مباشرة لعدد كبير من الأشخاص، و في أتاحة إمكان إجراء إتصال شخصي إلى حد ما بين الأفراد في المؤسسة و كبار المسؤولين مثل رئيس المؤسسة، كما أن الأحاديث الفترية من قبل المسؤولين تكون أداة هامة للدوافع، و تزيد من توحيد الأغراض بالمؤسسة، و مثالا لذلك فإن حديثا يعلن فيه عن إنجازات تعاونية رائعة أو عن التغيير الجذري في سياسة قد يؤدي إلى شعور الحاضرين بأنهم جزء من صورة متكاملة هامة.

. التخطيط لقنوات الاتصال المناسبة: تعتبر مشكلة تهيئة الطاقة الملائمة لشبكة الإتصالات إحدى النواحي الهامة لمشكلة التنظيم و مثال لذلك فإن الإكثار من المستويات في التسلسل الإداري قد يؤدي إلى تعطيل و تحريف المعلومات و كذلك فإن درجة كبيرة من المركزية قد تساهم في إعاقة قدرة الشبكة، مما ينتج عنه كثير من الإختناقات في الإتصالات أما اللامركزية فقد تلغي بعض هذه المشاكل، بتخفيض حجم سيلان أو سيولة المعلومات إلى المستوى الضروري كما أن نظام المساعدين واللجان قد يستخدم لتحسين انتشار المعلومات في إتجاه التسلسل الإداري. إلا أنه كما سبق تأكيده يجب على المديرين عدم تجاهل قنوات الإتصالات التي تنمو بطرق غير رسمية وتبدوا قنوات الاتصال غير الرسمية و كأن لديها قدرة غير محدودة على نقل المعلومات، فكثير من المعلومات الضرورية لتحسن إنجاز الواجبات الإدارية و التشغيلية تستنبط بطرق غير رسمية. و بالرغم من ظهور بعض التناقض، فإنه يجب إعطاء الوسائل غير الرسمية للإتصالات اعترافا كاملاً في عملية التنظيم فيجب على واضع التنظيم أن يعطي إعتباراً للطريقة التي قد تؤثر بها خطته على الوسائل الغير الرسمية، كما يجب عليه أن يفهم أن نقصاً في الخطة الرسمية قد تعوق بدلاً من أن تدفع تطوير فاعلية قنوات الإتصالات، و على العكس، فإن قنوات الإتصالات قد تنشأ أحياناً للتغلب على متاعب نتجت عن الإتصالات غير الرسمية، فالأقارب و الإشاعات قد تنتشر الكثير من المعلومات المضللة، وتخلق جواً من الإضطراب بين الموظفين، فرغم أن الوسائل غير الرسمية هي من العناصر الهامة في شبكة الإتصالات إلا أنها قد تسبب مصاعب في الإتصالات، فيجب معرفة الكثير عن طبيعة و مهمات الإتصالات غير الرسمية للوصول لتخطيط فعال. و كثيرا ما تستخدم القنوات الرسمية و غير الرسمية للإتصالات لنشر المعلومات الشخصية المحضة، و هنا نسأل: هل يجب على الإدارة وضع حدود على الإتصالات المتعلقة بالأمور الشخصية أثناء ساعات العمل ؟ فمن الواضح أن مثل هذه

الإتصالات إذا بولغ فيها تقلل من كفاءة متابعة أهداف المؤسسة. إلا أنه على الإدارة أن تلاحظ أن الإتصالات لها نتائج دوافعية بالإضافة إلى الناحية الأخبارية. فممنع لغو الحديث قد يؤدي إلى مشاكل أكثر منه، قد يقلل من النشاط المؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، بل يجب التأكيد على أن بعض الإشاعات و الأقاويل حتى و أن نشرت المعلومات المضللة، إلا أنها ليست دائماً ضارة بالمؤسسة، فبعضها يساعد على تحمل الحياة بالمؤسسة، و قد تنفع أكثر مما تضر.

#### . المبحث الخامس: اللغة و الإتصال و مسألة التفاهم :

تعتبر اللغة واحدة من العوامل الأساسية توحيد أفراد المجتمع و هي تقوم بدور هام إذ أنها تسهل عملية التواصل و التبليغ بين أفراد المجتمع.

و من المؤكد أن عملية الاتصال في ميدان التنظيم و الإدارة تعتبر أساسية لحسن سير العمل و لرفع مستوى فعالية التنظيم، وطبعاً تتوقف فعالية الاتصال على ما إذا كانت لغة الاتصال واحدة يفهمها الجميع و تساعد على التبليغ الصحيح للأفكار و المشاعر.

و إذا كانت اللغة تعكس الثقافة و الشخصية فإن وجود لغتين في المجتمع الجزائري يعني وجود ثقافتين و شخصيتين مختلفتين. قد تؤثر كثيراً على مصادر الإتصال المؤسسي و المجتمعي.

إن هذا الوضع قد يحدث مشاكل وجدانية و إجتماعية في المؤسسة نتيجة لإختلاف الشخصية و الثقافية بين الرؤساء و المرؤوسين و نتيجة لعدم وجود قواعد مشتركة بين من هم في القمة و من هم في القاعدة، بالإضافة إلى وجود قطيعة بين الإثنين لإختلاف اللغة المستعملة. فالمدبرون يرسلون رسائلهم و منشوراتهم المتعلقة بالعمل باللغة الفرنسية، التي قد لا يفهمها معظم الموظفين الذين بدورهم لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم و إقتراحاتهم و أفكارهم نتيجة لعجزهم عن التعبير عنها باللغة الفرنسية التي تفهمها العامة، و ينجم عن هذا عدة نتائج سلبية في ميدان المؤسسة حيث أن الفروق الثقافية يمكن أن تعيق الاتصال و ذلك لأنها تعقد محاولات الأفراد لإقامة علاقات مهنية أو إجتماعية أو وظيفية سهلة. وعلى الرغم من أن الخبرة تلعب دوراً أساسياً إلا أنها تبقى محدودة، و تبقى فعالية المؤسسة مرهونة برفع مستوى تعليم مسيريهيها. لأن العديد من العمال يقولون بأن الإدارة لا تعتبر أهمية للذين يعرفون العربية فاللغات قد تسبب في الحقيقة تشويهاً أكثر أثراً من التشويه الناتج عن الإتصال الحسي، و أيضاً، قد تختلق حقيقة قد تحتوي أشياء بعيدة عن اللغة نفسها.

## . هوامش الفصل الثاني:

01. Roget Mucchielli: Ibid, P: 20.
02. د/ جلال عبد الوهاب: المرجع السابق، ص: 37.
03. Roget Mucchielli: Ibid, P:54.
04. د/ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي - تنظيمي، ص: 141. م. و. ك. 1992.
05. د/ خيرى خليل الحميلي: مرجع سبق ذكره، ص: 83.
06. Dimitie Weiss: Communication et Presse d'Entreprise, ed Sirey, Paris, 1971, P:79.
07. Alain Rivou: Communication Ascendantes, ed D'Organisation, Paris, 1988, P: 79.
08. د/ مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص: 148.
09. د/ محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، طبعة 3، 1975، ص: 322.
10. Alain Rivou: Ibid, P: 17.
11. د/ عبد الباقي عمر: الإتصالات في مجال الإدارة، م.ع، للعلوم الإدارية، بيروت 1974، ص: 186.
12. د/ جلال عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص: 110.
13. د/ جلال عبدالوهاب : نفس المرجع، ص: 116.
14. محاضرات الدكتور خالد السلام: في مادة علم الإجتماع الإعلامي، "س: 07"، م.ع. (إ.إ)، 90/89.
15. د/ جلال عبد الوهاب: نفس المرجع السابق، ص: 118.
16. د/ محمود فهمي العطروزي: نفس المرجع السابق، ص: 360.
17. Roget Mucchielli: Ibid, P: 34.
18. د/ مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص: 142.
19. Roget Mucchielli: Ibid, P: 32.
20. د/ هنري ألبرز، ر/د. إبراهيم عباس نتو: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، د.م.ج، الجزائر، 1981، ص: 175.
21. د/ إبراهيم عباس نتو: نفس المرجع، ص: 178.
22. د/ إبراهيم عباس نتو: نفس المرجع، ص: 179.
23. C. Chanon and W. Waver: The mathematical théory of Communication, University of Illinois, 1949, P:54.
24. د/ مصطفى حجازي: نفس المرجع السابق، ص: 134/133.
25. د/ إبراهيم عباس نتو: نفس المرجع السابق، ص: 174.

### الفصل الثالث: إستراتيجية الإتصال و أهميته في المؤسسة

#### المبحث الأول: أهمية الإتصال في المؤسسة:

لقد حاول المختصون إيجاد درجة من الاتصال تسمح بتنمية العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة و تبعث بالتحاور و المشاركة في وجهة الإنشقاقت و الإختلافات، و قد توصلوا إلى صيغ عديدة لذلك الشأن نذكر منها اللجان المشتركة، المفاوضات الجماعية، عقود العمل المشتركة، النقابات إلى غيرها من الحلول التي هدفها تنظيم العلاقات الأنسانية داخل المؤسسة و علاقات العمل على أسس ديمقراطية.

كما إهتم المختصون بفكرة الاتصال داخل المؤسسة. و قد عرفه أحمد زكي بدوي: " بأنه العلاقة بين أصحاب العمل و العمال و يشمل في معناه الواسع العلاقة بين الإدارة و نقابة العمال و بين النقابة و ممثليها." (1) و هذا التعريف كذلك يحتوي على إعراف ضمني بالإتصال. و نفس الإحتواء ضمني لمعنى الاتصال نجده في فكرة "العلاقات الإنسانية في الصناعة" التي عرفها أحمد زكي البدوي "بأنها علاقات تهدف إلى خلق جو من الثقة و الإحترام المتبادل و التعاون الفعال القائم بين أصحاب العمل " الإدارة " و العمال بغية زيادة الإنتاج" (2). كما يشمل كذلك على فكرة إدراك أهداف المؤسسة و إستراتيجياتها.

إن الأهمية الخاصة التي يتميز بها الاتصال جعلت المؤسسات الأمريكية (3) في بداية الخمسينات تهتم به من خلال إستعمال صحف المؤسسات و الرسائل الموجهة إلى العمال و إستعمال صبورات التعليق و دفاتر التقديم و غيرها من الوسائل الأخرى، كما إهتمت الجماعات الأمريكية للإتصال بالإتصال و أنشأت لذلك مراكز خاصة بالعلاقات الصناعية لدراسة أبعاد الاتصال ووظائفه النفسية و السوسولوجية و تأثيراتها على العمليات الإنتاجية من منطلق أن الإنسان كائن معقد لا يمكن التحكم فيه بقوانين رياضية أو ميكانيكية، بل أن أساس التعامل معه هو مجموعة العلاقات الإنسانية التي تعتمد على الاتصال الحسن كركيزة خلق عنصر الثقة و الولاء و الرضا بالعمل في المؤسسة المختارة و بعث روح التفاهم في مختلف مستويات المؤسسة.

إن أهم وظائف الاتصال كما يراها برنارد شوستر: "هي إقامة نظام للاتصال و المحافظة عليه و تميته و تطويره من بدايته إلى نهايته" (4). و الاتصال كما يره دنيس مرفي: " هو أساس أي تنظيم ناجح و القدرة على الاتصال تعني القدرة على أداء المسؤوليات، فهو يساعد كل مسؤول على أداء مهامه و كل مسؤول عمل يفشل في الحصول على المعلومات أو إعطاءها يعتبر مسؤولاً فاشلاً" (5).

و يرى سكوت و دايفس في كتابهما (العلاقات الأنسانية و السلوك المنظم): "أنه أساس ارتباط الافراد بعضهم ببعض في جماعة عمل و بدون الاتصال لا يمكن أن تكون هناك جماعات"<sup>(6)</sup>.

إن الاتصال المؤسسي ضرورة خاصة بالنسبة لفئة العمال لأن الاتصال الناجح يعمل بالضرورة على رفع معنويات العامل و خلق الحماس و الرغبة لديه في التضحية و الإخلاص لمؤسسته و جعله قادرا على إعطاء رأيه إزاء قضية تهمة كعامل بالمؤسسة. كما أنها ضرورة يجب إدراك قيمتها من طرف مسؤولي المؤسسة لأنها هيكل خلق الرضا و الولاء و روح الوعي الجماعي و الفردي بتنقيف العمال و تعريفهم بأهداف المؤسسة و تجنيدهم لتحقيقها و بمشاكل الإنتاج و العمالة للقضاء عليها وكذا إشعارهم بالسياسات العامة و الأسباب التي تكمن وراء إنتاجها وتوزيعها.

إن الاتصال يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات السليمة بما يوفره من بيانات و معلومات شفافة و واضحة وصادقة في إيصال وجهات نظر القيادة العليا في المؤسسة إلى العاملين في الوقت الذي يقوم بالعكس أي ضمان انتقال آراء العاملين و مشاكلهم إلى القيادة العليا لهم.

و من خلال هذا يظهر لنا أن أهمية الاتصال المؤسسي تتجلى واضحة من خلال

الوظائف العديدة التي يقوم بها:

- تحضير العمال(الموظفين) لمختلف التغييرات التنظيمية،
- تشجيع روح المبادرة و الاستقلالية و التسيير الذاتي،
- تدعيم عنصر الاحترام والعلاقات الحسنة و عنصر الثقة،
- إعطاء كل فرد مهما كانت طبيعة عمله حقه في التعبير الحر و في المشاركة في صياغة مختلف القرارات الهامة في المؤسسة،
- تعبئة طاقة كل الأفراد و بعث حيوية العمل و المساهمة فيها،
- خلق الروح الجماعية في العمل،
- تحديد دور كل عنصر من أعضاء الآلة المؤسسية الكلية،
- تجنب الصراعات الثنائية و الجماعية،
- تجنب الإشاعات و التآويلات و التغييرات الضالة و قيام أجهزة الإعلام الداخلية بإعلام العمال بتطورات مختلف المواضيع و ذلك قبل أو أحسن من أي مصدر خارج عن المؤسسة،
- إقناع العمال بسياسات و اختيارات مؤسساتهم،
- تدعيم الإحساس بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة الواحدة،

إعلام العمال (الموظفين) بدور مؤسساتهم و دور مختلف المصالح فيها،  
 - إبلاغ العمال بمختلف حقوقهم و واجباتهم و إعلامهم بمختلف الجهات الداخلية و الخارجية الخاصة بالفصل في المنازعات،  
 - احتواء النشاط الاجتماعي داخل المؤسسة و ملأ الفراغ الاعلامي و الاتصالي.  
 إن كبر حجم المؤسسة أو الإدارة أو الإدارة و تعدد تخصصاتها و تفرعاتها يزيد من حاجتها إلى الاتصال لتقريب المسافة بين القمة و مختلف البنيات المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة.  
 تعتبر عملية الاتصال عصب المؤسسة و قلبها الذي يبعث الحياة في أطرافها و يدفعها إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها. فالمؤسسة التي تتوفر على جميع مقوماتها من هيكل تنظيمي و إمكانيات مادية و بشرية و تمويل... الخ. و من جهة أخرى تفنقر إلى وجود نظام فعال لعملية الاتصال لكون مؤسسة جامدة. أن الاتصال داخل المؤسسة ضروري خاصة بالنسبة لفئة العمال ، لأنه يرفع من معنويات العامل و يخلق لديه الحماس و الرغبة للاخلاص لمؤسسته و جعله قادرا على إعطاء رأيه إزاء قضية تهمة كعامل أو كعضو في تلك المؤسسة. كما يعمل الاتصال على خلق روح الوعي الجماعي و الفردي بتتقيف العمال و تعريفهم بأهداف مؤسساتهم، و أهم المشاكل التي تعترضها لتحقيق أهدافها، و أهم ما قامت به، مشاريعها المستقبلية و تجنيدهم لتحقيقها. فالإتصال يساعد على إيصال القرارات، التعليمات و كل المعلومات الضرورية للعمال و الموظفين، كما يعمل على انتقال آراء الموظفين، مشاكلهم و إقتراحاتهم إلى القمة حتى يشارك الجميع في المؤسسة. فتقريب المسافة الإتصالية بين مختلف المستويات من العمال و إدارة تضمن فعالية الاتصال، كذلك يخلق الاتصال عنصر الاحترام المتبادل و العلاقات الحسنة بين أفراد المؤسسة بحقوقه و واجباته و ضرورة التزام بها.

إن تقريب الاتصال بين الرئيس و مرؤوسه و نزع الحواجز بينهما يزيد في درجة التفاهم بينهما. كما تمر الرسالة الإعلامية بأقرب الطرق فنقل عدد المراكز الوسيطة بالتالي تحتفظ الرسالة بمضمونها دون أن يمسه أي تشويش ذاتي الذي تحدثه المراكز الواسيطية بمرور الرسالة عبره (7). و يجعل الاتصال كل فرد داخل المؤسسة يعلم بما يحدث داخلها و بما أنه ينتمي إليها و يقضي معظم أوقاته فيها، فغياب الاتصال داخل المؤسسة يفتح المجال لانتشار الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل عند غياب الإعلام، فالعامل داخل المؤسسة يجب أن يكون على الاتصال سواء بمسئولييه أو زملاءه أو وظيفته كما يجب، فلا يمكن تصور عامل داخل مؤسسة منعزل عن مسئوله أو زملاءه لأن المعلومات المهنية مثلا



تأتيه من مسؤوليه إذن هناك بالضرورة إتصال و لا يمكن تصور عمل في إطار مؤسسة بدون إتصال.

### الاتصال حسب التنظيم الهيكلي للمؤسسة:

إن نتيجة كبر حجم قاعدة الهرم التنظيمي، و تعذر الاتصال الشخصي بين عمال الإدارة تتطلب خلق مستويات إدارية جديدة تحقق الاتصال فيما بينها. فإقامة نظام للاتصال يقصد به تصميم عملية و وسائل تبادل الآراء و المقترحات بين طرفي الإنتاج من الأعلى إلى الأسفل، إيصال الأوامر و التعليمات من طرف الرؤساء نحو المرؤوسين، و لم تعط الإدارة أهمية كبيرة للاتصال العكسي على أن يقدم رؤساء العمال شكاوي إلى رؤسائهم بالتالي ينعدم الاتصال الفعلي و تنقطع خطوط الاتصال، لذلك بدأت الإدارة في المنظمات الحديثة تهتم بنظام الاتصال.

و يعرف جاك دوران: "النظام على أنه مجموعة من العناصر مرتبطة بمجموعة من العلاقات. و في الواقع الاجتماعي، أفعال الاتصال منظمة بطريقة معقدة نسبيا كذلك مفهوم الإعلام يلعب دورا هاما في كل النظم. إذ الجزء الهام من العلاقات التي تتم بين تلك العناصر هي عبارة عن تنقل للمعلومات و مادامت الأوامر و القرارات حاملة لشيء تعتبرها معلومات" (8).

. و ما يهمنا في البحث هو نظم الاتصال و الاتصال داخل النظم. و يقصد بإقامة نظام الاتصال تصميم عملية و وسائل تبادل البيانات و الآراء و المقترحات كذلك الشكاوي و الانتقادات بين طرفي الإنتاج أي من أعلى المستويات الإدارية إلى أسفلها و العكس (9).

قد لا نعتبر عنصر رجوع الصدى كمقياس للتبادل أو للتأثير المتبادل بحيث أن رجوع الصدى يساعد بالخصوص المرسل في البحث عن الطرق و الوسائل الأكثر فعالية للتأثير على المرسل إليه (10). إذ هنا المرسل لا ينتظر ردا من المرسل إليه بل يسهل عليه فهم القرار الموجه إليه بهذا الشكل تتم العملية الاتصالية بالمراحل التالية: في هذه العملية المرسل يبعث بالرسالة الإعلامية للمستقبل و هذا الأخير يطلب من المرسل استفسارا. أي يطعن فقط في شكل الرسالة. و من هنا يقيم المرسل كيفية فهم المرسل إليه لمضمون الرسالة، و يعيد صياغة تلك الرسالة بشكل آخر دون المساس بمضمونها، فيعيد بثها.

إن الكشف عن العلاقات الخفية التي تبني وراء البنية الشكلية المجسدة في السلم الإداري للمؤسسة يستلزم تطبيق وسائل جديدة، و يعتبر علم القياس مجموع تلك الطرق لمعرفة البنية السوسيو عاطفي للأفراد و كذلك لدراسة حركات الأفراد الدائمة. إن خطورة

الاتصالات الخفية هو عندما تصبح قوة تتحكم في الإتصال الرسمي وتؤثر فيه، قد لا تخدم المصلحة العامة للمؤسسة و الأفراد.

### التفاعل بين المشاركين في عملية الإتصال بالمؤسسة:

طال ما تخرج وسائل الإتصال عن نطاق العلاقات الشخصية و تتحول إلى عملية منظمة إجتماعية، يلعب الفرد دوراً مزدوجاً. فهو يبادر بالإتصال من جانبه و يكون مستقبلاً للإتصال، و كثيراً جداً ما يكون التأكيد على الدور الأخير و يكون الإهمال للدور الأول. وهكذا تنقل رسائل من المنظمين لعمل جماعي إلى المشتركين في مستوى أدنى على سبيل المثال. و من الضروري الآن أكثر من أي وقت مضى تقرير أن وسائل الإتصال تقوم في أحسن صورها على التبادل الذي يمكن لكل شخص أن يسهم نصيبه فيه. و تعد الحقوق الفردية في مجال الإتصال من الأمور الأساسية في هذه القضية و هي تتطوي على<sup>(11)</sup>:

- الحق في المعرفة: أي حق الفرد في أن تعطى له المعلومات و أن يسعى إليها بطريقة التي يختارها، و بالأخص عندما تؤثر على حياته و عمله و القرارات التي قد يتخذها لحسابه أو كعضو في المجتمع (الوكالة)، و ينتهك هذا الحق إذا حجبت عنه المعلومات عن عمد أو روجت معلومات مزيفة أو مشوهة.
- الحق في التعبير عن نفسه: أي في أن يعطي الآخرين الحقيقة كما يراها عن ظروف حياته و طموحاته و حاجاته و شكواه، و ينتهك هذا الحق إذا أسكت صوته بالترجيع أو العقاب أو إذ حرم من حقه في الإنتفاع بقنوات الإتصال.
- الحق في المناقشة: لأن الإتصال ينبغي ان يكون عملية غير محدودة للإستجابة و التفكير و النقاش. و يؤمن هذا الحق إتفاقاً حقيقياً بشأن العمل الجماعي و يمكن الفرد من التأثير على القرارات التي يتخذها أولئك الذين بيدهم السلطة.

نعيش اليوم في عالم يعرف تحولا سريعا و مستمرا، و أمام هذه الوضعية ينبغي أن تكون نظرتنا للمحيط و سياق تغير الأشياء، و الأفراد و المجتمعات، نظرة ديناميكية تصح أساسا لأي تحليل نفسي، أما على المستوى التنظيمي في دراسة السلوك بأبعاده المختلفة و خاصة سلوك الإشراف. فمفهوم السلطة و الإتصال التنظيمي و علاقتها بالثقافة التنظيمية للمؤسسة و لا يمكن فهم ذلك إلا في إطار تفاعلاتها ضمن ثقافة تنظيمية محددة فمهما كانت كفاءة المسيرين و العمال و إهتمامهم بالعمل. يرى المختصون أنه لا يكون لهؤلاء مستقبل إذا لم تكن المؤسسة قادرة على التكيف مع محيط هو في تحول مستمر بحيث تستدعي عملية تحسين الإنتاجية أو الخدماتية، ضرورة فهم التغير و القدرة على تسييره، فالمؤسسات مطالبة بتعلم الإستجابة للتغير و التعلم من التغير.

إن المتفحص لتشريع التنظيمي في الجزائر، يلاحظ أن هذا التشريع أعتمد أساسا على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلية ثابت الأبعاد التنظيمية للمؤسسة أي غياب ثقافة تنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي سلوكا ديناميكيا.

إن الديمقراطية الإدارية تلعب دور أساسي في خلق جو تبادل و إتصال بين مختلف الفئات بالمؤسسة أو الإدارة، و هذا بالطبع إذا تحققت لها عوامل الحياة و نمو، بإعتبارها ظاهرة تنظيمية و سلوكية لا يمكن لها النجاح إلا إذا توفرت لها الظروف و الشروط الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و الإدارية المطلوبة لتطبيق هذا المبدأ تطبيقا ناجحا و فعالا و هي فيما يلي<sup>(12)</sup>:

- الشروط الأقتصادية لتطبيق الديمقراطية الإدارية: لكي تتجح هذه العملية في المؤسسة الإدارية بصورة فعالة لا بد أن يعيش العاملون بها في ظل ظروف و شروط إقتصادية مقبولة حتى يتحرر و من مظاهر الفقر و العوز و صورة ضغوط الحاجة الإقتصادية الحادة التي من شأنها تكبيلهم بقيود فيها. و فيهم القدرة على العمل و المشاركة و الإهتمام بالقضايا العامة التي تمس الإدارة المتتسبون إليها. و بهذا تنعدم فيهم روح الإقدام و تقديم الإقتراحات و الحلول الناجحة التي من شأنها تساهم في تحسين ظروف الإدارة بكفاية و فعالية.

فهكذا لا بد أن توفر نظم و قوانين العمل الشروط الإقتصادية اللازمة لحياة مستقرة حتى يتفرغ لأداء مهام و مسؤوليات و طائفهم بإنقان و فعالية و حتى يساهمون مساهمة ناجحة بالإدارة.

- الشروط الإجتماعية لتطبيق الديمقراطية الإدارية: لنجاح تطبيق الديمقراطية الإدارية تطبيق فعال، لا بد من توافر قدر من الشروط و الظروف الإجتماعية اللازمة.

فإذا كان العامل كائنا إجتماعيا بطبيعة في "حاجة إلى إتصال" قبل أن يكون رجل تنظيم و إدارة و عمل و إذا كانت الإدارة هي خلية إجتماعية و إنسانية قبل أن تكون إدارة خدماتية فإنه لا بد من توافر البيئة الإجتماعية الجيدة و اللازمة لضمان ممارسة العمل الديمقراطي (ديمقراطية الاتصال) في الإدارة بفعالية و كفاية.

و من العوامل و الأسباب التي تساعد على و جود الجو الإجتماعي الجيد و الزدهر داخل المؤسسة الإدارية العوامل التالية:

- الشعور بالأمان و الإستقرار الإجتماعي من قبل العاملين في المنظمة و الإحساس بوجود العدالة و إنعدام الحكم على أساس النزوات الشخصية و الذاتية.
- إقامة العلاقات الإجتماعية الجيدة بين أعضاء الإدارة و غرس الثقة المتبادلة بينهم و بين رؤسائهم و يعملون بإنسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- إنتشار التعليم و المهنية في أوساط كافة فئات الموظفين قد يخلف القدرة في التكيف و الإندماج في كافة العمليات و في المساهمة الفعالة و الناجحة في تنظيم و تسيير الإدارة التي يعملون بها.
- خلق التفاؤل و الإندماج عن طريق الإتصال الدائم بين أعضاء الموظفين في الإدارة، و العمل الدائم الفعال على كل أسباب التشويش و الصراعات داخل الإدارة و ذلك يتطلب و جود و عي لدى العمال و المسؤولين الإداريين كمسيرين أكفاء.
- محاربة كل المظاهر التي تعكر الصفو الإجتماعي في المؤسسة الإدارية مثل الأفكار و الأحكام الخاطئة.

#### المبحث الثاني: الإتصال كمعطى إستراتيجي في المؤسسة.

إن هناك أهمية في تحديد الأهداف الكمية و النوعية من أجل إستراتيجية على المدى البعيد و المتوسط و كذلك من أجل الديناميكية و تحفيز الأفراد كعناصر مكونة للمؤسسة، حيث أن المؤسسات الناجحة هي التي لها سياسة واضحة و دقيقة و مرتكزة على تقييم و تحديد الأهداف<sup>(13)</sup>. لتحديدها، لا بد من التحسيس أكثر من إعطاء الأوامر و عملية التقييم هي الأسهل لأنها حسابية و كمية ينطلق من قاعدة أن الهدف الكمي الدقيق هو الوصول إلى نسبة 100% أو أقل من ذلك، إن تحليل النتائج تظهر إتجاهين:

. إتجاه إيجابي يستدعي الشكر و يساهم في عملية الرضى، وإتجاه سلبي يجعل المسير يطرح تساؤل لماذا أو كيف؟

إن الطريق الصحيح ليس شرح الأسباب و الأعذار لعدم النجاح و إنما تحليل ما قمنا به من أجل إعادة الوضعية إلى نصابها علماً أن الوصول إلى الأهداف الكمية يعتبر أساسي للمؤسسة و ذلك بقياس التحفيز و سلوك الفرد في المؤسسة، حيث أنه إذا لم يصل الفرد إلى الأهداف و لم يبالي بذلك و لا يحاول تغيير الوضعية لكل الطرق و إعادتها إلى طبيعتها نستطيع أن نسائل عن وجوده في المؤسسة، و لكن إذا وجدنا أن له مذبلة إبداع في العمل أو يبلغ و يعلم بسرعة مسؤولية من أجل إيجاد حلول أو علاج عند عجزه عن ذلك فهو يحتاج إلى الإحترام و الشكل، فالأهداف عموماً تحدد من طرف المؤسسة.

إن الأهداف تسمح بالتعبئة و تحفيز الأفراد للوصول إليها و هذه الأخيرة تدفع بتوفير الوسائل، حيث أن المؤسسة تحدد أهدافها على حسب طبيعتها و مهامها<sup>(14)</sup>:

- على المستوى العام للمؤسسة،
- على مستوى كل مديرية،
- على مستوى كل فرد،

.. على المدى المتوسط و الطويل،

- بصفة كمية أو كيفية.

إن طريقة المراكز تركز للأخذ بعين الإعتبار كل عناصر المحيط و السوق لتحديد الأهداف و كل المسيرين مطالبون بتسخير كل الطاقات لكيفية الوصول إلى الأهداف.

أ. **تقييم وتحديد الأهداف النوعية<sup>(15)</sup>**: إن الوصول إلى الأهداف الكمية من حيث الحجم، القيمة و المنتج قد يساعد على تطوير صورة المؤسسة من جهة و من جهة أخرى نظرة الأفراد للمؤسسة و معرفتهم و مدى قبولهم لقيمتها الأساسية و إحترامها من حيث التطور خاصة يظهر ذلك عند تعاملهم مع التوجيهات و الإنتقادات و ذلك يسمح بالإتصال المبادل و توزيع امثل المعلومات و إرسالها إلى المسؤولين.

. **شروط تحديد الأهداف بالمؤسسة<sup>(16)</sup>**: إن الحركات الإستراتيجية كانت تركز على التوقعات و التوجهات المختلفة في المستقبل على قاعدة من خلالها تصاغ الأهداف بعملية الإستراتيجية تكون كالآتي:

1. الهدف.

2. طرق الوصول إلى الهدف أو الإستراتيجية.

3. الوسائل.

هذا المنطق يؤدي إلى أن الإستراتيجية هي مبنغى التسيير العالي فالهدف يكون دائماً هو أخذ القرارات الهامة عبر التوقعات و هو عمل ثقافي مهم محضر أساساً من مخططي و مستشاري المؤسسة فالتخطيط الإستراتيجي ليس هو خريطة لتوجيه الإختيار و إنما هو طريق للهدف.

إن الإستراتيجية العصرية تنطلق أساساً من عقلية وسياسة المؤسسة في فهم شروط سير المهنة و الوعي بمهام المؤسسة هذا يعطي ميلاد إلى تنوع غني للأفكار و التطوير الداخلي للمؤسسة هذه الأفكار تقترح الإختيارات أو الإستراتيجيات التي تدفع المؤسسة نحو النمو الذي يخلق التطور المنتج.

فالإستراتيجية ما هي إلا جزء من شكل التطور، فعليه لابد أن تسمح الإستراتيجية لفرص تغيير ملموس يكون كالتالي:

- نشر المعلومات الجديدة.

- السهر على عملية الإنتقال الداخلي و الخارجي لأنه قد أصبح أساسي في تطوير أعمال

المؤسسة و هذا لسببين:

أ. أن المسؤولين يجمعون المعلومات و يتبادلونها مع المحيط و مع أو المؤسسة بحد ذاتها.

ب. الإتصال يمكن أن يكون الوسيلة التي تسمح للوصول إلى فعالية كبيرة في الإستراتيجيات الموضوعية.

. مصلحة الإتصال بالمؤسسة: هي على علاقة مباشرة مع المديرية العامة مكلفة بتحديد سياسة الإتصال الداخلي و الخارجي للجماعة، دورها على المستوى الداخلي هو حث على العمل الجماعي حسب سياسة وإستراتيجية المؤسسة و خدماتها الملائمة مع إحتياجاتها الخاصة على مستوى العلاقات مع الزبائن (المتعاملين) حيث يقوم بدراسة نقائص و عيوب التي لا تسمح بالإتصال الجيد معهم<sup>(17)</sup>، وذلك قصد إيجاد حلول لها لبلوغ أهداف المؤسسة.

و يظهر أن الإتصال يتسم حالياً بثلاث متغيرات و هي إعلام إستماع (الإنصات)، المشاهدة (المقابلة) فإذا كان هناك مجهود تم القيام به على مستوى الإعلام، لا يزال الإستماع و الإنصات و المشاهدة كعناصر تبادل بعيدان عن الدراسة، حيث أن الأفراد اليوم يرغبون في أن يسمع لهم و ان يروهم هذا يدعو، إلى الحوار المباشر، الذي يتركنا نعيد النظر في السلطة التي من فترة بعيدة كانت تعتبر المصدر الوحيد للمعلومات و المعرفة.

حيث أن الإتصال تقريبا أصبح في مكان كلمات التنظيم والإدارة هذا يؤدي إلى أنه عندما نضع أو نقوم بإتصال جيد فإن كل شئ على ما يرام.

. الإعلام المتبادل أو الإتصال في المؤسسة: فإن رغبة كل فرد الهروب من الشعور بالخضوع يجعل وجوب توضيح المعلومات بدقة حول الأحداث التي يشارك فيها، فالإتصال في المؤسسة العصرية هو عنصر ذا تأثير حول التعبير و اوسيلة الإدارة لخلق جو من الثقة الذي لا ينشأ إلا في إطار علاقات إنسانية و عملية<sup>(18)</sup>.

و لا يمكن تحقيق التخطيط الفعال بدون المعلومات الكافية عن الإستراتيجيات البديلة و ما يتبعها من نتائج المخطط إلى معلومات عن الطاقات و المؤثرات البيئية مثل: المستجدات التقنية و الموارد، و السياسات و بنفس الأهمية فيحتج المخطط إلى معلومات عن الأمور الداخلية مثل: طاقة، وإنتاجية العمال، و المصادر المالية و تأتي الإتصالات يأخذ العوامل العامة في عملية الإدارة لعدة أسباب: أحد هذه الأسباب هو أن عملية التخطيط المنظمة تحتاج إلى إتصالات مكثفة بين المديرين و الأفراد الأخرين، و السبب الثاني هو أن الإتصالات الفعالة ضرورية في مرحلة تنفيذ البرامج الموضوعية و السبب الثالث هو أهمية المعلومات لمتابعة إنجاز المرؤوسين مهامهم للوقوف على مدى و مستوى تحقيق أهداف الخطة.

#### المبحث الثالث: سياسة الاتصال بالمؤسسة

يرى "فليب سويت"<sup>(19)</sup> مجال الإعلام داخل المؤسسة في الوظائف التالية:

- تقديم حقائق عامة عن المؤسسة.

- التعريف بقانون و علاقات العمل.
  - الإعلام بعملية الإنتاج بمظاهرها المختلفة.
  - تقديم إعلام عن تسويق الإنتاج.
  - جانب من جوانب الإشهار... إلخ.
- أما "روجي ميشيالي"<sup>(20)</sup> فإنه حدد مجالات عمل الإعلام في أربعة وظائف رئيسية يمكن الإعلام تأديتها:
1. الإعلام العملي: إنه النوع الضروري تقنيا من أجل تنفيذ المهام و هو يهدف إلى:
    - تحديد مجال العمل و نوعه و حدوده.
    - تحديد مدة إنجاز العمل.
    - تحديد فترة إنجازه.
    - تحديد طريقة إنجازه.
 إنه يهدف إلى تحديد مجال وظيفة كل عامل و كل موظف و تحديد مسؤولية كل وظيفة و مجالها.
  2. الإعلام المحفز: إنه نوع يهدف إلى خلق الرغبة و الحماس في العمل، و يهدف كذلك إلى جعل كل فرد يدرك مكانته و قيمته ضمن كل فريق المؤسسة، و يدرك ماهية الأهداف المحددة من طرف المؤسسة و كذا مشاكلها.
  3. الإعلام الخاص بنظم الترقية الوظيفية: يتضمن إعطاء معلومات عن الترقية الوظيفية الداخلية من خلال التعريف بمختلف شروط و قوانين الترقية و كذا بسلم الأجور و العلاوات و المنح.
  4. الإعلام العام: مجاله في مختلف التنظيمات العامة الداخلية و الخارجية التي تهتم العامل كمصالح و محاكم الفصل و النزاعات داخليا و خارجيا و كذا إعلامه بمختلف حقوقه و دور مختلف المصالح الإدارية، الإجتماعية و الخدمائية، و دور لجان المؤسسة و النقابة و مجالس العمال.
- و من الضروري أن تقام أي سياسة إتصالية داخل أي مؤسسة وفق مجموعة من المعطيات المرتبطة بطبيعة أفراد و أطراف عملية الاتصال و نوعية الرسائل الموجهة و الدعائم المادية للإتصال المتوقعة على طبيعة الإتصال المنافس و بالكيفية التي يجب أن نتصل بها.
- لابد ألا ينظر إلى الإتصال على أنه خدمة عارضة و ألا يترك تطويره للصدفة. ويجب أن يكون هدفها إستخدام الإمكانيات الفريدة لكل شكل من أشكال الإتصال بدأ بالاتصالات الفردية إلى إحداث أشكال الإتصال. و بهذا فأى مسعى لإقامة سياسة إتصالية

ناجحة، يجب أن يتخذ من إجابات عن مجموعة من الأسئلة كأساس لبناء سياسة إتصالية ناجحة و فعالة.

و من بين أهم الأسئلة التي يجب طرحها هي: ماذا أريد من عملية الإتصال؟ ما هي اللغة و الكيفية التي أنصل بها؟ ما هي الوسائل التي يستحسن إستخدامها؟ هل هناك إتصال منافس؟ إن وجد، ما هي أسسه و دعائمه؟

إن الإجابة عن السؤال الأول تسمح لنا بتحديد الهدف من عملية الاتصال. و تحديد الهدف يؤهلنا لمعرفة طبيعة الفئة المستهدفة و طبيعة الرسائل المستخدمة، في هذه العملية. و الهدف قد يتحدد وفق حاجة إستراتيجية للمؤسسة فيكون هدفا على المدى الطويل أو قد يتحدد وفق حاجة ظرفية، أو هدفا للمدى المتوسط. كما قد يرسم الهدف نتيجة تطورات إستثنائية في المؤسسة، و في هذه الحالة يكون الهدف من الاتصال هو التكييف و التجاوب الإضطراري مع مستجد من المستجدات.

إن منطلق أي عملية تواصلية داخل المؤسسة هو واقع مجتمعا و لذلك فمن الضروري أن تقوم السياسة الإتصالية بناء على معرفة ماهية الاتصال الموجود بكل إشكاله و إتجاهاته و خاصة نوعية الاتصال الموازي أو الاتصال الأفقي بين العمال أنفسهم، خاصة خلال فترة الإضرابات أو الصراعات بين العمال و ممثليهم في النقابة و المجالس.

و هذه المعرفة لا تتم إلا إذا قمنا بتحليل و فهم كاف لمختلف الرسائل الإتصالية التي تعتمد في مثل الحالات المذكورة سابقا و بصفة خاصة الإشاعة، و المناشير و الملصقات، و الجمعيات العامة...

أما أهم متطلبات لغة الاتصال و كفياته فيمكن تحديدها في إستعمل اللغة التي يفهمها الأفراد المستهدفون سواء كانت رموزا أو أشكالا أو كلمات أو صوراً ثابتة أو متحركة.

- يجب أن لا نكتفي بإستعراض القرارات و تقديم الأوامر بل علينا شرحها بطريقة تسمح بخلق درجة من التفاعل.

- يجب أن نسرع في القيام بالإتصال و إعطاء المعلومة قبل أي جهة غير رسمية أخرى بغية حصر إمكانية الرسائل المضللة و الإشاعات.

- تصحيح كل إشاعة، قد تظهر بين أفراد المؤسسة و في أسرع وقت ممكن.

- الإستعانة بمن يسمو قادة الرأي داخل المؤسسة في أداء كل عمل إتصالي.

- حصر الاعتماد على الاتصال اللفظي فقط نظرا لما يحمله من عمليات تصفية أو زيادة أو تشويه.

- ضمان توازن الإتجاهات كما و كيفا.



- الحرص على إجتتاب أي شكل من أشكال التشويش الممكنة - تعلق الأمر بالرسالة أو بالمرسل أو بالمتلقي أو بالوسيلة أو بالقناة المستعملة، و العمل على معرفة مختلف عوائق الاتصال بالمؤسسة و السعي إلى تفاديها.

بعد الإنتهاء من تحديد هدف الاتصال (الذي على ضوءه نحدد لغة الاتصال و كفاءاته)، يبقى لنا تحديد الدعائم التي يستحسن الاعتماد عليها في إجراء عملية الاتصال. إن هذا التحديد متوقف على طبيعة الرسالة المراد توصيلها (من حيث الشكل و النوع و طبيعة حركتها في الأداء)، كما أنه متوقف على طبيعة و خصائص الأفراد المستهدفين من حيث ثقافتهم و أماكن تواجدهم و كذا الوسائل التي يحتكون بها أكثر من غيرها. و بشكل عام، هناك دعائم تستعمل عادة، حسب إتجاهات الاتصال زيادة على التنظيمية منها و الخاصة بالترتيب البيروقراطي و نظام التدرج في المسؤوليات (من أسفل لأعلى أو العكس). فالبناء و الترتيب البيروقراطي، في حد ذاته، يعتبر وسيلة ناقلة للاتصال بنوعيه (الصاعد والنازل)، كما أن هناك دعائم مختلفة أخرى تعتمد في تبادل وجهات النظر و تقديم الإعلام و المقترحات مثل: الاجتماعات أو الأبواب المفتوحة على العمال أو المتلقيات أو صناديق أو دفاتر الاقتراحات.

فالإعلام داخل المؤسسة أو خارجها قالب و محتوى في نفس الوقت<sup>(21)</sup>، و مدلول ذلك أن عدة أطراف فاعلة تتداخل و تلعب أدوراً مختلفة في عملية إنتاج مضمون المادة الإعلامية و إنتقاء أو مراقبة ما يتعين أن يكون عمل كل التدفق الإعلامي في المؤسسة و ما هي الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال الرسالة و من هو الجمهور المستهدف، و ما علاقة ذلك بالمحيط الإجتماعي و البشري و الإقتصادي ... إلخ.

يمكن النظر إلى الإعلام كمركب بنيوي في إطار مؤسسة ما إدارية مثلاً من خلال مقولة "لاسويل" الخاصة بماهية الإعلام من؟ قال ماذا؟ لمن؟ في أية قناة؟ و بأي تأثير؟ إذ أن تشير إلى المرسل أو القائم بعملية الاتصال و قال ماذا ترمز إلى محتوى الرسالة و يمكن تعيين الجمهور المتلقي، و في أية قناة تشير إلى تعدد قنوات الاتصال و تنوع درجة تأثيرها بأي تأثير، و بأي تأثير تتضمن التفاعل القائم بين مختلف العوامل المتداخلة في السيرورة الإعلامية بالإضافة إلى علاقة هذه السيرورة بالنظام الإجتماعي و الزمن الحضاري فلمن ترمز من في المؤسسة يمكن أن تكون هذه الهيئة التي تملك زمام المبادرة في السيرورة الإعلامية سلطة ترد (مدير عام مثلاً) أو تجلس في أعلى سلم الهرم الإداري السلطوي، فإن تحديد من يتحكم في مبادرة تقديم و تحديد طبيعة الفعل الإعلامي يعتبر مؤشراً على ماهية الاتصال. فكلما كانت المبادرة من أعلى السلم دل ذلك على التوجه نحو التحكم في العملية الإعلامية و لو بصفة نسبية، فإن درجة تقبل المبادرة خاصة إن لم يكن تحكم في إعداد

الوضعية الإعلامية تتضاءل كلما قلت موجة الإتصال في إتجاه المستويات الدنيا من السلم و إن كانت هذه الأخيرة (أي المبادرة) من مستويات قاعدية في هذه السلم فإنها تتعثر إعلامياً كلما توجه صداها في إتجاه المستويات الأعلى من السلم. و يتضح أن تكوينة الجهة المبادرة في أحداث أو إنتاج المنتج الإعلامي تحد نوعية هذا المنتج و مساره في تحقيق الأهداف المسطرة.

و قال ماذا في المؤسسة يتعلق بمضمون التدفق الإعلامي وما إذا كانت هذه المضامين تعكس في تطبيقاتها إنسجاما في التصور و الإستراتيجية المحددة، أم أن هذه الأخيرة تتضمن تبعثر هذا التصور أو غيابه أو بروز محتويات مقلقة أو معارضة و مصارعة أو تواجد الإشاعة كمصدر للمضامين المتدفقة في إطار المؤسسة أو بين المؤسسة و المحيط الخارجي. حيث أنه كلما كانت طبيعة و حجم العملية الإعلامية متماسكة نسبياً قلت الفجوات و الثغرات التي يمكن أن تكون منفذاً للأنواع الأخرى من المحتويات. وبالطبع، فإن التماسك الإعلامي يكرس الوضع في المؤسسة أو يسعى إلى تعديله أو إصلاحه في إتجاه محدد مسبقاً في حين أن تقلص هذا التماسك أو غيابه يدفع بالمؤسسة إلى وضعية اللاستقرار، فإن الإشاعة كمصدر و مضمون السيورة الإعلامية في المؤسسة تنتمي و تأخذ مكانة أساسية كلما تضاءلت السيولة الإعلامية وقلت كثافة الإتصال سواء المكتوب أو الحركي وجها لوجه في المؤسسة ويمكن للإشاعة أن تأخذ أبعاداً تمس كيان المؤسسة في سمعتها و مكانتها.

و في أية قناة تعود إلى الوسيلة المستخدمة في إيصال الرسالة، و مما يؤكد الباحثون المختصون، فإن الرسالة تتأثر بطبيعة الوسيلة أو الوعاء الذي يحتويها من حيث حجم هذا الوعاء و إتساعه و مدى إستعابه لجد عناصر العملية الإعلامية من صوت و صورة و رموز لغوية أو غير لغوية أخرى، و في المؤسسة فإن وسيلة الإتصال ما إذا كانت نصاً مكتوباً أو جلسة رسمية أو/ و مشافهة غير رسمية تحدد سلطة المضمون الإعلامي و ما إذا كان هذا المضمون سيحافظ على سلطوية أو يشهد تقلبات أو تقلصات كلما إنتقل من سلم إلى آخر، و قد توجهت المؤسسة الحديثة إلى إستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة ( الأنترنيت و الفاكس... ) الشيء الذي قلص من عوائق المكان و الزمان و من ثم إحداث تغيير على مضمون الرسالة التي يتعين عليها أن تتكيف مع طبيعة الوسيلة ( التلكس، الإعلام الآلي مثلا) و كذا علاقة هذه الرسالة مع من يتفاعل معها.

و عن تعين المتلقي و ما إذا كان هذا الأخير يتفاعل مع الرسالة أو يعيد إنتاجها بطريقة خاصة أو يعدلها أو يغيرها أو يتجاهلها. حيث أنه كلما كانت مشاركة المتلقي في صياغة الرسالة أكثر كانت مساهمته في تجسيدها أكثر أيضا و العكس كذلك و في كلا الحالتين فإن إشترك المتلقي قد يؤدي إلى تحوير مضمون الرسالة بما لا يخدم الأهداف

المسطرة مسبقا من طرف القائمين بالإرسال إعلاميا في المؤسسة بالإضافة إلى تدخل عنصر الزمن و المكان في التأثير في تأخير أو تأجيل صياغة الرسالة الإعلامية<sup>(22)</sup>.

#### . هوامش الفصل الثالث:

01. د/ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في مختلف الصناعات، دار الفكر العربي، طبعة 1، 1961، ص: 10.
02. د/ أحمد زكي بدوي: نفس الرجوع و نفس الصفحة.
03. د/ صالح الشبكي: مرجع سبق ذكره، ص: 13.
04. د/ زيدان بد الباقي: وسائل و أساليب الإتصال، دار لكتب المصرية، القاهرة، 1974، ص: 05.
05. نفس المرجع و نفس الصفحة.
06. د/ خيرى خليل الجميلي: مرجع سبق ذكره، ص: 61.
07. د/ مصطفى حجازي: نفس المرجع، ص: 125.
08. Jacques Durant: Ibid, P182

- .09 د/ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل الإجتماعية العمالية، دار الجامعات، 1968، ص:435.
- .10 Abderrahmane Soudani: La communication dans l'entreprise " Thèse Magister 1989, I.S.I.C, P39
- .11 د/ شون ماكبرايد: أصوات متعددة و عالم واحد، ش.م.و.ن.ت، الجزائر، 1981، ص:247.
- .12 Jean Marie Massert: Comment fixer des objectifs aux comerciaux, O.P.U, Algérie, 1994, P 26
- .13 OP-Cit, P27
- .14 OP-Cit, P29
- .15 OP-Cit, P49
- .16 Benght Karlof: La stratégie des affaires, O.P.U, 1994, P22
- .17 Mohed Altrad: Ecouter, Harmoniser, Diriger, O.P.U, 1994, P42
- .18 J.B.Bertrand: Techniques commerciales et Marketing, Berte Ed, 1994, P05
- .19 Phillipe Suet: La communication dans l'entreprise, Ed France Empire, 1977, P78
- .20 François Goutrand: Ibid, P72
- .21 مجلة الثقافة و الإتصال، جامعة الجزائر، نوفمبر 1992، ص: 166/165.
- .22 مجلة الثقافة و الإتصال، نفس المرجع، ص:167.

### الفصل الرابع: عوائق الاتصال المؤسسي و الإداري:

يعرف الحاجز أو العائق في قاموس رويبر الصغير أنه: "كل ما يعارض المرور و يعرقل الحركة"<sup>(1)</sup>. كما يعرف لاروس الصغير: "أن العائق هو كل ما يمنع المرور، و ما يقف أمام تحقيق شيء ما"<sup>(2)</sup>.

إنطلاقاً من هذين التعريفين نلاحظ أن الإعاقة ليست محددة فهي شاملة و غير محدودة كذلك، بحيث أنها لا تقتصر على ما هو ملموس و ظاهر بل كما سوف نرى لها عدة أوجه و طرق متعددة.

أن عوائق الاتصال داخل المؤسسة متعددة، فمنها ما هو مرتبط بنوع القناة المستخدمة للإتصال بين أفرادها. ومنها ما هو مرتبط بشكل الشبكة الإتصالية و منها ما هو مرتبط بفارق المستوى الموحد بين الرئيس و المرؤوس و العوامل السيكولوجية... إلخ  
إن مرحلة خلق الاهتمام بموضوع الاتصال في عملية الاتصال هي مرحلة مهمة، حيث أن مدى نجاح أو فشل عملية الاتصال يتوقف عليها بدرجة كبرى و على اختيار الوسيلة بدرجة أقل ثم على باقي المراحل الأخرى.

و الصعوبة لا تكمن في عملية خلق الاهتمام بموضوع الاتصال نفسه، بل تكمن في إزالة مختلف العقبات التي تعمل على التقليل من درجة ذلك الاهتمام، و عموماً يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من العراقيل التي قد تلعب دور المشوش على الرسالة و على عملية الاتصال.

### المبحث الأول: العوائق المرتبطة بالمرسل و المتلقي

وهي تنوزع على نوعين:

أ. عوائق سيكولوجية: مرتبطة أساساً يميل الشخص، خاصة إذا كان في منصب المسؤولية، إلى محاولة إضفاء عنصر الإبهام على شخصيته الحقيقية. ويرى الأستاذ صالح الشبكي: "أن تفسير هذا السلوك ما هو الإخوفا من أن يمتاز الآخرون علينا في حالة ما إذا عرفوا أعماق شخصيتنا"<sup>(3)</sup>.

إن هذه المظاهر السوسيو-نفسية تنتشر أكثر في الإدارات و مناصب المسؤولية أين يسعى المسؤولون إلى الإبتعاد عن مرؤوسيهم رغبة في الإيحاء الدائم بقوة الشخصية و الصرامة أو في تجنب تهمة الضعف و المحسوبة و التحيز يقول مينياز في كتاب الأمراض الإجتماعية للمؤسسة أن: "السلطة تظفي على نفسها الغموض، أننا تجدني كثير من الأحيان

عند المسؤولين السامين فكرة أن السلطة يجب أن تبقى لغزا غامضاً و لذلك نجدهم يشحون في تقديم المعلومات و التفاسير من أجل الإبقاء على هيبتهم و نفوذهم<sup>(4)</sup>.

أما من جهة المرؤوسين فإن العقبات السيكولوجية، التي قد تحد من فعالية التواصل، تكمن في إنعدام الإستعداد لتقبل التعليمات و الآراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء و المرؤوسين أو نتيجة العداء الكائن بينهما و المتمخض على الطبيعة الإنسانية الراضية لأي شكل من أشكال التسلط، كما قد يرجع ذلك لإنعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق وعود تحقيق سابقة أو فشل في تحقيق أبسط الحقوق للمرؤوسين.

و من العوائق البيكولوجية التي يحددها ميشيالي، نقص في المعلومات، و يرجع هذا إما إلى جهل الرئيس لحاجة الفرد لمعلومات، أو لعدم فهمه لقيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق و التحفيز. كما يمكن إرجاع ذلك إلى الرؤساء المتسلطين و البخلاء في إعطاء المعلومات للمرؤوسين حتى يبقى على هيئته و مكانته داخل المؤسسة.

تعتبر المعلومة للمنافسة بين أفراد المؤسسة، فالذي يتحصل على أكبر قدر من المعلومات و الذي له القدرة في منع تسرب المعلومات و قطعها عن الأفراد الآخرين، يرفع بذلك من قيمته و تكون له قوة في وسط الأفراد المكونة للمؤسسة، لذلك كل واحد يبذل مجهودا أكبر للحصول على المعلومات حتى يكون له وزن داخل المؤسسة.

تخضع المعلومات التي تأتي عن طريق الاتصال النازل إلى تشويه أثناء سيولة الرسالة الإعلامية. قد يكون سببها غباوة و كبرياء المكلفين بالبحث على كل المستويات، مثلاً رئيس مديرية معينة، حينما يستقبل المعلومات التي جاءت من الأعلى لإرسالها إلى الأسفل حسب السلم الإداري، يقتطع فقط ما يريد هو أن يرسله للخاضعين له و ليس كل الرسالة. فأحيانا حتى المعلومات العملية النازلة بنفسها، رغم كونها مهمة و ضرورية لتنفيذ العمل، نجدها غير كاملة، النتيجة أن الذي يتحصل على معلومات أكثر لديه قوة أكبر.

و من العوائق البيكولوجية الأخرى، تصفية المعلومات التي تبث من القاعدة إلى القمة. فكل فرد حسب منصبه في السلم الإداري، يفرض على المستوى المسؤول عنه نوعا من الرقابة على المعلومات الصاعدة التي تمر عليها. و بهذا تضع قناعا على المشاكل بدلا من تحضير تقارير عنها كما قد يتستر على أخطاء الخاضعين له حتى يتحكم فيهم. و هكذا يبدو محاصرة المشاكل حتى يقال عن البنية التي يترأسها بنية دون مشاكل.

تباطؤ في الإتصال يعود أساسا إلى البيروقراطية، فنحن نعلم الصعوبات التي يتلقاها الفرد في الإدارة للحصول على معلومات، إذ يحدث أن ينتظر الفرد لمدة ساعة أو أكثر كي يقال له في الأخير أن طلبه مرفوض أو غير موجود، تعتبر البيروقراطية تطور إجتماعيا خاصا يحدث داخل منظمة معينة أو تنظيم اجتماعي حسب الضروريات الداخلية للمؤسسة للتسيق و التفتيش تؤدي إلى نظام معقد يؤدي إلى تحطيم حيوية و عوامل التطور و التغيير، كما تعرقل تحقيق الأهداف الأساسية و الأولوية للمؤسسة.

ب. عوائق إيديولوجية: بسبب إختلاف أفراد المؤسسة في الإيديولوجية و المعتقد، تتعرض عملية الإتصال، في جزءها الخاص بالرسالة إلى الكثير من الحذف و التظليل و التشويه، فالرسالة، في عالم الإختلاف هذا تكون محل صراع بين الرفض و القبول لدى مختلف أطراف الصراع الإيديولوجي مما يفسح المجال لحرب البيانات و الإشاعات التي تهدف إلى تعبئة أكبر عدد ممكن من المناصرين لفكرة على حساب أخرى.

كما يمكن أن نضيف، دائماً تحت هذا العنوان، كل الأمور المرتبطة بالقيم و العادات و التقاليد نظراً لما قد يسببه إختلاف العمال أو مختلف أطراف و فئات المؤسسة فيها من عدم تقبل أو إنشقاق بين رافض و قابل بفكرة معينة، هذا الإختلاف بين المرسل و المتلقي يفتح باب الجهل بالحقائق و التأويلات الخاطئة و التغييرات الضالة.

كما قدمنا تعتبر أهم مشكلة تواجه الإتصال هي المشكلة النفسية و الذهنية التي تتعلق بالتصور و الإدراك \* و الطبع و فيما يلي بعض أطراف هذه المشكلة.

. صعوبات التأقلم: من الأمور المتفق عليها أن التفكير يعتبر من أرقى العمليات الذهنية التي يقوم بها الإنسان، في حين أن معرفة الأشياء و تفهمها تبقى مسألة متعلقة بماضي الإنسان و خبرته المكتسبة في ظروف معينة في بثه لقضية معينة لا يكون له نفس المدلول و إنما الإهتمام من طرف كل أعضاء الجماعة المشاركة في التناقش، كما أن دال معين لا يكون له نفس المدلول عند جميع الأشخاص ذلك أن عملية التفسير تتوقف على إستجابة الفرد لما يسمع، و مستوى تعلمه و تدريبه و كذا الحاجات التي يريد إشباعها، فالإعلان عن نظام الأجور الجديد من طرف الخبير في الإدارة قد لا يهتم أعضاء الإدارة بنفس الطريقة و بالتالي فقد يؤدي هذا بالبعض إلى رجوع الصدى بطريقة معينة، و قد يفني نظام الأجور الجديد إلى زيادة العمل مثلا من طرف العمال المهرة، وقد يدفع ببعض العمال غير المهرين

إلى الإعتقاد أن هذا النظام سوف يسؤوهم و بالتالي حالتهم الإجتماعية تتدهور تدريجيا، و قد يعتقدون بأن القائم على إدارتهم لم يأخذ بعين الإعتبار عناية بعماله و بقدراتهم الإنتاجية بالنسبة للعمال الآخرين و بالتالي لم يبقى سوى الإعلان عن الإضراب.

و تفترض الإدارة أن الفرد يقبل كل ما يلقي إليه من معلومات و بيانات و قد يعتبر هذا خطأ. إذ أن الإنسان عادة ميالا إلى إبقاء الأمور كما هي عليه، فهو لا يتحمس إلى التغيير الجذري و بالتالي هذا يعوق إمكانية تطبيق القرارات و لو بشكل بطيء، فإدخال الجديد لا يفي بالضرورة قبوله من طرف المرؤوس بل قد يرفضه تماما و لا يبالي به.

. تأثر المستقبل بحالته النفسية: الإنسان جملة من الأحاسيس و المشاعر و الإنفعالات، فردود فعل فرد معين في ظروف معينة إزاء موضوع معين قد تتغير من فرد إلى آخر، بل تتغير لدى الفرد الواحد إذا وجد في ظروف مغايرة، فإذا مثلا المرؤوس لقي خدمة من رئيسه فيما يخص سوء أدائه لخدمة، فهذا يمنعه ربما من الأداء الحسن لعمل آخر، كما أنه إذا حصل الصدى لدى العمال على ترقية بدون معايير موضوعية لموظف ما مثلا فإن هذا يزيد من حقد الجماعة على رئيسهم الجديد و ربما هذا قد يؤدي إلى محاولة إتلاف الإنتاج و عرفلته، لذا و جب على الإدارة أن تحرز التواصل و تبدي إهتماما بجوانب العمال الشخصية و الإجتماعية و المهنية، و قد لا يعني الموظف أوامر مرؤوسه أو لا يتوعى لتوجيهاته إذا كان يمس عواقب عدم تنفيذ الأمر و إتباع التوجيه<sup>(5)</sup>.

. تقويم مصدر الإتصال: المرؤوس حينما يتلقى رسالة فإنه يراعي دائما جهة الإرسال، فليس المباشر كرئيس الوحدة و ليس المدير كالمدير العام، فالمرؤوس يسعى إلى تطبيق أوامر الدرجات العليا، في حين تقل سرعته في التطبيق للأداء لو تعلق الأمر برئيس (صغير)، كما أن تلقى مرؤوسا أوامر من رئيس معروف بعدم وفاء لعهدده و عدم ثقته في مرؤوسه و عدم الإهتمام، فإن هذا قد يرفع بهذا المرؤوس إلى التماطل في تطبيق الأمر و ربما تقاعس إذا تعلق الأمر بمجرد إقتراح في إجتماع إستشاري.

#### المبحث الثاني: العوائق المرتبطة بالقناة<sup>(6)</sup>

إن مختلف المشاكل المتعلقة بالقناة و التي يمكن أن نصادفها في طريقنا نلتبسها في الإشكاليات التي أثارها شانون و ويفر حول مدى دور الرمز على التعبير عن الرسالة الأصلية المراد توصيلها و مدى قدرة القناة على التعبير عن تلك الرسالة و حملها قد نلخص هذه الإشكالات في الأسئلة التالية<sup>(7)</sup>:



. كيف نقيس قدرة أو طاقة و سيلة الإتصال؟

. كيف نصوغ الرسالة في كود معين، بشكل فعال، و ماهي خصائص هذه العملية؟

. ما مدى الدقة التي بها يتم نقل الرموز؟

. ما مدى سرعة الوسيلة الإعلامية؟

لقد سبق و أن ذكرنا أن القناة هي الرمز أو الشكل أو اللغة اللفظية (المكتوبة أو البصرية) التي تستعمل في توصيل الرسالة. وقد ترجمنا هذا المعني إلى محتواه المادي و قلنا أن هذه القنوات يمكن أن تكون حديثاً مباشراً ثنائياً أو غير مباشر، أو أن تكون وسائله مكتوبة و مطبوعات أو صوراً ثابتة أو متحركة أو اشكالاً و بيانات أو الرسومات ، و على هذا النحو فإن مختلف العوائق المرتبطة بهذه الأشكال القنواتية تنحصر في الإعتماد القصدي أو بسبب عدم التحكم أو الخطأ اللغوي أو الشكل الرمزي غير المفهوم بين طرفي عملية الاتصال.

إن عدداً كبيراً من الأفراد يعتقدون أن المعاني و المقاصد الموجودة في أذهانهم للجمل و الكلمات و الأشكال و الرموز هي نفسها الموجودة لدى الآخرين، و هذا الاعتقاد الخاطيء يدفع المرسل إلى عدم تقديم الشروح الوافية، و الإيضاحات الكافية عن مقاصده من هذه الفكرة أو هذه العبارة أو هذا الشكل أو الرمز من ذلك، وبذلك تظهر مختلف التأويلات و التفسيرات الخاطئة للرسائل و من ثم تبرز الإشاعات المغذات من طرف مختلف الصراعات الخفية المفجرة للوضع في أي لحظة.

فعائق التحديد الدقيق و السليم للمعاني: هو بمثابة حاجز أمام بلوغ الرسالة غايتها، مثله مثل العوائق الأخرى المرتبطة بالقنوات المادية الأولية، كمدى سرعة أداء الوسيلة المخارة، أو الأعطاب التي يمكن أن تحصل على مستوى الأجهزة، و نذكر هنا التلكس لعله يكون أو ضح مثال عن السرعة مقارنة مع الرسالة... إلخ.

إلى جانب نقص هذه القنوات و تعطلها أحيانا كالهاتف مثلا، نجد أن القنوات تصبح عامل إعاقة على المستوى التقني مثلا: إنقطاع الخط أو ضوضاء من المكان الذي يتم فيه الاتصال. إن أغلبية مؤسساتنا تستعمل لغة لا يفهما كل العمال فترك المستقبل لا يفهم الطرف الآخر أو يفهمه نسبيا و قد يكون أميا لا يفهم ما هو مكتوبا، و تكون بذلك طريقة الاتصال به شفوية و يقتصر الاتصال الكتابي على المسؤولين فقط. و هنا مظهر أهمية الرموز المستعملة ليث الرسالة داخل المؤسسة، و يصبح الهيكل التنظيمي شكليا فنفقد المؤسسة من وحدتها.

فاللغة المستعملة داخل المؤسسات غالبا ما تكون لغة لا يفهمها كافة أفرادها بنفس الدرجة كذلك بالنسبة للرسالة يجب تبسيطها شكلا على ألا يمس مضمونها لتتناسب المستوى الذي تصل إليه.

أما على المستوى التشويش الإنساني فقد يحدث أن رئيس المؤسسة - في القناة الشفوية - تطغي التفاصيل الثانوية على التفاصيل الأساسية و هذا يعرقل من وضوح الرسالة<sup>(8)</sup>.

هذه بعض من عوائق الإتصال داخل الإدارة بصفة عامة، و حتى يكون إتصال فعال يجب إيجاد حلول لكل هذه المشاكل إذا كان حجم هذه المشاكل خاصة إذا كان حجم هذه المنظمة كبيرا فهو يؤثر على عملية الإتصال فيها بحيث أن الإتصال فيها يصبح مقتصرا على الإطارات و المستويات العليا و تكفي المستويات الدنيا أو العاملين البسطاء أو التنفيذيين بتطبيق الأوامر و القرارات.

النقطة الجوهرية في الإتصال هي تبليغ المعلومات من أجل هذا و يجب على المتحدث استخدام قناة معينة لنقل المعلومات، ففي الإدارة التي يمتاز عمالها بالأمية لا يمكن استخدام الاجتماعات، كما أنه في الحالات التي تهتم الإدارة يجب إستعمال الوسائل الموجهة إلى العمال قصد خلق شعور معين، و بالتالي القضاء على الإشاعات التي تروج، و أيضا نجد أنه حتما يتم عملية التواصل، فإن المتحدث يقوم بإتجاه كود إختياري قد يكون لغة أو مجموعة رموز أو إشارات، و هذه اللغة و الرموز و الإشارات قد لا يفهمها المتلقي، فقد لا يفهم العامل البسيط حديث المدير إذا تضمن ألفاظ صعبة أو كلمات أجنبية لا يستعملها العمال و لا يعرفون معناها، كما لا يفهم عامل في الإدارة لغة الرياضيات و الطرح و المعادلات إذا إستعملها رئيس مصلحة.

### المبحث الثالث: العوائق المرتبطة بالرسالة

إن الرسالة قد وجدت لخدمة وضع معين في الإدارة فحينها يتعلق الأمر مثلا: بمسألة نقل أو إعطاء توجيهات... إلخ يكون متبوع بتفسيرات، فمن الحكمة بمكان اللجوء إلى الشفوي دون المكتوب، و أيضا إذا كانت الإدارة يسودها نوع من الصراع الداخلي، فمن المفروض تدعيم " الحوار " الشفوي المباشر بدلا من المكتوب، في حين نلاحظ الميل المفرط عند

الإدارات نحو الإتصالات الإدارية المكتوبة، و عن إختيار رسالة معينة، يجب أخذ بعين الإعتبار كل الجوانب السوسيو-مهنية كما هي متواجدة في الإدارة.

و هناك نقطة ثانية تخص الرسالة، و هي طبيعة الرسالة، فإن في طبيعتها يجب أن تتجنب في الإدارة<sup>(9)</sup> بمعنى أن مضمون الرسالة يجب أن لا يكون نفسه كليا في كل مستويات الإدارة، و في كل المناسبات، فحيثما تنتقل رسالة بين عدة مستويات إدارية<sup>(10)</sup>. فقد يتم توصيلها إلى هذه المستويات المختلفة بنفس المضمون و بنفس الشكل و الصيغة دون تغيير هذا عن المقصود بالأنساق و العمل و الأجور في طبيعة الرسالة و هذا يكون لائق فيما يتعلق الأمر بتحديد ساعات العمل و الأجور، يجب الإنتباه حينما تتعقد المشاكل، لا بد من أن تتغير الرسالة لتناسب المستوى الإداري الذي تصل إليه. فالمعلومات التي تصل إلى المختصين و الخبراء، إن كان من الواجب إرسالها أيضا إلى العمال فإنه من الصعوبة بمكان من ترجمتها إلى لغة بسيطة يفهمها هؤلاء العمال.

و من أهم العوائق المرتبطة بالرسالة نذكرها في ما يلي:

. عدم توافق محتوى الرسالة: من حيث القيم و المفاهيم و الأحاسيس بين المرسل و المتلقي فلا يعقل أن يتقاسم كل الموظفين على نفس القيم و المفاهيم و المبادئ و الأحاسيس بالشكل الذي نستطيع به أن نخلق نفس الأثر لدى كل الأطراف إزاء موضوع هو على نزاع بينهم.

. كتابة الرسائل والإفراط في الاتصال: وقد يؤدي هذا إلى نتيجة تعاكس ما نهدف إليه من وراءها، إذ يحدث تشويش لدى المتلقي ناتج عن ضياعه في البحث عن الاتصال الفعال و المفيد من كل ما يرسل أو ينشر من مطبوعات و مناشير و إجتماعات... إلخ و بذلك يفقد الجهد الإتصالي كل قيمته و جديته و يصبح غير فعال.

. تحريف محتوى الرسالة: يحدث هذا خاصة في الاتصال الصاعد كأن يقوم المرؤوسون الموجودون في وسط السلسلة التنظيمية بتغيير بعض أو كل حقائق الرسائل الواردة من أسفل أو تزوير الأرقام و التقارير لإخفاء كل النقائص، كل ذلك من أجل نيل رضى المشرفين أو السلطة الوصية رغبة في منصب أسمى. كما قد يخضع مضمون الرسالة النازلة للتحريف و الحذف التي تكون عرضة لها خلال تدرجها عبر مختلف الأقسام التنظيمية هذا عواضا عن القيام بإثراء مضمون الرسالة. و تحليل لكيفية التطبيق العملة عند كل مستوى من السلم التنظيمي، أو على الأقل الحفاظ على مضمون الرسال كما جاء في الأصل.

و بغض النظر على كل هذه العوائق المذكورة عند مختلف المستويات، يمكن أن نسجل كذلك بعض المعوقات الخاصة بطبيعة علاقات العمل الإدارية والتشيرية والتي يمكن أن

يكون لها أثر سلبي على سريان عملية الاتصال من خلال تحريف مضمونها أو الإبطاء من سرعة تداولها. فطبيعة الجهاز و النظم البيروقراطية الحديثة تتطلب لإيجاد صفة مماثلة في حجم التطور للإتصال.

يقول ميشيالي: " في زمن الصاعات الأولية و المؤسسات البدوية الصغيرة كانت للكلمة قيمة كبيرة، أما اليوم فإنها فقدت كل قيمتها حيث أننا نتكلم فقط لنقول قدم لي طلباً أو مذكرة رسمية في الموضوع و سأجيبك. وهكذا أصبحنا نتصل بالمذكرات و المراسلات بين مكتب و آخر بجواره، و كل طلب مكتوب يقتضي إجابة مكتوبة، و هكذا دواليك ...

و هذه الممارسات نجدها خاصة، في الاتصال الرسمي الذي يغلب عليه الطابع البروتوكولي الذي قد يجعل الإتصال (الذي من المفروض أن يتم مباشرة بين شخصين) يأخذ مساراً دائرياً يمر خلاله عبر عدد كبير من الأطراف، و بذلك تقل الرسالة و سرعتها و يضعف مضمونها.

كما أن عامل مدى كبر و إتساع حجم المؤسسات و إنتشارها الجغرافي لا يعمل مطلقاً في صالح عملية الاتصال فكلما زاد الإتساع كلما زادت الممارسات البيروقراطية و الرسمية و المعرقة و كلما زاد تعقد الشبكة و العملية الإتصالية كل إتجاهاتها.

#### . المبحث الرابع: العوائق الناشئة عن حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة

إن المؤسسات ذات الشبكة الإتصالية على شكل شبكة الدولب تتميز بوحدة السلطة و إنعدام الاتصال الصاعد فيها. يسود لها الإنعزال بين أفراد المؤسسة بالتالي يسود فيها العداة و محبة التقرب إلى الرئيس، و لا يولي إهتمام للتفاعل و لا للإتصال بينه و بسين أفراد المؤسسة بإعتبار أن ما لديه بينه رسمي و لا يحتاج إلى رأي غيره و لا يناقشه أحداً. كما تعمل السلطة داخل الإدارة على إحتكار المعلومات خوفاً من نشرها، فهذا التنظيم البيروقراطي<sup>(11)</sup> يتميز ببطيء وصول المعلوماتية فيصبح الشيء الأساسي في المؤسسة ليس تحقيق الأهداف بقدر تمسك المسؤولين بالتسلسل البيروقراطي.

فيقوم كل مسؤول حسب المستوى الذي يحتله في الهيكل التنظيمي، على فرض نوع من الرقابة في الإعلام النازل، و كذا على الإعلام الذي ينتقل منه نحو مستوى آخر، فيعمل هؤلاء على تشويش الرسالة الإعلامية خاصة إذا كثرت عدد مستويات الهيكل التنظيمي، و بعدت المسافة الإتصالية بين بنية و أخرى و غالباً ما يعيق هذه المسافة عملية الاتصال

خاصة بين القمة و القاعدة و من عوائق الاتصال داخل المنظمة تقادم هيكلها التنظيمي و عدم مسابرتة لنمو المنطقة و للتحويلات التي تطرء على أهدافها و نشاطتها. و هذا العائق يدفع أفرادها إلى اللجوء لشكل آخر من أشكال الاتصال يكون موازيا للإتصال الرسمي، وهو الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر أخطر مصدر لتسرب المعلومات المشوهة و لإثارة الإشاعات و تشويه الوقائع بتحويل أهداف الإدارة و المصلحة العامة لخدمة الأغراض الشخصية.

#### . عوائق الاتصال الإداري:

. عوائق متعلقة بمبدأ التدرج الإداري: كلمة تدرج تعني لغة تصنيف الأشياء و الأمور و المواد و تفسير محتوى ترتيبها و تبويبها في قوالب و أقسام<sup>(12)</sup>، و يقول ماكس فيبر: " أن مبدأ التدرج حتمية إدارية و تنظيمية"<sup>(13)</sup>. و في مجال الإتصالات الإدارية نجد أن مبدأ التدرج الإداري يمتاز بعدة خصائص:

. مبدأ التدرج الإداري لازم و حتمي لتحديد مسار و إنسياب سلسلة الأمر و النهي من أعلى إلى أسفل حسب التدرج و صعود الطاقة و الخضوع من أسفل إلى أعلى.  
. إن مبدأ التدرج الإداري هو الذي يشكل و يحدد قنوات الاتصال و المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية على حد قول شوفالبيه<sup>(14)</sup>.

. مبدأ التدرج عامل حاسم في تحديد مسار إنسياب السلطة.

. مبدأ التدرج عامل أساسي لتحقيق عملية الاتصال لمنظمة إدارية. و بعد هذا التقديم نتطرق إلى عوائق الاتصال من خلال التطرق إلى مبدأ التدرج الإداري:

أ. إن للسلطة حق و قوة في إستعمال الأمر و النهي من جانب الرئيس، و واجب الإلتزام و الخضوع و الطاعة و التبعية من قبل مرؤوسيه، و بالتالي فإن الرئيس لا يريد أبدا التخلي عن أسلوب الأمر و النهي و الإكراه و الإجبار و الإلزام<sup>(15)</sup>، و هذا نجده حتما لا يسودي أي إهتمام للتفاعل و التواصل بينه و بين أعضاء الإدارة.

ب. يسعى الرئيس دوما إلى تأكيد وجوده بإرتكازه على سلطة الإدارة دون التعبير و التشاور و التواصل و إبداء الرأي و الإقتراح، و كل التفاعلات و المتغيرات الإجتماعية المحيطة و الملايسة للنشاط الإداري.

ج. كما أن الرئيس يسعى دوما إلى تغليب إرادته على إرادات مرؤوسيه بواسطة إلتزامهم جبرا لجملة من الأوامر و النواهي<sup>(16)</sup>.

كما يمكن تسجيل جملة من العوائق منها ما يلي:

. قد يرفض الرؤساء تلقي معلومات من مرؤوسهم لإعتقادهم بأن دورهم يقتصر على إعطاء أوامر و نواهي لا غير .

. قد يعتقد الرؤساء ان مرؤوسيهم غير قادرين على الإدلاء ببيانات مفيدة لذلك فهم يتغاضون عنها و لا يولوها أي إهتمام، كثيرا ما يقتصر إستقبال الرؤساء للبيانات التي يرفعها لهم مرؤوسيهم على أغراض الرقابة فقط الأمر الذي يجعل المرؤوسون يترددون في الإدلاء بأرائهم خاصة إذا كانت أراؤهم تتضمن نقد لرؤسائهم دوما إلى توفيق المعلومات و الإقتراحات الموضوعة في أسفل خوفا من المنافسة و بذلك يسعون إلى التقليل من أهمية الإقتراحات و يحاولون خنق مبادرة المرؤوسين، كما يعتقد الرئيس أنه لو قضى وقتا طويلا في الإستماع إلى مرؤوسيه و مشاركتهم في إدارة الأعمال لما تمكن هو من إدارة أعمال الإدارة.

عموما ما قدمنا لعله يعتبر من أهم العوائق التي تقف في وجه الاتصال و تحول دون إمكانية سريان الإعلام الحقيقي و الفعال في الإدارة، و هناك نقطة هامة ضمن معوقات الاتصال و هي الإشاعة التي تعبر عن الفلق الذي يعترى نفسية الأفراد و أملهم و رغبتهم حيث أن هذه الإشاعات تنشط في أوقات الأزمات و إنعدام الاتصال الرسمي و الأفراد، ذلك أن العديد من الأفراد يخلط بين الحقائق و الآراء و الإشاعات لكن ما هو مهما و نحن في عالم الإدارة ليس تأكيد على الإشاعة كعامل إتصال، لكن تكون من المعوقات الاتصال في الإدارة، مثلا ينشر عامل خيرا مفاده أن الإدارة تتوي التخلي عن عدد من الموظفين لأنها تدخل الإعلام الآلي في قسم معين من الإدارة، فإن تم و صدقو هذه الإشاعة و إعتبروها خيرا قد نقله العامل من مستويات العليا من الإدارة، فيصبح أثر هذه الإشاعة قويا عند غير المؤهلين لخوفهم على مستقبلهم، و حين إجتماع العمال برئيسهم قد يذكرهم بأنهم بطيئون في أداء عملهم و عدم إتقانهم له، فبدلا من أن ينصب إهتمامهم بكيفية تحسين عملهم و الأداء الأسرع و اللائق له، فيفسرون كلام الرئيس أنه ينوي معاقبتهم و ربما طردهم من مناصب عملهم و هنا يسود نوع من الفوضى و عدم الاطمئنان في أوساطهم و رفضهم ربما لكل تغيير في طرق العمل و الأداء.

أن مرحلة الإذعان تعبر عن مدى نجاح عملية الإتصال، و من ثم هذه العملية يجب أن تتوفر على عدة ترتيبات من بينها:

. إختيار الوسيلة الملائمة لطبيعة الرسالة.

. إختيار الوقت المناسب و المكان المناسب للتواصل، و الواقع أن ذلك لا يكفي، ذلك أن هناك جملة من العقبات المحتملة في الإدارة، فإمكانية الوصول إلى نجاح عملية الإتصال عموماً تعترضه مجموعات من معوقات الإتصال.

## . هوامش الفصل الرابع:

01. Diet Le Petit Robert, Paris X1, P1296
02. Diet Le Petit Larousse, Paris 2, P635
03. د/صالح الشبكي: نفس المرجع السابق، ص: 325.
04. R.Mucchielli: Ibid, P73
- \* يرى "دي سوسير": أن العلاقة هي محطة عملية نفسية عند الإنسان، حيث أنها لا تربط بين الشيء و الإسم فقط "الدال و المدلول"، وإنما كذلك تربط بين الصورة السمعية و لاصورة الذهنية.
05. د/ خيرى خليل الجميلي: نفس المرجع السابق، ص: 43/42.
06. F. Goutrand: Ibid, P252
07. د/ محمد عبد لوهاب: مرجع سبق ذكره، ص: 315.
08. د/ مصطفى حجازي: نفس المرجع السابق، ص: 171/170.
09. R. Mucchielli: Ibid, P74
10. د/ محمد عبد لوهاب: مرجع سبق ذكره، ص: 113.
11. د/ مصطفى حجازي: نفس المرجع السابق، ص: 172.
12. د/ عمار عوابدي: مبدأ الديمقراطية الإدارية، دم.ج، الجزائر، 1984، ص: 25.
13. د/ عمار عوابدي: نفس المرجع السابق، ص: 55.
14. د/ عمار عوابدي: نفس المرجع السابق، ص: 29.
15. د/ عمار عوابدي: نفس المرجع السابق، ص: 260.
- Alain Rivou: Ibid, P08.16



## الفصل الخامس: تطور مهام ونشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر

### المبحث الأول: مهام و صلاحيات المصالح العمومية بالجزائر

إن المهمة الأساسية لمصالح التشغيل<sup>(1)</sup> تعمل على تحقيق بالتعاون مع المصالح العمومية و الخاصة الأخرى المعنية أحسن تنظيم ممكن لسوق العمل كجزء لا يتجزأ من البرنامج الوطني الهادف إلى تأمين و المحافظة على التشغيل الكامل، حيث تقوم بمساعدة الهيئات الأخرى في تحضير المخطط الاجتماعي و الاقتصادي، يفهم من هذا بأن مستويات التشغيل يمكن أن تحدد النشاط المبرمج من مختلف الهيئات العمومية و الخاصة.

و قد تعتبر مصالح التشغيل المنظم لسوق العمل و تطوراتها، حيث تقوم بجمع المعلومات التي تسمح بالتعرف على الشروط العادية لسوق العمل، كما تساهم في التوازن المهني و الجغرافي بين طلبات و عروض العمل، مع إعلام و الهيئات المعنية حتى تسمح لها بتصحيح اللاتوازنات المستقبلية.

و لعل أهم النشاطات التي تهتم بها مصالح التشغيل هي مهمة التوظيف، لإعلام و توجيه المهني، و إنتاج المعطيات و المعلومات حول سوق العمل. يضاف إليها تحقيق الدراسات و البحوث المختصة، إعلام و إرشاد المؤسسات و هيئات المستخدمين و العمال، التوجيه أو المشاركة في توجيه البرامج الخاصة المنشأة للشغل، توجيه و إعلام المختصين، الجماعات العمومية و المشاركة في تحضير تربيصات التكوين و الرسكلة. و مجهودات الإعلام تتحدد عادة أساساً في المعالجة الإحصائية للمعطيات المسجلة في بطاقات العروض و طلبات العمل.

إن بعض المصالح قد تجاوزت مرحلة تحليل المعطيات المنتظمة حول عروض و طلبات العمل و انتقلت إلى مناهج عمل خاصة كبحوث بالإستمارة دراسة السلوك، ملاحظة التطور... إلخ في خلال وقت متوسط لجمهور، أو عينة من الشباب أو العمال الكبار يحاولون التعرف من خلالها على التوجهات العميقة التي يمر بها عالم الشغل، و يحاولون تفسير بعض الظواهر السوسيوولوجية لمشاكل البطالة التي تمس بعض الفئات أو فئة سن معين أو جنس أو منطقة أو أخرى<sup>(2)</sup>.

كما أن محاولات مصالح التشغيل قد تؤدي إلى إقتراح أو إيجاد تفسير لظاهرة متواجدة لنفس المهن و عروض العمل التي لم تجد طالبين و طلبات العمل الغير ملبات. و قد تعتبر مصالح التشغيل من بين الهيئات الموجودة التي تهتم بميدان البحث و التحليل الذي يساعد على إستغلال حجم الكبير من المعلومات التي تقدمها لهم الإحصائيات المنتظمة ووضعتهم كملاحظ مفضل لسوق العمل.

كما يسجل أن مصالح التشغيل كعضو تقني وفني ليست مجهزة بالقدر الكافي حتى تصيغ سياسات في ميدان يتجاوز كثيرا مجالها القانوني.

صلاحيات و دور المصالح العمومية للتشغيل<sup>(3)</sup>: المهام الرئيسية لمصلحة التشغيل حسب الإتفاقية الدولية رقم: 57/88 (مادة 6) تتمثل فيما يلي:  
. توظيف و تنصيب طالبي العمل و ذلك بعد الإستقبال، التسجيل و البحث من خلال المصالح المانحة للتشغيل.

. إعلام السلطات العمومية و كل الهيئات المهمة بتطور التشغيل و عالم سوق العمل.  
. المشاركة في إدارة صندوق البطالة و تسيير البطالة، في نطاق الشغل و خاصة المتعلق بالمصالح العمومية للتشغيل، و تجسيد التوظيف في أحسن الظروف و الأشكال، و هذا قد يتطلب مستوى معين من التنظيم لسوق العمل. أما التنصيب في وظائف و مناصب ظرفية أو في مصالح إختصاصات معينة على مستوى سوق الشغل ناتج عن إرادة عارضي العمل أكثر منه من حركية أو ديناميكية مصالح العمومية للتشغيل.

فعلى العكس، التوظيف الذي يرمي إلى تقريب خصائص عروض العمل و طلبات العمل يحتاج إلى تقنيات و دعائم إعلامية غير متوفرة عند المصالح العمومية للتشغيل بالجزائر، فيبقى التوظيف مختصر فقط في طلب عادي أو التسجيل أو إستغلالها بطريقة كلاسيكية.

. معرفة أسواق التشغيل التي تعرفها وحدات و مصالح التشغيل.  
. مراحل التتقيب، و البحث عن عمل و متابعة طالبيه في غالب الأحيان غائبة، قد يرجع ذلك إلى أن مكاتب التشغيل قليلة التجهيز سواء على المستوى البشري أو المادي لمباشرة مثل هذا النشاط فإن مواردها البشرية و المادية ضعيفة مقارنة مع متطلبات الأدوار المنوطة بها و تعقد ميكانيزمات سوق العمل.

فبالنسبة للمهمة المتعلقة بإعلام مختلف قطاعات سوق التشغيل، يجب هنا ملاحظة تردد السلطات العمومية في وضع سياسة تشغيل فعالة، و التي تمر حتما بتمكين مصالح التشغيل الموجودة، و الظاهر أن لها عواقب ثقيلة و صعبة خاصة في مجال الإعلام حول تطور مستوى سوق العمل.

كما أن المعطيات المستقاة من طرف هذه المصالح تقتصر أساسا على ثلاثة متغيرات، حجم العروض، الطلبات و التوظيف المحقق و الملبي، فخصائص هذه المعطيات العامة قد لعبت دور في تفاهتها، فحسب السلطات العمومية ترى أن هذه المعلومات غير تمثيلية، و لا



. في الوسط (على المستوى الجهوي): الوكالات الجهوية للتشغيل، مهامها تتمثل في الإشراف والتنسيق بين الوكالات المحلية في كافة المجالات، كالمعلومات، نشاطات التعويض و كذلك الدعم التقني، الدراسات، إحتياجات التشغيل و التأهيلات، ولها كذلك مهام تسيير الوكالات المحلية و نشاطات مع الشركاء الإجتماعيين و الإقتصاديين.

. في القاعدة (على المستوى البلدي و الولائي): الوكالات المحلية، تهدف الوكالة الوطنية الوصول على المدى البعيد إلى وكالة بكل بلدية و على المدى المتوسط وكالة لكل مجموعة من البلديات. و مهامها الأساسية بالإضافة إلى التوظيف، تعمل الوكالات على تشجيع المبادرات المحلية، تحليل و تسيير الأسواق المحلية للعمل و التعرف عن الإختلالات و السكان الذين لا بد أن يستفيدوا من البرامج الخاصة بالتكوين / تشغيل و التشغيل الإدماجي.

**التنظيم الإداري:** أما التنظيم الإداري للوكالة حسب المادة الثانية من قانون: 259/90 يكون كالأتي:

. المدير العام.

. الأمين العام و نواب المدير.

. تنظيم الوكالة الوطنية إلى الوكالات الجهوية و الوكالات المحلية و المراسلين المحليين على مستوى البلديات أو مراسلين في الخارج.

. مجلس الإدارة، يرأسه وزير الوصاية أو ممثله.

أما فيما يخص المناصب العليا للوكالة حسب منشور مابين الوزارات المؤرخ في 90/12/02 المتعلق بالتنظيم الداخلي للوكالة تكون كمايلي:

. المدير العام.

. الأمين العام.

. المدراء.

. رؤساء الوكالات الجهوية و المحلية.

. نواب المدراء.

. رؤساء المصالح بالوكالات الجهوية.

تحت سلطة المدير العام التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية يحتوي مايلي:

. الأمين العام، مدير تنظيم سوق الشغل، مدير الدعم التقني للوكالات، حركات الهجرة، مدير الإعلام، الدراسات و التوثيق، مدير إدارة الوسائل.

انظر الشكل رقم: المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل.

. رؤساء الوكالات الجهوية.

. رؤساء الوكالات المحلية.

و يساعد المدير العام ثلاث نواب كمدرء للدراسات مكلفين ب:

. تطوير نظام وطني للإعلام.

. تنظيم العلاقات مع الجهاز الوطني للتكوين.

. تنظيم شراكة مع " الجماعات المحلية، منظمات مهنية و نقابية، حركات جمعوية... الخ

1. مديرية الدعم التقني للوكالات: تحتوي ثلاثة نيابات مديريةية:

• نيابة مديريةية الطرق و المناهج.

• نيابة مديريةية لتطوير الشبكة.

• نيابة مديريةية للتنسيق و الرقابة.

2. مديريةية تنظيم سوق الشغل: تحتوي على مديرتين هما:

• نيابة مديريةية التوظيف و التعويض.

• نيابة مديريةية المحافظة على الشغل و إعادة التأهيل.

3. مديريةية حركات الهجرة، تحتوي مايلي:

• نيابة مديريةية لليد العاملة الأجنبية.

• نيابة مديريةية الهجرة.

4. مديريةية الإعلام، الدراسات و التوثيق: تحتوي على مايلي:

• نيابة مديريةية الإستغلال الإحصائي.

• نيابة مديريةية للدراسات.

• نيابة مديريةية للتوثيق و النشر.

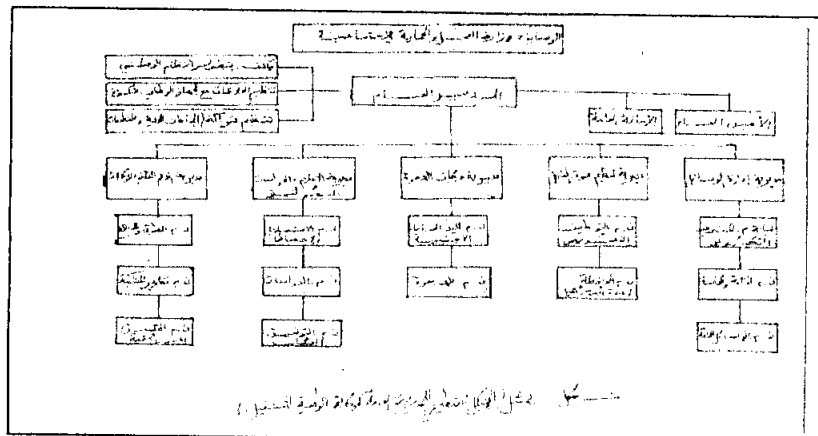
5. مديريةية إدارة الوسائل: تحتوي على:

• نيابة مديريةية المستخدمين و التكوين.

• نيابة مديريةية المالية و المحاسبة.

• نيابة مديريةية الوسائل العامة.

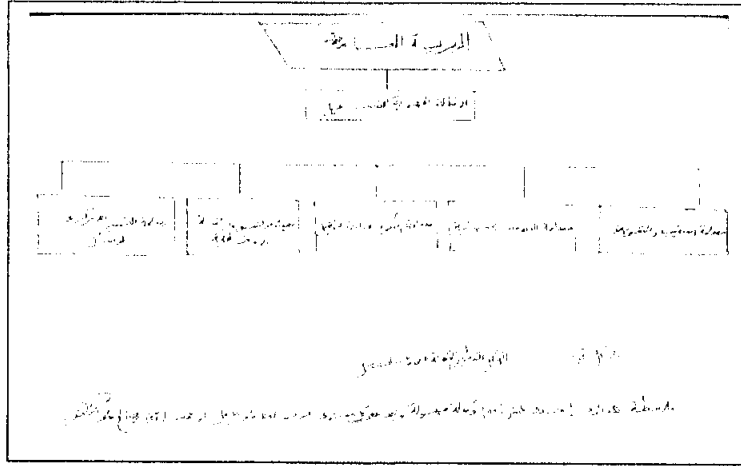
الشكل رقم: "12" الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل.



على المستوى الجهوي تكون الوكالات الجهوية تحت سلطة رئيس الوكالة الجهوية و هي تحتوي على ثلاثة مصالح على الأقل و/أو خمسة على الأكثر و هي كالاتي:

- . مصلحة التفتيش و التعويض.
- . مصلحة المعلومات الإحصائية.
- . مصلحة التكوين و إعادة التأهيل.
- . مصلحة التنسيق و مراقبة الوكالات المحلية.
- . مصلحة التسيير اللامركزي للوسائل.

انظر الشكل رقم: "13" الهيكل التنظيمي للوكالة الجهوية للتشغيل.



على المستوى المحلي الوكالات المحلية للتشغيل بدون تنظيم حقيقي و قانوني. و بدون مصالح واضحة فقط الأعمال تتلخص في مهامها.

#### المبحث الثاني: مراحل تنظيم و تطور سوق التشغيل في الجزائر<sup>(5)</sup> المرحلة الأولى: مرحلة 1962-1970.

مباشرة بعد الإستقلال، إشكالية التشغيل التي طرحت على الدولة الجزائرية الحديثة النشأة كانت أساساً مطبوعة بظاهرة البطالة المتفشية في المجتمع الجزائري، وبنسبة تشغيل ضعيفة، حيث كان هناك حجم مرتفع و متزايد من طلبات العمل و في المقابل عروض العمل المتوفرة أذاك لاتسمح و لو بغطية جزئية، جعلت السلطات الجزائرية تفكر في خلق الإمكانيات الجديدة للحد من خطورة الظاهرة و ذلك بإتباعها عدة إجراءات منها ما يلي:

حاولت السلطات المعنية بخلق ورشات "التشغيل الكامل" تشابه ما يعرف اليوم بالشبكة الإجتماعية" التي تهدف في حقيقتها إلى التشغيل الكامل لتحقيق منفعة عامة، فتلك الورشات كانت تحت إشراف الديوان الوطني لليد العاملة المعروف بالوكالة الوطنية للتشغيل،

حيث كانت توجه فئات البطالة وطالبي العمل أساساً نحو قطاع البناء و الأعمال ذات المنفعة العمومية، إلا أنها مشكلة خاصة من فرص و مناصب شغل مؤقتة.

و كانت تعمل على تنظيم الهجرة إلى فرنسا، و كانت تشكل نوعاً ما حلاً لبعض الصعوبات في إيجاد نشاط أو مناصب لطالبي العمل، من حيث التسجيل و تنظيم هجرة التي نظمت من طرف مصالح التشغيل خاصة الديوان الوطني لليد العاملة الذي كان يشرف على تسيير و مراقبة هذه العملية. و إتسمت الفترة بتوسيع التوظيف الإداري بشروط سهلة، هدفاً منه إدماج البطالين في التوظيف العمومي، حيث بدوره يساهم في الحد من البطالة.

فهذه الفترة قد إنطبعت بالتدخل المباشر و الحيوي لمصالح التشغيل في سيرورة تنظيم سوق العمل، فكانت العمليات تتم في ظروف طبعها الجانب التنظيمي و القانوني "كإحتكار التوظيف"، حيث يتم التوجيه إلى المؤسسات طالبي العمل المسجلين بمكاتب اليد العاملة، على أساس إحتكار التوظيف، وذلك بمراقبة عملية التصيب، و نظراً لضعف إمكانيات المؤسسات، كانت مصالح التشغيل توظف و تراقب حجم المناصب المتواجدة و الفائض من عروض و طلبات العمل.

#### المرحلة الثانية: مرحلة ما بين 1970-1980:

دخلت الجزائر في سنة 1971 مرحلة جديدة في مجال السياسة الإقتصادية، حيث أحدثت تغييرات عميقة على سير سوق العمل من جهة و إنطبعت على الخصوص بالتأميم أو أوطنة الإقتصاد الوطني، حيث من خلال المرسوم 74/71 المؤرخ في نوفمبر 1971 و المتعلق بالتنظيم الإشتراكي للمؤسسات و مواكبة مع الإرتفاع المحسوس و المفاجئ في سعر البترول و عوامل مساعدة أخرى.

كما نسجل أن الجزائر شرعت آنذاك في الحد من الهجرة المنظمة إلى فرنسا في سنة 1973، حيث قررت السلطات الجزائرية على أن تكون الدولة حاضرة بقوة في التوجه الإقتصادي الوطن بإتخاذها القاعدة و النمط المتمثل في التصنيع، و قد يعتبر النموذج الإشتراكي في التسيير المختار من طرف الجزائر في مجال تحريك العجلة الإقتصادية هو الإرتكاز على ما يعرف "بالصناعة المصنعة" أو الصناعات الثقيلة، حيث كانت العائدات المالية للمحروقات المحرك الرئيسي لهذه العملية الإستراتيجية.

حيث نسجل أن هذه الفترة قد إتسعت بصناعة مكثفة من إستثمارات متنوعة تخدم التنمية الوطنية المسطرة آنذاك حسب مخططات التنمية الثلاث الأولى.

أما قطاع الفلاحة فقد سجل إنخفاضا محسوساً في عدد المستثمرين وأن أغلبية طالبي العمل إتجهت إلى المؤسسات الصناعية و القطاعات الأخرى تاركة المجال للفلاحي و هذا نكتشفه من خلال المناصب المستحدثة. وفي الإطار العام نظرة المؤسسة كانت مبنية أساساً

على أن تلبية رغبة طالب العمل بدون تدخل خارجي، أي ما يعرف "بالتوظيف المباشر"، نتج عنه عدم التحكم في مجال الإحصائيات، بالإضافة إلى بروز ظاهرة الزحف الريفي المعتبر، جعلت نسبة العمران في إرتفاع و تزايد مستمر و التصاعد من نسبة الأجر للعائلة الواحدة لا يتجاوز 75 % .

إن كثرة تنوع عروض العمل جعلت من بعض طالبي العمل يختارون و يتهافتون على الإمتيازات المقدمة من طرف المؤسسات أو البحث عن الإمتيازات الإجتماعية، كما كانت المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال التتقيب على المستخدمين (العمال المؤهلين). أما العمال فكانوا بدورهم يغيرون مناصبهم بإستمرار، فالعامل يبحث عن شروط عمل أحسن و إمتيازات إجتماعية و ترقية دائمة نحو الأفضل، و في المقابل مصالح التشغيل العمومية كقطاع إداري منظم لهذه العملية فقدت دورها كوسيلة تدخل في ورشات التشغيل الكامل، و إقتصرت دورها فقط على توجيه الراغبين في الهجرة نحو فرنسا التي تم غلقها أمام الطالبين سنة 1973 ، بالإضافة إلى ذلك فقدت مصالح التشغيل دورها كعناصر أساسية لسير سوق العمل، ولم يبق بمكاتب الديوان الوطني لليد العاملة سوى تنصيب اليد العاملة البسيطة في قطاع البناء و مراقبة إستعمال اليد العاملة الأجنبية في الجزائر و توجيه العمال الراغبين في الهجرة نحو ألمانيا الشرقية آنذاك.

### المرحلة الثالثة: مرحلة ما بين 1980-1985

خلال هذه المرحلة ركزت السلطات السياسية نظرتها حول كيفية إيجاد حلول لمشكلة الإنتاجية و عقلنة مؤسسات الدولة، حيث أن من بين العناصر الداعية إلى إعادة النظر في سير الحياة الإقتصادية هو إبتعاد المؤسسة عن نورها الأساسي و المتمثل في خلق الثروة و إحداث مناصب شغل منتجة، مع إنخفاض بل ضعف المردودية و الإنتاجية فرض على السلطات إعادة هيكلة و تنظيم المؤسسات الوطنية، كما إتسمت هذه الفترة بعدم إستقرار اليد العاملة، و سوء توزيعها حتي عبر نفس القطاع بالإضافة إلى ضعف المستوى التأهيلي لليد العاملة. و مع بداية سنة 1980 قررت السلطات المعنية إعادة تقييم المؤسسات العمومية الوطنية، و أتخذت في هذا الإطار عدة إجراءات لامركزية المؤسسات فيما يلي:

تحويل المقرات الإجتماعية لبعض المؤسسات نحو داخل الوطن و تحرير إستثمارات المؤسسات العمومية و الإتجاه نحو لامركزية الإدارة العمومية و الجماعات المحلية كالولاية و الدوائر و المجالس الشعبية البلدية، و تدعيم هياكل التكوين المهني و محاولة توزيعها عبر مختلف مناطق التراب الوطني وللحد من الإنتقال الفوضوي و التسيير العشوائي للموارد البشرية خاصة اليد العاملة المؤهلة و ضعف السلطات المعنية قانونا ينظم تسيير الموارد البشرية، القانون العام للعمال، حيث رتب مناصب العمل على مستويات متباينة من الأجور



المتشابهة لكل صنف أو منصب حسب مبدأ " عمل مساوي / أجر مساوي " و بهذا الحد تم التقليل أو خفض الإنتقال المبالغ فيه.

كما أن توجهات سوق العمل تغيرت إتجاه إجراءات التسوية، فإن أشكال تسيير اليد العاملة المباشر عن طريق المؤسسة، نفسها لعب دورا نحو تنظيم جديد لسوق العمل جعل طلبات العمل المسجلة عن طريق مكاتب الديوان الوطني لليد العاملة يعاد النظر في إعادة توزيعها على مستوى الجانب الكيفي، حيث تضاعفت طلبات العمل الغير ملبأة على المستوى الكلي إلى 1,5 مليون ما بين سنوات 1970-1985 منهم الإطارات، التقنيون، أعوان التحكم... إلخ هذا التوجه الجديد الذي تواجهه المصالح العمومية للتشغيل قد يعتبر في حد ذاته مؤشر أولي بأن سوق العمل في تحول و تغير جوهري.

مع الإشارة أن قطاع الفلاحة إستمر في فقدان مناصب الشغل و المقدرة بـ عشرة آلاف عامل، و حددت نسبة البطالة رسميا بـ 15% و هذا يعتبر أول إعتراف رسمي بمشكل البطالة.

#### المرحلة الرابعة : مرحلة 1985 إلى يومنا هذا:

بدأت منذ سنة 1985 تتدهور وضعية التشغيل بصفة جلية، فسجل إنخفاض المبادرات الإستثمارية لإنعدام أو نقص في الإمكانيات التي كانت متوفرة في السابق بالإضافة إلى شروع الجزائر في دفع الديون الخارجية و ما ترتب عنه خاصة مع السقوط الحر للبتروال الذي كان الركيزة و لا يزال يعتمد على عائداته في تحريك الآلة الإقتصادية نجم عنه صعوبات إقتصادية جمة و تحديات جديدة على الدولة الجزائرية ببروز بوادر الأزمة الإقتصادية جعلت السلطات تفكر في إحداث طرق جديدة لمواجهتها على مختلف الأصعدة. هذه الظروف و أخرى حدثت من ديناميكية خلق مناصب الشغل، حيث أصبحت القدرة السنوية في تدهور مستمر إلى يومنا هذا.

و من الآثار الناجمة عن هذه الوضعية تزايد عدد الباطلين و وصوله إلى 1.200.000 بطال أي بنسبة 22 % حسب إحصاء السكان لسنة 1987 مع العلم أن نسبة البطالة كانت 15 % في سنة 1984 و حوالي 25 % في سنة 1994 يضاف إليهم العمال المسرحون لأسباب إقتصادية و المقدر عددهم بأكثر من 400.000 مسرح يستفيدون لفترة مؤقتة من أجور شهرية في إطار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذي أحدثته السلطات الجزائرية بمرسوم تنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 06 جويلية 1994 لتسيير هذه الفئات المسرحة من العمل.

اما على مستوى المخطط القطاعي فإن القطاعات التي عادة كانت تحدث مناصب شغل قد تأثرت، و تضررت كثيرا كقطاع البناء، و قد يرجع ذلك إلى الأزمة الإقتصادية

العالمية و المشاكل على المستوى الوطني حدثت من قدرات الكثير من المؤسسات العمومية الإقتصادية.

و المعلوم أن إنخفاض و تراجع الإستثمار لعب دورا محددًا في سير سوق التشغيل، كما ساهمت العوامل الداخلية في الحد من خلق مناصب الشغل نذكر منها ما يلي:

الطلب الإضافي للعمل المرتفع حوالي 183.000 شخص يضافون كل سنة على مستوى سوق الشغل في الفترة الممتدة ما بين 1985 إلى 1989 و قدرت بـ 165.000 طالب عمل جديد كل سنة منذ 1995.

ضعف قدرات الآلة الإقتصادية في مجال الإنتاج و الإنتاجية و ذلك قد يرجع إلى صلابة المحيط الإقتصادي و غياب الإستمرار في التمويل بالمواد الأولية و النصف منتجة (مصنعة) و إرتباط بضعف المستوى العام للنشاط الإقتصادي.

عرفت كلفة مناصب الشغل إرتفاعا محسوسا، لعل هذه العوامل من بين أخريات قد وقفت حجرة عثرة أمام قدرات إحداث مناصب العمل خاصة على مستوى القطاع الصناعي.

كما نسجل عدم تنظيم سوق العمل و الذي أنطبع بوجود أسواق أخرى للتشغيل أو متدخلين آخرين في هذا الميدان بالإضافة إلى الديوان الوطني لليد العاملة، حيث ظهرت إلى الوجود مندوبية تشغيل الشباب، مديرية النشاط الإجتماعي المهتمة بالمساعدة الإجتماعية و الشبكة الإجتماعية، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، سوق محلي للمؤسسات، أسواق محلية، و بهذا نلاحظ عدة متدخلين في سوق العمل الوطني تنتج عنه عدم التحكم في ميكانيزمات سوق العمل من جهة و عدم ضبط الإحصائيات من جهة أخرى.

كما أن لكل متدخل في هذا المجال ديناميكيته الخاصة و قد أعيد تنظيمه و تسييره، مما صعب عملية التنسيق و الاتصال بين الأطراف المعنية من جهة و عدم التحكم في الإحصائيات و ضبط الميكانيزمات المحركة لهذا القطاع من جهة أخرى و هذا قد صعب من تحديد سياسة و طنية للتشغيل واضحة المعالم.

بالإضافة إلى عدم ملائمة مسائل التكوين و التشغيل و عدم ملائمتها مع الإحتياجات الوطنية المحلية الحقيقية. و نظرا لتراجع إحداث مناصب شغل جديدة و إستحالتها في بعض القطاعات، قررت السلطات في سنة 1987 تسطير و وضع إجراءات عاجلة للحد من تفاقم هذه الأزمة و قد تمثلت في البرامج الخاصة بتشغيل الشباب.

مع حلول التسعينات بدأت ظاهرة التضاعف الخطير في فقدان مناصب الشغل الناتج عن التسريح الجماعي و الفردي للعمال لأسباب إقتصادية.

- و إلى يومنا هذا ليس هناك ما يعرف بالسياسة الوطنية للتشغل، يضاف إلى ذلك عدة نقائص في تسيير هذه العملية ذات الحجم الكبير مضاف إلى ذلك:
- عدم وجود التنسيق النظري العملي بين مصالح التشغيل على المستوى المحلي، و ذلك قد يرجع إلى إنعدام قوانين منظمة للعلاقة بين هذه الأطراف.
  - عدم وجود سياسة إستراتيجية ملائمة لتنظيم سوق العمل على المستوى الوطني، الجهوي، و المحلي.
  - إنعدام دراسات علمية لترشيد تسيير الموارد البشرية في عمليات التوظيف و متابعتهم على مستوى حياتهم المهنية.
  - إنعدام آليات ضبط الإحصائيات الخاصة بالمسائل المتعلقة بهذا القطاع، رغم أهميتها في تحديد أي سياسة أو إستراتيجية ملائمة لتنظيم و تفعيل هذا الميدان.

أما فيما يخص الخطاب أو سياسة التشغيل الوطنية حول إشكالية التشغيل بالجزائر، فإن الجزائر قد أعطت إهتماما خاصا للتشغيل من خلال البرنامج الوطني للتنمية الوطنية و ذلك عبر مراحل تطورها التاريخي و قد نلخصها فيما يلي:

. خطاب التشغيل الكامل: يدور حول العمل في إطار تحقيق المنفعة العامة، و كان ذلك منذ الإستقلال حتى سنوات السبعينات.

. خطاب التشغيل حسب المادة 24 من دستور 1976 يؤكد: " أن العمل هو شرط أساسي لنمو البلاد و مصدر لضمان وسائل وجوده".

. خطاب بطالة الإدماج: (جهاز تشغيل الشباب )، مع الظهور المتزايد للبطالة في الأوساط الشبانية، مع نهاية الثمانينات لجأت الدولة إلى هذا النوع من الإدماج الإجتماعي و المهني.

. خطاب المحافظة على الشغل، و ذلك بعد المشاكل التي عرفتھا المؤسسات الإقتصادية الوطنية.

. إشكالية متعلقة بتسيير البطالة: مع هذا التشكيل الجديد للتطور الإقتصادي و الإجتماعي الذي تعرفه الجزائر و مع وضع سياسة إقتصاد السوق أصبحت إشكالية التشغيل و السكان الناشطين تركز على معايير دولية حول تسيير البطالة، هذه المقاربة لسوق العمل تتطلب وسائل قانونية، إقتصادية و اجتماعية جديدة و نظام فعال (متنوع ) للمتدخلين في سوق العمل، منها: المصالح العمومية للتشغيل، المؤسسات، النقابات، الجماعات المحلية. لكل منها دور محدد في تنظيم هذا الفيض في سوق العمل لاسيما في مجال مخزون ليد العاملة أو البطالة.

المسألة هنا لا تكمن في البحث بأي ثمن على الزيادة في خلق مناصب الشغل و إنما الإستعمال العقلاني للموارد البشرية ووسائل الإنتاج قصد الوصول إلى الفاعلية الإقتصادية،

و الطريقة الوحيدة التي تسمح بالنمو الإقتصادي و تخلق مناصب شغل دائمة، هذه النظرة لسوق العمل تفرض نفسها على المتعاملين الإقتصاديين و الإجتماعيين الذين يجيدون قواعد اللعبة.

و من خلال هذه التطورات الحاصلة على المستوى الوطني، عرفت المصالح العمومية للتشغيل، تطورا عبر تكفلها بمايلي:

- نشاطات التوظيف من خلال تسجيل طلبات العمل و جمع لعروض العمل.
- تنظيم سوق العمل من خلال توقع اللاتوازن في تنظيم مقاييس التعديل المناسبة.
- التعرف على الإحتياجات القطاعية و الجهوية لليد العاملة و ضمان ملائمة التكوين/تشغيل.
- إنتاج الإحصائيات و المعلومات حول تطور سوق العمل، و حتى للفترة الأخيرة، المصالح العمومية للتشغيل، أي كانت تتلخص في الديوان الوطني لليد العاملة سابقاً.
- تدخلها أنخفض في مجال تسجيل طلبات العمل راجع لإنخفاض عروض العمل و إلى التوظيفات المؤقتة نظراً لوضعية سوق العمل الهشة.

إن موضوع التشغيل بالجزائر يبين في تلك المرحلة التي قامت بمعالجة ظاهرة البطالة ميدانياً بتوفير مناصب الشغل للقادرين عليه، كما وجدت القوانين الخاصة بمرحلة السبعينات التي تحمي الجزائري من هذه الآفة حيث نصت القوانين الخاصة بهذه المرحلة في بعض موادها على ضمان العمل للمواطن الجزائري و حمايته من شبح البطالة، بهذا الصدد جاء دستور 1976 في المادة 33 منه ما يلي: "الدولة مسؤولة عن ظروف حياة كل مواطن. وهي تستهدف تحرير المواطن من الإستغلال و البطالة و المرض و الجهل".

ونلاحظ من ذلك درجة الإهتمام التي أفردتها الدولة آنذاك حيث وضعت البطالة في درجة واحدة مع أعقد المشكلات الإجتماعية مثل المرض، الجهل و الإستغلال...إلخ.

ويؤكد هذا الإتجاه و تدعمه المادة 59 من نفس الدستور بأن حق العمل مضمون وهذا يعني التكفل المباشر من طرف مختلف مؤسسات الدولة بتوفير العمل لمن هو مستعد له. و يمكن القول الإهتمام بهذا الجانب ميدانياً إلى أن وصل إلى درجة البطالة المقنعة.

أما في دستور 1989، نسجل تراجعها عن المادة 33 من دستور 76 و بالتالي فضل الدولة أن تتخل عن مسؤولية حماية المواطن من البطالة مما يعني ترك الأمور لتسيير بكل حرية في سوق العمل، وهذا ما أدى إلى إرتفاع نسبة البطالة في السنوات الأخيرة دون تفكير في مشاريع حاسمة أو قوانين فعالة تحمي هؤلاء البطالين و تخرجهم من وضعيتهم الحالية.

ويتأكد التراجع المذكور مرة أخرى إذا قرأنا المادة 59 من دستور 1976 التي تنص على "حق العمل مضمون" مع المادة 52 من دستور 89 التي تتضمن لكل مواطن الحق في

العمل هذا يعني أن الدولة لم تعد من الناحية النظرية هي المسؤولة المباشرة عن توفير العمل كما ورد في دستور 1976.

إن دور و أثر تدخلات الديوان الوطني لليد العاملة في توظيف العمال و اكب مراحل النمو الإقتصادي للوطن و تأثر بضغوطات الخطابات أو السياسات حول الشغل إذ الديوان الوطني للعمل عرف ذروته أو أوجه خلال مرحلة ما بعد الإستقلال مع برامج التشغيل الكامل بفضل إحتكار التوظيف الذي منحه له المرسوم 153/63 المؤرخ في 25/04/1963. هذه المرحلة تتوافق مع المرحلة التالية المتميزة بخلق قوي لمناصب الشغل .

لم تقم المؤسسات الجديدة النشأة بلعب دورها في مجال التشغيل فكانت تطلب خدمات الديوان الوطني لليد العاملة سابقا بعد ذلك بدأت تقوم بالتوظيف مباشرة لليد العاملة لاسيما المؤهلة، و بهذا بدأ تهيمش الديوان و بقي يتكفل بتنظيم هجرة العمال إلى فرنسا حتى 1973 ، ثم إلى ألمانيا الشرقية لتبقى فيما بعد مصخرة لمراقبة الشغل و اليد العاملة الأجنبية و إلى عمليات إعادة إدماج العمال المغتربين .

هذا التهميش للديوان في مجال تدخله، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية و المادية في تأطيره مع عدم ملائمة الوسائل بالمقارنة مع الأهداف (نصوص قانونية غير موافقة) التي تركت أثراً حقيقياً على نتائج تدخله، جعلته غير عملي إلى غاية سنة 1990 مما أدى إلى تغييره بالوكالة الوطنية للتشغيل كمتدخل مباشر في مسائل التشغيل، فإنه من المهم التطرق إلى الجانب التاريخي لهذه الهيئة و تصرفاتها في سوق العمل خاصة عبر مصالحها اللامركزية المتمثلين في الوكالات المحلية، مكاتب اليد العاملة سابقاً.

إنه حتى إعادة التنظيم في سنة 1990 لمهام الديوان كانت تدار أساساً عبر ثلاث نصوص تتمثل فيما يلي:

- مرسوم رقم: 99/62 المؤرخ في 29/11/1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة.
- مرسوم رقم: 153/63 المؤرخ في 25/04/1963 المتعلق بمراقبة الشغل و تنظيم العمال.
- منشور رقم 42/71 المؤرخ في: 17/02/1977 المتعلق بتنظيم الديوان الوطني لليد العاملة.

إن الديوان هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ذات شخصية مدنية و إستقلالية مالية (المادة أولى من مرسوم 99/62 و منشور 42/71). وهو تحت السلطة المباشرة للصياغة، المتمثلة في وزارة العمل و الشؤون الإجتماعية (المادة 02 من مرسوم 99/62 و المنشور 42/71).

و كذلك ضمان تنفيذ مقاييس الحماية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.(المادة 03 من الفقرة 06 من مرسوم 99/62).

و قد حددت القوانين هيكلية و تنظيم الديوان حسب خصوصيات تنظيم سوق العمل، و لتأدية مهامه، يملك الديوان ما يلي:

. مكاتب اليد العاملة و المراكز الصحية للهجرة،  
 . المراسلين المحليين على مستوى البلديات التي لا يوجد بها مكاتب لليد العاملة،  
 . فتح فروع بالخارج أو مراسلين معتمدين عند السلطات الوصية.  
 للإشارة المادة 27 من منشور رقم 42/71 تنص على: "أن حل الديوان الوطني لليد العاملة لا يمكن النطق به إلا من خلال نص ذا طابع تشريعي". حيث كان يتسم الديوان في أواخر الثمانينات بما يلي:

- نسبة تأطير إجمالية منخفضة تقدر ب 3,2% .
  - مكتب واحد لليد العاملة ل 10 بلديات أو 40 ألف سكان ناشطين.
  - توزيع سيئ على مستوى التراب الوطني للمكاتب الموجودة.
  - نسبة تدخل في السوق في الغالب تقدر ب: 20% .
- هذا التهميش يرجع أساسا إلى عوائق ذات طابع هيكلية و تنظيمي.

**أ.العوائق الهيكلية :** تتلخص كالآتي:

1. أن مهام مكاتب اليد العاملة و صلاحياتها: تسير عبر نصوص ذكرناها سابقا، أصبحت غير ملائمة و بعض المرات قديمة لا تتماشى مع التحولات الهيكلية للمحيط الإقتصادي، الإجتماعي و الإداري.

2. النظام القانوني لتدخل المكاتب، لاسيما مبدأ إحتكار التوظيف أعاق كثيرا مصالحها التي تنقصها الوسائل و عدم ملائمة تواجدها الجغرافي قد يعيق نمو الحركة الإقتصادية الوطنية خاصة في مجال حاجتها للموارد البشرية.

3. الوسائل: نقص الوسائل المالية و البشرية خاصة التأطير أعاق كثيرا التدخل الفعال للمكاتب. و على مستوى الوسائل المكاتب لاتملك الشيء الكبير أو المهم كوسائل تأثيث المكاتب، إنعدام الهاتف، عدم وجود تلكس أو فاكس و وسائل التنقل...

على مستوى الموارد البشرية تأطير المكاتب يتكون أساساً من مراقبي العمل و أعوان المكتب الذين غالبا ما نجدهم رؤساء للمكاتب. من جهة أخرى عدد أعوان التشغيل حسب السكان كانت تقدر بواحد بالنسبة لـ 31000 مقارنة مع أوروبا التي حصتها عون لكل 5000 ساكن.

**ب. العوائق التنظيمية:** قد عقدت وضعية المكاتب و أثرت سلبا على تدخلها في سوق العمل لأن المكاتب محليا ليس لها مركز و لا وجود قانوني، كانت توجد فقط في الميدان الذي أدى إلى ظاهرة تهميشها و عدم قدرتها على رفع التحدي.

ج. عوائق تقنية: تظهر من خلال عدم ملائمتها بين العلاقات الوظيفية بين مختلف مستويات مصالح التشغيل، خاصة في مجال سريان و معالجة المعلومات. هذه الأخيرة أثرت جاليا في تنظيم سوق العمل نظرا لتأخر إرسال المعلومات من جهة و من جهة أخرى عدم ملائمة الوسائل المستعملة بالإضافة إلى المفاهيم، المدونات، الدعائم الإحصائية، والتي لا تسمح بالفهم الحقيقي و الصحيح لتطور سوق العمل و القيام بدراسات و تحاليل اللاتوازنات التي ظهرت مع تطور المجتمع الجزائري. هذه العوائق و أخرى أدت إلى إعادة النظر منذ 1990 في دور و مكانة مصالح التشغيل.

. المبادئ الرئيسية لإعادة التنظيم<sup>(6)</sup>: أمام هذه الوضعية التي تعرفها هيئة عمومية غير قادرة على النمو و حتى الخروج من قوقعتها، فقد قررت السلطات العمومية في سنة 1990 وضع هيئة قادرة لضمان بصفة فعالة تنظيم، تسيير، ملاحظة و متابعة سوق العمل. مع العمل على تقريب مصالح التشغيل إلى الزبائن و المتعاملين، الزيادة في كثافة الشبكة، اللامركزية إلى أقصى الحدود لمصالحها، مع ضمان إستقلالية الوكالات على مختلف المستويات، وذلك قصد إعطاء الفرصة و المساعدة على بروز حقيقي لسوق عمل محلي، مع وضع نظام إعلام فعال و صادق حول التوظيف و خاصة فيما يتعلق بسير المعلومات و معالجتها.

إن المتتبع لتطور التاريخي للوكالة الوطنية للتشغيل ( الديوان الوطني للقوى العاملة سابقا). يلاحظ أنها هيئة عمومية ذات طابع إداري حسب المرسوم التنفيذي رقم 259/90 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 المعدل و المتمم للمنشور رقم 71/42 المؤرخ في 17 جوان 1971 المتعلق بتنظيم الديوان، حيث لا يتجاوز عمر هذه المؤسسة إثني عشر سنة من الوجود رغم أنها ورثت عن الديوان المهام، الوسائل المادية و الموارد البشرية بالإضافة إلى الحمل الثقيل و المتمثل في المشاركة الفعالة في تحقيق و تطوير السياسة الإجتماعية للدولة، و ذلك مقابل عدم وضوح الرؤى و المفاهيم و القوانين التي يمكن من خلالها التدخل بشبكيتها المتوزعة عبر الوطن ( جانب نظري )، أما على مستوى التطبيقات عرفت الوكالة صعوبات التكيف و التدخل أمام التحولات التي عرفت الجزائر و التغييرات التي حصلت على مستوى التنظيم و إعادة الهيكلة و الانتقال من نظام إشتراكي إلى نظام ليبرالي أي من مركزية التسيير إلى اللامركزية و الذي نتج عنه حرية المبادرة و التدخل في مجال التسيير الإداري و الإقتصادي و الذي بدوره أدى إلى بعض الإختلالات مست التوازنات الكبرى على جميع الأصعدة.

حينها حاولت الوكالة إعادة مكانتها و فرض وجودها في خضم هذه التطورات فعمدت إلى إعادة النظر في هيكلتها، تنظيمها و تدخلها في إطار دورها المتمثل في إعلام، تنظيم

و معرفة سوق الشغل و تحقيق نشاطات أخرى لها علاقة بملائمة مسائل التكوين و التشغيل... إلخ و لكن حالة أمام تدخلها ككثيرك أساسي في التصورات و الإستراتيجية الوطنية للتشغيل الكثير من العراقيل التي أضعفت نشاطها في سوق الشغل الوطني، الجهوي و المحلي و أصبح هذا العمود الفقري في تآكل مستمر و لم يبق لها عمليا إلا تسجيل طلبات العمل و إستقبال عروض العمل و محاولة التقريب بينهما أو ما يسمى بالتصويب، و هذا قد يرجع إلى عدة أسباب منها ظهور مصالح و قنوات و طرق أخرى تدخل في مجال التوظيف خاصة التوظيف المباشر من طرف المؤسسات غير متحكم فيها تسييريا و إحصائيا و غير معروفة عمليا و علميا بالإضافة إلى إستحداث بعض الأجهزة لضرورات السياسة الوطنية في مجال التشغيل و التي لا تزال إلى يومنا هذا في إطار المؤقت الذي يدوم و هذا بدون تبيان كيفية التدخل الإيجابي للوكالة.

حاولت الوكالة الوطنية منذ نشأتها في سنة 1990 تجسيد طموحاتها بالوسائل المتاحة لها بتوسيع شبكتها و تطويرها و جعلها عملية على المستوى الداخلي و الخارجي عن طريق توحيد طرق و مناهج العمل لتدخل إيجابي و فعال في سوق العمل مستقبلا.

للإشارة في الوقت الحالي نمط الإنتاج الإداري للمعلومات لا يعطي الطابع الحقيقي التمثيلي لحجم البطالة و التشغيل مما جعل السلطات لا تعتمد كثيرا على المعلومات و الإحصائيات المنتجة من طرف الوكالة الوطنية في الميدان الإعلامي حول سوق العمل باعتبارها منتج ثانوي و مشكوك في مصداقيتها و موضوعيتها فلم يعطى لها أهمية عند المخططين و المتعاملين و الإحصائيين في سوق العمل و حتى المعلومات ذات الطابع الكيفي المرتبطة بسير سوق العمل، على العموم لا تأخذ بعين الإعتبار من طرف سياسة التشغيل التي توضع حيز التطبيق مما ساهم في تهميش الوكالة و إبعادها عن مراكز القرار في مجال التشغيل و محاربة البطالة.

حيث أن المتغيرات الرئيسية الناتجة بشكل عام على مستوى سوق العمل بالإضافة إلى طلبات، عروض العمل و التنقيب تعطي دلالات على مستوى تقريبي حول سوق الشغل و قد لا تعكس حقيقة و واقع الأسواق العملية التي هي أساس و مركز إهتمام مصالح المؤسسات الاقتصادية.

### المبحث الثالث: نشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بين الواقع و الآفاق

عرفت الجزائر منذ سنوات تحولات اقتصادية تتركز أساسا حول محاولات الخصوصية و تنويع القطاعات الإنتاجية. و في هذا السياق برمجت السلطات العمومية عدة إصلاحات، حيث قامت بوضع عدة إجراءات إصلاحية في المجالات التالية: في مجال السياسة



المالية، القروض، الاستثمارات، تجارة، علاقات العمل، خصوصية المؤسسات و وضع بورصة لقيم المنقولة و دعم المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و كذا في ميدان الفلاحة بالإضافة إلى إصلاحات أخرى هي في طريق التطبيق، لا سيما المتعلقة بالعدالة، التربية الوطنية، التكوين و الإدارة التي تعتبر كقطاع للتشغيل لا يستهان به.

و في إطار آخر نسجل انخفاض معدل التنمية الاقتصادية و هششتها لم يساعد على خلق سبل تحسين مجال التنمية الاجتماعية و التشغيل مما زاد في نسبة البطالة حيث أصبحت اليوم تقارب حوالي 30% و تمس أكثر من 02 مليون شخص منهم 70% شباب عمرهم أقل من 30 سنة، و تماشيا مع هذه الوضعية و مع أجهزة دعم تشغيل الموضوعية من قبل السلطات العمومية منذ سنة 1990، بالإضافة إلى البرنامج الواسع للاستثمار حيث جنست السلطات العمومية أكثر من 07 ملايين دولار على المدى المتوسط جاءت لتبني مشاريع استثمارية مهمة مع خلق آلاف مناصب الشغل في سوق العمل الذي يتميز بمايلي:

- ظهور فئة جديدة من الشباب طالبي العمل، لاسيما المتخرجين من الجامعة و مؤسسات التكوين المهني، حيث يمثلون أكثر من 100 ألف طالب عمل مسجل في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل.
- إن اكبر حصة لطالبي العمل لأول مرة يطلبون الشغل تقدر بأكثر من 70% من الطلب الإجمالي.
- عدم توافق أو ملائمة العروض و طلبات العمل على المستوى الكمي و الكيفي.
- نظام إعلام إحصائي الذي لا يسمح بمعرفة دقيقة لتوجهات سوق العمل المحلي، الجهوي و الوطني .
- و على هذا تم إضعاف تدخل السلطات العمومية في تطبيق سياسة التشغيل، كما يلاحظ في الوقت الحالي تنظيم و عمل المصالح العمومية يكمن في عدم قدرته للوصول إلى مستوى الفاعلية و حتى الإجابة في كثير من الحالات على ما تنتظره السلطات العمومية و المتعاملين، وهذا مع بقاء الوكالة الوطنية للتشغيل اليوم كوسيلة لتنظيم سوق العمل التي تبقى بحوزة الدول. مثل هذه الوضعية، أضعفت القدرات الحقيقية لتدخل السلطات العمومية لوضع جهاز واضح و دائم في ميدان تأطير سوق العمل الذي نسجل به بطالة طالبي العمل الباحثين عن العمل لأول مرة لا يستهان بها، كما أن الإحصائيات المتعلقة بالشغل و البطالة تختلف عسادة من مصدر إلى آخر و لا تقدم أي وضوح على المستوى الكمي و الكيفي. و مواجهة مع نمو طلبها و التعقد الكبير المتزايد لسوق العمل و تنوع احتياجات طالبي العمل، المؤسسات و الشركاء

الأساسيين و بدورها كذلك الوكالة الوطنية للتشغيل تخضع للتحويلات التي تمس مجموع قطاعات الاقتصاد و لاسيما المتعلقة بنشاطات تسيير سوق العمل.

إنطلاقا من هذا الوضع و خطورة مشكلة البطالة و تعقدها و صعوبة الإدماج المهني للشباب بالإضافة إلى حتميات الترقية و الحفاظ على الشغل أظهر ضرورة متابعة الجهود المتخذة من طرف (و.و.ت) في مسار تصوراتها وإعادة الاعتبار لها و التي تهدف لاسيما إلى مايلي:

. العمل في إطار صلاحياتها كوسيط مفضل بين طالبي العمل و المؤسسات المشغلة.

. تأكيدها في مهامها كملاحظ و منظم لسوق العمل الوطني للشغل.

إذن يدخل في إطار هذا الاتجاه برنامج النشاط المستقبلي التي تهدف من خلاله الوكالة (حاليا كهيئة سلبية لإدارة سوق العمل) إلى جعل شبكة ديناميكية للتشغيل و المراقبة الفعالة لسوق العمل و للقيام بهذا و الإجابة على تطلعات المتعاملين (الطلبات و المستخدمين) و السلطات العمومية قامت الوكالة ببعض النشاطات الخاصة بالتحكم في وسائل التسيير و التدخل من جهة و من جهة أخرى إعطاء تصور حول تحسين النوعية و الفاعلية في تدخلها بهدف إعادة تموقعها بشكل دائم وفعال في سوق الشغل. وعبارة أخرى هذا البرنامج يهدف إلى متابعة الاستراتيجية المسطرة من طرف الوكالة و المساهمة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية الناتجة عن مختلف الإصلاحات المطبقة و التي هي في طريق التطبيق و ذلك على مستوى العديد من الأصعدة ننظرق إليها فيما يلي<sup>(7)</sup>:

. **نشاط التحكم في وسائل التسيير:** في هذا الإطار نتحدث عن متابعة النشاطات المطبقة خلال السنة الحالية و مجال التنفيذ الدائم و الضروري من أجل نشاط تدخل في سوق العمل و لذلك تبنى أساسا على مايلي:

أ. تطهير المنازعات الموروثة: هذا النشاط يهدف إلى متابعة التقويم الذي قامت به الوكالة بتطهير المسائل العالقة و التحكم في المنازعات أمام المصالح المعنية و تطهير الديون الغير مدفوعة من أجل تسويتها بهدف الابتعاد عن خطورة الآثار الخاصة بالمنازعات القانونية، لاسيما في ميدان الكراء و دفع الفاتورات للمصالح التالية البريد و المواصلات (الهاتف)، الكهرباء و الغاز، و مصالح المياه... الخ

وعليه من المنطقي أن تعطى الأولوية لتطهير هذه المنازعات التي تعرقل تسيير الوكالة و التي في بعض المرات تقابل بقطع الكهرباء و الماء... الخ. وهذا قد يرجع في كثير من المرات للفترة السابقة. وذلك بهدف تسوية الوضعية اتجاه المعنيين تقاديا لتطور أثارها .

ب. التحكم في وسائل التسيير الجديدة: هذا النشاط يركز على متابعة التحكم في التسيير عن طريق الإعلام الآلي التي يتمحور أساسا في الاستغلال و التطبيقات الإعلامية الموجودة، وذلك من أجل مايلي:

. من أجل تسيير الموارد البشرية و ذلك بالتخفيض من الآثار السلبية للتسيير السابق لهذا الملف و قصد التحكم في متابعة المشوار المهني للمستخدمين و كذلك اللجوء إلى عملية إعادة توظيف و توزيعهم في إطار إعادة تنظيم الوكالة.

. من أجل تسيير الفوترة بهدف ضمان تنفيذ جيد للميزانية و الابتعاد عن التأخرات في تسوية هذه الفاتورات التي تخلق عادة منازعات جديدة.

. من أجل تسيير المخزونات بهدف عقلنة و ترشيد استعمال الوسائل المادية الضرورية لمصالح الوكالة.

. من أجل تحضير لامركزية القرار و الوسائل على المستوى الجهوي في إطار تغيير مستقبلي للمركز القانوني للوكالة.

و على هذا اللامركزية ليست بالنسبة إلى الوكالة كآلية مقترحة من اجل أغراض إقتصادية أو أخرى و إنما هي عبارة عن حتمية متعلقة بالطبيعة القانونية نفسها لمهامها و التي تتعلق بترسيخ الفعالية في نشاطها و التي لا بد أن تتطابق مع مناهج التسيير لأن منذ نشأة الوكالة بشبكته الجهوية و المحلية يتم تسييرها مركزيا من طرف المديرية العامة في مجال تسيير الميزانية و المستخدمين و إنتاج المعلومات. ونظرا لتوجهات الحالية للوكالة، اللامركزية تفرض نفسها من أجل ضرورة التقريب الممكن بين الوكالات المحلية لتشغيل و المستخدمين و طالبي العمل الذين يطلبون خدماتها و التي هي ملزمة بتقديمها لهم مباشرة. و يظهر أن هناك توسع و تنوع في الوظائف و المهام الموكلة للوكالات المحلية، لاسيما المتعلقة منها بكل عمليات الإدماج في الحياة العملية (كإستقبال ، إعلام، توجيه، مقابلات، تسجيل... الخ). و التي تفرض اتصال مباشر بالمعاملين و الزبائن و التي هي مطالبة بالتكفل بهم.

ج. وضع برنامج للتكوين الدائم: هذا النشاط يهدف إلى السماح للموظفين للحصول على مؤهلات عالية و تقنيات للتعامل بفعالية و مهنية مع المتطلبات الجديدة للمصالح العمومية للتشغيل لأن المستخدمين (الموظفين) هم الثروة الأولى لهذه المصالح و على هذا ربما من خلال قدراتهم و حماسهم يتعلق نجاح هذه النشاطات. إن المعارف التي يحتاجها أعوان و إدارات الوكالة هي متنوعة و متخصصة لا يستطيعون الحصول عليها في نفس المحيط المهني و نظرا لنقص المؤهلين لابد من برمجة تربيصات للتكوين بهدف تكوين الأعوان من أجل إتقان بعض النشاطات(مثل التثقيب و التوجيه المهني) و التحكم في طرق العمل (كقننيات

المقابلة ، التقييم و جمع و معالجة المعلومات)، إدخال تقنيات جديدة ( كألمة البطاقات و الملفات و التسيير...الخ.) وبعد كل مرحلة من إتقان الإطارات و الأعوان المكونين يكونوا في صالح الخبرة المتحصل عليها حسب المراحل السابقة و تقديم معرفتهم إلى مجموع الموظفين للتدخل من أجل متابعة فعالية و مهنية مرغوبة و نظرا لقلّة الميزانية من أجل تمويل مختلف برامج التكوين و تطبيقها في أحسن الظروف، يقترح مايلي:

. التكفل بالتكوين و التبادل يكون عن طريق التعاون الدولي في إطار برنامج هيئة الأمم المتحدة للتنمية و وكالة الشغل الفرنسية، ذلك حسب الاتفاقيات التي تربط القطاع و لاسيما مع الوكالة الوطنية للتشغيل.

. العمل على تمويل هذه المشاريع من طرف الوصاية بواسطة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.

د. تنفيذ برامج التدعيم بالوسائل: شرع في هذا النشاط في سنة 2001 و يهدف إلى مايلي:

. العمل على ترقية و تطوير شروط استقبال المتعاملين خصص لهذا المحور نسبة

55% من الميزانية المقدمة، و ذلك لإعادة ترميم الوكالات و 16% للتجديد و التأثيث أي

71% من البرنامج بهدف تأثيث و توفير السائل المناسبة للوكالات (منها الفاكس، أجهزة الإعلام الآلي، الهاتف، أثاث المكاتب...الخ) قصد تحسين الفعالية و نوعية التدخل في سوق الشغل خاصة الموجه إلى المتعاملين مع المصالح العمومية.

. تطوير أنظمة تسيير النشاطات و المعلومات (إعلام): و ذلك في إطار رسم مخطط إعلاماتي بنسبة 13.35% من البرنامج المسموح به للوكالة و الذي يهدف إلى تجهيزها بالوسائل و وضع شبكة تتميز بمايلي:

. تحسين الفعالية في تسيير نشاطات الوكالات وذلك حسب طبيعة نشاطها و أخذ بعين الاعتبار النشاطات التقنية التي تكون موضوع تطبيقات إعلاماتية على سبيل المثال في ميدان أساسي و المتمثل في التوظيف، إعلام آلي، وسائل التخزين، البحث، و معالجة المعطيات التي تسمح بتسيير بطاقية طلبات العمل و عروض العمل و المتعلقة بالمؤسسات، أي التسيير الاعلاماتي للنشاطات المختلفة و الممكنة بالوكالة من أجل رفع الفعالية في عملية التوظيف مثل:

. تسجيل العروض و طبعها المباشر على بطاقية التوظيف الذاتي.

. التقريب المباشر بين الطلبات و العروض.

التسجيل و التوزيع المباشر حول مجموع الوكالات المحلية فيما يتعلق بطلبات العمل، العروض و عمليات التوظيف .. ومن جهة أخرى "الإعلام الآلي" يهدف إلى تفضيل المرور من المعالجة اليدوية للمعلومات الاحصائية إلى معالجة إعلاماتية قصد إنهاء أو إلغاء مواقيت إرسالها و التي تتأخر في كثير من الاحيان كما يؤثر على تأمين إرسال مباشر للمعلومات

حول سوق العمل و بفضل الإمكانيات التي تدخلها على العروض و التي تسمح بإعطاء معلومات مفصلة حول التشغيل لمنطقة جغرافية أو مهنة أو تأهيل، ردا على الطلبات المختصة أو حول التحقيقات الهادفة. وهذا يرمي إلى توظيف الفئات الخاصة من العمال، و التوظيف الحدودي و تسيير البرامج الخاصة أو كل العمليات المتعلقة بالتشغيل و هو ليس من مهام الوكالة التي لا تستطيع معرفة التطبيقات الاعلامانية، حيث أعمالها تقتصر و تتعلق بعمليات التسجيل و البحث و المتابعة و التي لا بد أن توضع بفضل تطوير هذه التطبيقات.

. تمكين الوكالات المحلية من الوسائل المادية التي تسمح بالتنقيب على أكثر عدد من عروض العمل أي تحسين نسبة تدخل المصالح العمومية للتشغيل حول سوق العمل و ذلك بالحصول على وسائل الاتصال و التنقل كالسيارة ، الهاتف ، الفاكس... و قد سخرت الوكالة الوطنية نسبة 15.65% من برنامج التمويل للسيارات التي توزع على كامل ولايات الوطن. و ذلك لتطوير الشراكة الدائمة مع المؤسسات و الهيئات العمومية أو الخاصة الموزعة عبر الحيز الجغرافي للوكالة. و بعبارة أخرى برنامج التجهيز للوكالة و المصادق عليه من طرف الوصاية يسمح لها بوضع وسائل تقنية و مادية تساعد على التدخل الفعال و السريع للحصول على المعلومات ذات مصداقية و هذه هي المهمة الأساسية التي تدخل في مجال مراقبة سوق العمل الذي لا يمكن تصور معرفته اليوم بدون وسائل تدخل و اتصال عصرية. و ذلك لتأمين الفعالية و الدقة لمصالح الوكالة التي هي مطالبة بالتدخل في الميدان أو تقديم المعلومات الخاصة و معالجتها لفترة معينة و التي لا تستطيع التحكم فيها بطرق كلاسيكية السابقة منها البريد العادي ... . نشاط يهدف إلى تحسين النوعية و الفعالية لتدخل الوكالة في سوق الشغل و ذلك حسب طبيعة النشاطات اليومية للوكالة و اتصالها مع عالم الشغل و من أجل فعالية جيدة لتدخلها في سوق العمل يجب عليها وضع آليات و وسائل التدخل، التحكم و تطوير آليات التسيير و توسيع نشاطاتها.

#### • نشاط يتعلق بمتابعة وضع وسائل التدخل:

. إعداد بطاقة أو مدونة للمهن و مناصب الشغل: إن هذا المشروع يهدف إلى تحقيق مدونة المهن، و يدخل في إطار تحديث الوسائل المفهوماتية و المنهجية للتدخل في سوق الشغل و التي تركز على تنفيذ الشفافية و التعاون الجزائري الفرنسي (بين الوكالة الوطنية للتشغيل و الوكالة الفرنسية للشغل). حيث نصبت في الفترة الأخيرة لجنة تعمل لهذا الغرض و ذلك قصد دراسة الوضعية الحالية التي تتسم بغياب لغة موحدة و عملية بين مختلف المتدخلين في سوق الشغل كالمستخدمين، قطاع التكوين المهني، الوكالة الوطنية للتشغيل التي تتوفر ككل واحدة منهم على نظام من الترتيب أو على الأقل تتوفر حسب عملها و احتياجاتها. و لهذا فمن المستعجل تحديد و وضع وسيلة أو وسائل اتصال موحدة حتى تتأقلم مع تنوع الاحتياجات.

وذلك يتم عبر الطرق التالية، بحث و إنجاز بطاقةية أو مدونة المهن و المناصب المسجلة في إطار التوجهات الديناميكية التي ترافق العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالة لمتابعتها و الهادفة خاصة إلى ما يلي:

. إعادة تحديد المناطق المهنية التي تترجم التحولات الطارئة على المحيط الاقتصادي و التي تسمح بتدخل المختصين و المهنيين.

. الإكثار من مهنية الحوار الذي يكون بين مختلف الممثلين، المتعاملين، المؤسسات، هيئات التكوين، وذلك حول مضمون النشاطات و المؤهلات المتحصل عليها لتطبيقها.

. إيجاد عن طريق السبل و المؤهلات المحصلة من طرف الأجراء عبر خبرتهم حتى ذات أهمية أقل من أجل تقييماها.

. تسهيل تحديد الإحتياجات الفردية أو الجماعية للتكوين و ذلك لتحضير الادمج أو إعادة الإدمج للذين ليس لهم المؤهلات الملائمة مع شروط حوض الشغل.

توسيع مجال طرق المهنية إلى الأشخاص الذين يواجهون حركية مهنية. هذا النشاط يتعلق بالتحكم المنهجي الذي تم تحقيقه في السنة الأخيرة و المرور إلى المراحل أخرى التي يجب أن تكون عبر المدى التوسط و المتمثلة فيما يلي:

. تحضير منهج و وسائل إنتاج "المدونة".

و هذا النشاط يتطلب ما يلي:

- وضع خريطة لخصوصيات المؤسسات المعنية و جمع مجموع المعطيات المهمة في هذا المجال.

- العمل على دراسة المنصب هو الطريق الأول لمعرفة المهنة/المنصب.

- مواجهة النتائج المحصلة مع الواقع الاقتصادي.

- العمل على التصحيحات و إخضاعها للتجديد.

- وضع بطاقة تحدد العلاقة بين مفهوم تشغيل/ مهن، التي يجب أن تدخل المنجد المنجز في هذا الإطار.

على غرار ترتيبات المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي 259/90 التي حددت مهام الوكالة في

تنظيم و ضمان معرفة وضعية و تطور السوق الوطني للشغل و اليد العاملة. بينما الوكالة

تنمو في وضع لا يسهل فيه فهم التغيرات و واقع سوق الشغل الذي يتسم بمجموعة من

النفاص و الصعوبات على مستوى الوسائل، وهذا لقياس و تقييم الواقع و النتائج. إنه ينظر

إلى هيئة التشغيل عموما عبر إحصائيات سوق الشغل و البطالة للديوان الوطني للإحصائيات

التي ترى على أنها (عامّة جدا)، أما الخاصة بالوكالة تؤخذ من خلال زاوية العرض

و الطلب التقديري (جزئي جدا). حاليا ليس هناك أي نظام للمعلومات تطبيقي و عملي في

الجزائر يسمح للوصول إلى معرفة حقيقية حول وضعية و تطور سوق الشغل أو حتى لتقديم معطيات عامة أو خاصة ذات مصداقية حول أداء مهامها. إن لكل المتدخلين في سوق الشغل نظام للمعلومات محضر حسب مهامهم و احتياجاتهم، فيما يخص المدونات و المفاهيم و الملامح و كذلك من حيث التغيرات و الأهداف المختلفة من نظام إلى آخر والتي لا تسمح بصفة دقيقة ضبط التوجهات و لا تمكن حتى معرفة السوق المحلي، الجهوي و الوطني أو عن طريق قطاع النشاط أو الفرع... الخ.

إن هذا اللاتجانس الملاحظ حاليا يعيق مجموع المتدخلين في سوق الشغل بالدرجة الأولى، المصالح العمومية التي تجد صعوبات لوضع سياسة تشغيل دائمة و واضحة، حيث تكمن أهميتها في ضمان وضوح و تقويم المعلومات الموجودة و جمع و تقديم مجموع المعطيات الكمية و الكيفية وكذا الخاصة بالإختلالات و توجهات سوق الشغل. وذلك بالتعرف على مراكز إنتاج المعلومات و نمط المعطيات المنتجة و التعرف على المتدخلين في سوق الشغل و احتياجاتهم و تحديد طبيعة و حجم المعلومات.

- إن الإنتاج الحالي بالوكالة للمعطيات وصيغ تقديمها وكثرتها الخاصة بالتقارير الشهرية المتعلقة بمتغيرات سوق الشغل المحلي التي تنتجها الوكالات المحلية بالإضافة إلى تنظيم مختلف المتغيرات و التعلق بمناهج الإنتاج و بعبارة أخرى هذا النشاط يفرض أن يوضع نظام لوسيلة حساسة لمراقبة الآثار و التحولات السوسيو-اقتصادية الجارية خاصة في الوضع الحالي الذي يتسم باحتياج متنوع و تقييم عام في بعض المرات في ميدان الشغل و البطالة.

. إعادة تنظيم شبكة الوكالات: إن الوكالة الوطنية للتشغيل كوسيلة أساسية للمصلحة العمومية للشغل خصص لها المشرع الجزائري عبر المادة الثالثة من المرسوم 259/90، المهام الواسعة و تحتوي على شبكة منظمة حول 165 وكالة محلية و 11 وكالة جهوية، هذا الهيكل الموروث عن الديوان الوطني لليد العاملة سابقا عرف مع الوقت إختلالات في التسيير نظرا لعدم دعمها في العشرية الأخيرة بالإجراءات الضرورية لتسييرها و تنظيمها.

الواقع اليوم يفرض تعديل الشبكة مرتكزين على إعادة تعريف دقيق لتواجد الوكالات الجهوية للتشغيل التي تأخذ بعين الاعتبار، من جهة الدقة في مهامها، ومن جهة أخرى التعرف على جيوب البطالة و مراكز النشاطات من أجل إعادة النظر في وضعهم من جديد الذي يسمح لتأدية المهام التي ليست مأخوذة و مكلفة من الوكالة المحلية وكذلك لتلعب دورها كاملا على مستوى الوساطة بين المديرية العامة أو المقر المركزي و الوكالات الجهوية لاسيما في الإطار المستقبلي الرامي إلى لامركزية القرار و الوسائل، لهذا من الواجب تحليل بدقة الوظائف التي تؤخذ من طرف الوكالات الجهوية و التي لا تستطيع التكفل بها الوكالات المحلية. و كذلك من

الضروري أن تحدد المناطق التي بها كثافة البطالة و/أو النشاطات مرتكزين على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات.

كما أن التعرف على فضاء الوكالات الجهوية ينتج عنه إعادة تنظيم الوكالات المحلية التي قد تتغير على مستوى الولاية، و حسب المهام الموكلة لها و أهمية الأخذ الحقيقي لكل واحدة منها بالمسائل المتعلقة بحوثيات سوق العمل المحلي و التي تهدف إلى تطوير تنظيم الوكالات المحلية من أجل التكفل الجيد بإنشغالات المتعاملين و السلطات العمومية عن طريق تكوين لجان أو فرق مهنية مختصة لتفعيل هذا المجال.

طرق ترمي إلى التحكم و تطوير ميكانيزمات تسيير النشاطات:

أ. إنتاج دليل تسوية الوسائل و المناهج في تدخل الممارسين: حيث قامت به مجموعة عمل متكونة من إدارات الوكالة التي شكلت لهذا الغرض بعد أن تم ملاحظة بأن في الواقع اليومي لعمل الوكالات في إطار تقديم الخدمة للمتعاملين و الشركاء، أعوان الوكالة و بالأحرى موظفي الوكالات لا يستعملون نفس الإجراءات، حيث تختلف من وكالة إلى أخرى من جانب الشكل و المضمون قد أثرت على السير المنهجي للوكالات بالإضافة إلى الاحساس بنوع من التغريب لبعض الوكالات. ولمعالجة هذه الوضعية و التجارب مع الشروط الجديدة لسوق العمل وضعت مجموعة من المقاييس ترمي إلى إعادة تنظيم و توحيد الإجراءات و التقنيات المستعملة في مجموع الوكالات المحلية، و التي تسمح في نفس الوقت لكل عون تحسين مستواه المهني و التحكم في مضمون أي وظيفة أو مهمة وكذا في طرق التنفيذ الموكلة له في أداء مهامه. فنتائج الأعمال قدمت إلى رجال الميدان عبر أربع تجمعات جهوية (قسنطينة، وهران، ورقلة، الجزائر) التي بعدها يساهم في وضع حوصلة أو وسيلة تسمح بوضع و جيز عملي تحت تصرفات أعوان الوكالات.

ب. فرق التدخل: إنطلاقا من مبدأ التحكم في تقنيات العمل لا يكفي وحده لضمان جيد للتوظيفة فإن مشاركة التقني لا تكون بدون مسير و/أو فن الممارس تنخفض إلى مجال ضيق إذا لم تركز على نموذج تسيير ينظم سير الأعمال الداخلية للوكالات المحلية.

• تنظيم عصري للوكالات المحلية توحى من منهج تسيير حسب الهدف<sup>(8)</sup>: هذه الطريقة تقتضي ربط نشاط المسير ليس فقط على إحترام التعليمات أو النظام و لكن على تحقيق هدف للنتيجة التي ستحدد قبلها أو التنظيم قد أدى إلى تحديدها مسبقا و التي تكون في نفس الوقت قياسا لنتيجتها أو لنتائجها. فكل مسؤول وكالة هو مكلف بإقتراح برنامج دقيق للنشاط إلى المصالح العمومية التي يتبع لها قانونيا و يشكل كعقد يحدد أهداف النشاط ويستدعي بلوغها على مستوى



مختلف الوظائف (عدد الطلبات و العروض للمعالجة، التوظيف الذي سيتحقق، زيارات تقيب التي ستجري، عدد الشباب المدمجين في البرامج الخاصة... الخ).

و من جهة أخرى يسمح بتطبيق نظام مراقبة و متابعة عن بعد يرتكز أساسا على تقييم النتائج المحققة نظرا للنتائج المرغوبة، وهذا لتحديد الفرق بين النتائج و الأهداف.

كشف الصعوبات في الوقت المناسب التي تجابهها أثناء عملها وتقديم للوكالات المعنية الدعم الضروري. كما أن هناك نشاطات تهدف و ترمي إلى التحكم و تطوير الخدمات الموجهة إلى المستخدمين و الطالبين، هذا النشاط يسمح بتحديد ووضع التطورات بالتحديد مع قياسها للخدمات المقدمة إذا رغبت الوكالة أن تصبح على مدى القصير هيئة تقديم الخدمات ذات مصداقية عند المستخدمين و طالبي العمل، وهذه الأخيرة تستدعي وضع هدفين ذا أولوية هما:

- إقامة علاقة قوية مع المؤسسات تلتمسها عبر جمع العروض و تسمح بأن تصبح الوكالة الوطنية عنصرا أساسيا في سوق العمل.

- وضع حقيقي لخدمة إعلام توجيهي مهني للطالبين يرتكز على تطوير النشاطات (مقابلات، تشريح إحترافي...).

و في مجال تطوير العلاقة مع المؤسسة، إنه عند معاينة المصالح الخارجية للوكالة الوطنية للتشغيل (الوكالات المحلية) نلاحظ أنها لا تقوم فعليا في إطار مهامها بعلاقة حقيقية مع المؤسسات، فقط إتصالهم الوحيد يكمن عند وضع العروض لدى الوكالات المحلية. و لمعالجة هذه الوضعية سيحدد برنامج عملي لتحقيق النشاطات المتعددة التي تدخل في إطار هذا الهدف. مستقبلا سيخصص و يصخر ثلث نشاط أعوان الوكالة للزيارات الدورية إلى المؤسسات قصد الإطلاع على إحتياجاتهم للبيد العاملة و إطلاعهم على مجموعة الخدمات التي تقدمها و تضمنها الوكالة مع التكفل بالطلبات لإختيار أولي للعمال المبحوث عنهم خاصة العمل على جمع أكبر قدر ممكن من العروض قصد تلييتها في أحسن الظروف. ولهذا الغرض كل الوكالات تعمل على تصخير نسبة 35% من ميزانية وقتها إلى تنمية الخدمات المقدمة إلى المؤسسات، أي 60% من ميزانية الوقت لعلاقتها مع المؤسسة و 40% لمعالجة العروض. هذا التطور لا بد أن يتماشى مع أهداف الوكالة قصد تنويع ميدان منتظم لنماذج العلاقة مع المؤسسات و توجيه نشاطها نحو المؤسسات الغير زبونة و لضمان تطوير وجودها الفعال في سوق العمل.

- عملية جمع عروض العمل: رغم الوضعية الصعبة و تناقص الكبير في حجم العروض الواضح لمختلف الفئات المختلطة. سجلت الوكالة الوطنية للتشغيل سنة 2000 حوالي 25 ألف عرض منها 90.55% كانت موضوع توظيف، حيث أنه لا بد من ضرورة تقديم أكبر الإمكانيات للتصيب لمتعاملي الوكالة. و إرادة وضع ميكانيزمات لتطوير نصيبها من السوق

تدفع إلى تحديد كمي التنصيب كهدف لرفعها من 30% إلى 50% من العروض المتحصل عليها في هذه السنة مع الإبقاء أو الزيادة في نسبة التلبية الحالية .

- مساعدة المؤسسات على التوظيف: وهذا عن طريق وضع مقاييس تحفيزية للتوظيف وذلك بمساعدتها خاصة بإرتكازها على أجهزة دعم التشغيل لاسيما المتعلق بجهاز عقود ما قبل التشغيل الذي يسجل حاليا أكثر من 100.000 مترشح في هذا الإطار. هذه المساعدة هي بمثابة الخدمة التي تقوم على أسس مبادرات الوكالة حتى ترد بطريقة خاصة في التوظيف أو التي هي في حاجة إلى احتياجات غير محددة أو معروفة.

ج. تطوير نشاط ( إستشارة/ التوجيه المهني): هذا النشاط يحدد كهدف تحقيق 50 ألف نشاط لفائدة طالبي العمل حسب أشكال مختلفة كالمقابلات أو خدمات خاصة للإعلام، التقييم، التوجيه المهني أو التحسيس على خلق مؤسسات مصغرة.

- خدمات التقويم التي تسمح بتقييم مؤهلاتهم المهنية قصد إدماج جيد أو إعادة إدماج. خدمات التوجيه المهني التي يقصد منها تقديم إلى مترشحي التوظيف مجموعة من المعطيات الموضوعية التي تعلمهم عن سوق الشغل و كذا عن إمكانيات إدماجهم و الطرق التي يمكن إتباعها.

- خدمات التحسيس على خلق مؤسسات مصغرة التي تسمح بإعلان الطالبين السراغبين في إنشاء مؤسساتهم على المسائل التي تطرح أمامهم منها المتعلقة بالمساعدات التي تمنحها الدولة و البنوك و العمل على ضمان مرافقتهم مع الهيئات المختصة، كما أنه على أساس المقابلات الشخصية تسمح للوكالة معرفة قدرات و مؤهلات و رغبات و تطلعات طالبي العمل قصد مساعدتهم على تحديد مبتغياتهم وتوجيههم نحو مناصب الشغل أو التكوين التي توافق إمكانياتهم التأهيلية.

رغم أن برنامج النشاط المسطر يساعد بالفعل في تدعيم طاقة تدخل الوكالة بطريقة فعالة، يبقى هناك نقص واضح في الوصول إلى مستوى الفعالية و حتى الإستجابة إلى تطلعات المتعاملين أو الشركاء و السلطات العمومية إلا أنه يبقى من الضروري متابعة بمقاييس إضافية التطورات الحالية و هذا لا يتم إلا بتقوية و تدعيم المصالح العمومية للتشغيل و التي تمثل الوكالة الوطنية للتشغيل الوسيلة المهمة التي هي تحت تصرفات السلطات العمومية الذين في المناسبات العديدة أكدوا على منافعها لتأطير و تقييم سوق العمل.

قد يظهر هذا البرنامج طموح بالنسبة للوسائل الحالية و لكن يصبح من الواقعية الآن الإدماج في الديناميكية الجديدة الهادفة إلى جعل الوكالة الوسيلة الأساسية لمصلحة عمومية حاسمة و حساسة للقيام بالدور المنظم و الملاحظ لسوق الشغل و لكن كذلك أول متدخل لتطبيق السياسة الوطنية للتشغيل.

عموما إن القياسات المنتصرة يجب أن تسمح بإعطاء على المدى البعيد قواعد و أسس لمصلحة عمومية المطلوب منها اليوم أن تلعب دور حاسم في الإستراتيجية الوطنية للشغل. أول إجراء يرتكز على تحقيق إعادة الإعتبار للوكالة عن طريق مراجعة قانونها الحالي وذلك لعدة أسباب منها:

- ما يتعلق بشروط مهامها التي لا يمكن أن تتحقق مع صلابة و عدم مرونة قانونها الحالي الذي يتسم بمركزية القرار و الوسائل، حيث أن كل طرق التسيير تخضع إلى تسيير مركزي الذي لا يسمح بأي مبادرة في مجال إتخاذ القرار عبر الوكالات المحلية التي هي مطالبة بالتدخل السريع و بفاعلية في السوق المحلي و الجهوي للشغل.

- يرتكز على مهنية أعوان الوكالة، حيث من الأساسي أن تحافظ على القدرات المتحصل عليها و التي تعتبر ثروتها و عربون مهنتها، و الملاحظ أنها لاتجذب لإطارات وذلك راجع أنها تابعة لقانون الوظيف العمومي و حتى إطارتها في غالب الأحيان يفضلون العمل في مؤسسات و هيئات أخرى تقدم لهم شروط أحسن في مجال الأجر و العمل بالإضافة إلى أن القانون الحالي لا يسمح لها بإجراء التوظيفات النوعية ذات صلة بتطورات إقتصاد السوق (كمختصين في الاتصال، التسويق... الخ). وهي ضرورية لوضع تقنيات تسيير حديثة، بالإضافة إلى طبيعة نشاطات الوكالة (تقديم الخدمة ذات الطابع التنقيفي) تفرض مستويات تأهيل عالية و لكن لا تستطيع الحصول عليها للأسباب السابقة.

الإجراء الثاني لا يقل أهمية عن الأول و الذي يرتكز على تبديل أو تغيير الجهاز التشريعي للتوظيف و مراقبة التشغيل، حيث أصبح من الضروري و الإستعجالي تحديث المرسوم رقم: 153/63 المتعلق بالتنصيب و مراقبة الشغل و اليد العاملة. و مع هذا تبقى وضعية سوق الشغل تترجم بعض النقائص في تأطيرها التي قد تصبح مساعدة لكل أنواع الإنحرافات.

و الإجراء الثالث يكمن في تبني برنامج داخلي للتطوير و الذي يرتكز أساسا على وضع وسائل مادية و مالية أكثر مما هو موجود حاليا بالوكالات المحلية و الجهوية التي تبقى ضعيفة و لا تسمح بمختلف المصاريف خاصة الوسائل الجديدة التي وضعت في إطار برنامج تجهيز الوكالة الوطنية. من جهة أخرى للوكالة دور كبير تلعبه في تسيير أجهزة دعم التشغيل بالإضافة حسب المادة الثالثة من قانونها و التي تنص على أن الوكالة مكلفة: (بالمساهمة في تنظيم و تطبيق البرامج الخاصة بالشغل المقررة من طرف الدولة، الجماعات المحلية و كل الهيئات الأخرى المعنية).

و تبقى الوسائل ضعيفة التي هي بحوزة الوكالة و التي تبقىها بعيدة عن كل النشاطات التي تهدف إلى ترقية الشغل. إن الوكالة غنية بالمعلومات التي بحوزتها و كذا بشبكاتها وهي



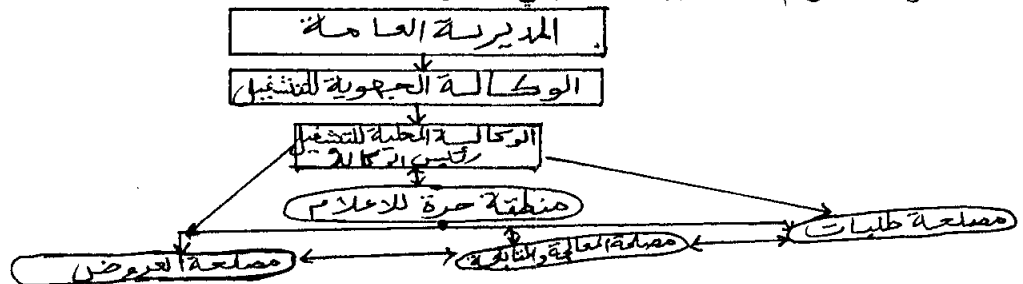
إن مهام الوكالة الوطنية للتشغيل و نشاطاتها تتلخص في نشاطات أساسية على الوكالات المحلية أخذها بعين الاعتبار في نشاطها العادي، و المناهج لا بد أن تكون مطابقة لهذه النشاطات و المتمثلة في المهام التالية: طلبات العمل و عروض العمل، التوظيف، الإسقبال، الإعلام و التوجيه وإنتاج المعلومات.

إن تصور تطوير و تفعيل مهام الوكالة الوطنية للتشغيل خاصة بنوع من الصرامة و الإهتمام، و تفضيلها لزيائنها و المتعاملين أو الشركاء الإقتصاديين و الإجتماعيين أو زبائنها و المتمثلين في طالبي و عارضي العمل، فالإنشغال الأساسي هو الرد الفعال على العروض المتحصل عليها و بذلك إدماج طالبي العمل و توظيفهم على مستوى المؤسسات العمومية و الخاصة. فالملاحظ حاليا على مستوى الوكالات، تصرفات سلبية متعلقة عادة بتقديم خدمات محدودة مع وجود العروض و عليه لا بد أن تخفي و تترك المكان لتدخلات نوعية من أجل تلبية العرض الموجود بكل الطرق، مع تقديم المعلومات لطالبي العمل حتى تسمح بتنوع طرق الإدماج و التي تدخل في إطار الأجهزة الموجودة و التي تساعد طالبي العمل في الإدماج المهني و الإجتماعي.

هذه الإجراءات قد تسمح بإعطاء مصداقية للخدمات المقدمة و تساعد على إسترجاع المكانة الضائعة للوكالة، كما أن إدخال شبكة الإعلام الآلي تجعل الوكالة تلعب دور كبير في توفير "بنك معلومات" حقيقي حول الشغل، و ذلك بعد جمع المعلومات عبر الوكالات كما يساعد على ملاحظة واقعية و حقيقية لسوق العمل و يمكن من التنظيم و يسهل أداء مهامها في ظروف حسنة للعمل مستقبلا. و نظرا لهذه الوضعية المتسمة بنوع من اللاتنظيم سعت الوكالة الوطنية إلى تقديم تصور لووكالة يكون كنموذج.

نموذج لتنظيم وكالة: لإشارة هناك تباين فيما يخص الظروف الحالية لتوزيع و تنظيم الوكالات بالإضافة إلى الوسائل التي تمتلكها الوكالات و التي تختلف بدورها من وكالة إلى أخرى و التي لا تسمح بالتكفل بالنشاطات بنفس الطريقة، إلى هذا الحد فإن أي وكالة مهما كانت اليوم فهي غير منظمة و التنظيم الموجود لا يسمح لمحاولات و ضرورات التسيير. و عليه يقترح التنظيم التالي:

انظر الشكل رقم: "15" الهيكل التنظيمي المفترض لووكالة محلية للتشغيل.



1. **منطقة حرة للإعلام:** هي منطقة تعتبر كمحيط للإستقبال، و توزيع و تواجد المعلومات التي يحتاجها المتعاملين مع الوكالة، كما تعرف على أنها منطقة للعامّة الذي يرغبون في معلومات حول مجال تدخل الوكالة و تنظم هذه المنطقة حسب النشاط، كما تختلف الوسائل المستعملة عن طريق الدعائم المتنوعة لجلب المتعاملين. و هذه المنطقة تعرض بها عروض العمل من مختلف القطاعات على الألواح تارة أو متحركة أين توجد معلومات مجددة و متنوعة.

كما أن العرض الذي يستقبل في إطار التعويض ( بين الوكالات ) لا بد أن يتم عرضه كذلك. بالإضافة إلى العروض الموجودة في الجرائد لا بد من عرضها في هذه المنطقة (الحيز) خاص (يسمى حيز إعلانات الصحافة) مع ذكر إسم و تاريخ صدور الجريدة.

كما تهدف إلى وضع أمام المتعاملين المعلومات التي نراها ضرورية مثلا: المعلومات المتعلقة بمهام الوكالة الوطنية للتشغيل، تواجدها و توزيع شبكتها، التشريع الخاص بجهاز تأمين عن البطالة، المعلومات المتعلقة بالإدماج المهني، مكان تواجد مراكز التكوين المهني، مختلف المهن و التخصصات التي توفرها هذه الأخيرة، المعلومات المتعلقة بمصالح مفتشية العمل بالإضافة إلى كل المعلومات التي نراها ضرورية، و الهدف منها هو تقديم أحسن توجيه للمتعاملين أو زبائن الوكالة.

- منطقة خاصة بالتوثيق: هذه المنطقة تسمح للمتعاملين بالحصول على الوثائق و تصفح الدعائم الإتصالية و الإعلامية المتنوعة الأخرى، كما يحتوي على المعلومات القارة و الدائمة، بالإضافة إلى المعلومات المتجددة.

## 2. **مصالح الطلبات:** المهام الموكلة لهذه المصلحة هي كالآتي:

الإستقبال، الإعلام، التسجيل و توجيه طالبي العمل: هذه المصلحة تأخذ على عاتقها إستقبال طالبي العمل و إعلامهم و تحديد مؤهلاتهم و قدراتهم بالإضافة إلى التكوين المتبع (يقوم بتشريح حقيقي) و تسجيله ثم يوجه نحو مصلحة معالجة و متابعة التوظيف أو التكوين المهني أو نحو الأجهزة الأخرى.

## 3. **مصالح العرض:** تحدد مهام هذه المصلحة كالآتي:

- إستقبال و تسجيل العروض.
- التنقيب.
- عرض عروض العمل.
- تجديد ملفات المؤسسات و الشركات (العامّة و الخاصة).
- خلق علاقة مع المتعاملين خاصة مع المؤسسات الواقعة في الحيز الجغرافي.

## 4. **مصلحة المعالجة و المتابعة :** المهام الموكلة لهذه المصلحة هي:

- تسيير طلبات و عروض العمل.
  - تقريب بين الطلبات و عروض العمل.
  - القيام بالإستدعاءات و إستخراج شهادات التقديم.
  - متابعة التوظيف.
  - جمع المعلومات الإحصائية و تحليلها.
  - تنظيم و متابعة عملية التعويض.
- الشكل رقم: الهيكل التنظيمي المقترح لووكالة محلية.

و يشكل الإستقبال، الإعلام و التوجيه المتغيرات الأساسية التي تركز عليها نوعية عرض الخدمة الموجهة نحو مختلف المتعاملين، نظراً لأهمية هذا النشاط و دوره الثمين في علاقة الوكالة بالمحيط و مختلف المتعاملين. وهذا لا يتم إلا بتحضير برنامج مسبق، يرمي تحقيقه الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف الوكالة.

إن إنتاج المعلومات هي خلاصة كل نشاطات الوكالة الخاصة بمختلف الأطراف المعنية على المستوى الوطني، الجهوي، المحلي، كما أنها عنصر أساسي ومهم في مجال معرفة وضعية و تطور سوق العمل.

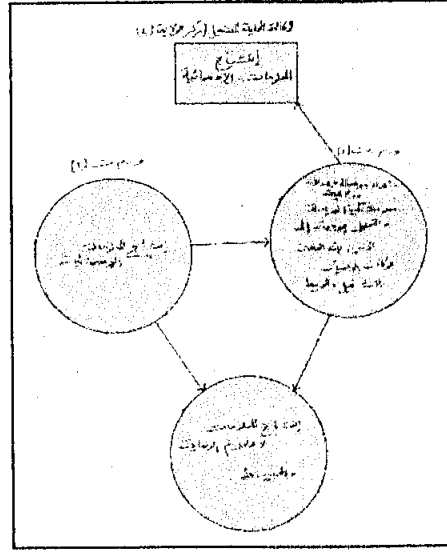
إن مصداقية المعلومات المنتجة عبر المعالم الرئيسية لسوق العمل المتمثلة في طلبات و عروض العمل، و التوظيف، تشكل عنصر حاسم يسمح بمعرفة و تقييم خدمات الوكالة المقدمة تجاه مختلف الشركاء الإقتصاديين و الإجتماعيين و مختلف الهيئات الوطنية و الدولية.

**الوكالات الجهوية للتشغيل:** الوكالة الجهوية مكلفة حالياً و في إطار صلاحياتها بإعداد تقرير عام من خلال التقارير حول المعلومة الإحصائية المرسله شهريا من طرف الوكالات المحلية للتشغيل و إنتاج المعلومات حسب الولاية موجهة إلى مصالح التشغيل الممثلة على مستوى الولائي ( مديرية التكوين المهني أو مندوبية تشغيل الشباب).

إن دراسة الوضعية الحالية للوكالات المحلية للتشغيل في إطار دوران المعلومات، تظهر بشكل واضح أن هناك نقص واضح في مجال جمع المعلومات و التعداد الكمي للنشاط من جهة، وإنتاج المعلومات الموجهة إلى المستويات المعنية بمعرفة و إستثمار معطيات التشغيل من جهة أخرى.

حيث تم إقتراح على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل إنتاج المعلومات بالشكل التالي:

الشكل رقم:16 يمثل المسار و الدورية لإنتاج المعلومات الإحصائية.



يكون مسار سيران المعلومات الاعلامية حسب الهيكل و النمط التالي: تقوم الوكالات المحلية للتشغيل بإعداد التقارير الشهرية العادية و الخاصة بعقود ما قبل التشغيل، ثم تقوم بإرسالها إلى الوكالة الجهوية للتشغيل (التي تقع في حيزها الجغرافي) و إلى الوكالة الوطنية للتشغيل، ثم بدورها الوكالة الجهوية للتشغيل تعد حوصلة حول التقارير الشهرية جهويا و حسب الولايات التابعة لها ثم تقوم بدورها بإرسالها إلى رؤساء الوكالات المحلية بمركز الولاية حتى يتسنى لهم الإطلاع على المعلومات الخاصة بالولاية و بدوره يقدمها إلى المحيط الإداري و الشركاء الذين هم في حاجة إلى هذه المعلومات و ترسل التقارير الشهرية إلى المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل.

- وسائل أو دعائم الإنتاج: هي عبارة عن وسائل ضرورية لإنتاج المعلومات لكل الدعائم الموجودة على مستوى الوكالة المحلية للتشغيل، تم دراستها من طرف أعضاء اللجنة قصد وجود دعائم جديدة تتماشى مع الطرق الجديدة للعمل، و تخضع للإحتياجات المطلوبة من طرف المستعملين المعنيين، وهذا في إنتظار وضع نظام للإعلام عن طريق الإعلام الآلي مناسب وفعال للإستغلال العقلاني و السريع للمعطيات حول العروض و الطلبات و التوظيف. هذه الوسيلة الجديدة للعمل، تسمح بدون شك للمصالح المعنية (للكالة الوطنية) و (الوكالة الجهوية) الحصول على كل المعلومات المطلوبة في الأوقات المناسبة.

لا تزال الوكالة المحلية إلى حد الساعة تستعمل نفس المعلومات الإحصائية حول سوق العمل في إطار التقرير الشهري المرسل إلى المصالح العليا في حين تبقى الوكالة تستعمل نفس الدعائم مع بعض التعديلات ضرورية.



حيث أن بالإضافة إلى عنصر آخر تم رفعه من طرف الوكالات المحلية والمتمثل في عدم رجوع المعلومات. إن المعلومات الموجودة حالياً بالوكالات المحلية لا تتعلق إلا بها و هي محضرة من طرفها و إنتاجها و على هذا فالمسألة المطروحة التي تم مناقشتها هي توسيع قدرات الوكالة المحلية للسماح لها بالإطلاع على ما يجري بالوكالات الأخرى أو لا يمكن أن تقتصر مهمتها فقط على عملية التوظيف.

و الملاحظ هو أن عدم رجوع المعلومات يفهم على أنه تهميش، ولا تسمح للوكالة التمتع و معرفة مستواها بالنسبة للأخرين حتى تقوم بتقييم موضوعي و تقييم مشاركتها على المستوى المحلي، الجهوي و الوطني.

. تقنيات وسائل الاتصال الملاحظة بالوكالة:

1. وسائل الاتصال المكتوبة (الرسمية): و تتمثل في الوسائل الآتية:

. التعليمات: قصد توضيح طرق العمل، التنظيم و التسيير.

. الرسائل الخاصة: كل ما يتعلق بالرسائل المتعلقة بالموظفين (داخليا) أو بالمتعاملين (خارجيا).

. تقارير الاجتماعات و الملتقيات.

. الدراسات و الوثائق صادرة عن مديرية الإعلام بالوكالة. فالوثائق يقصد بها مجموعة الوثائق الرسمية الخاصة بتسيير و تنظيم قواعد العمل بالوكالة و تنقسم إلى أنواع منها:

النشرات، الملصقات، البلاغات، البيانات، تقرير الندوات ... إلخ

. مجلة الوكالة: مجلة متخصصة تسمى (صدى سوق الشغل) تصدر كل شهرين إلا أنها إنقطعت عن الصدور تاركة مكانها لوسيلة إحصائية تجمع المعلومات عبر التقارير الشهرية الصادرة عن الوكالات المحلية.

2. الوسائل الشفوية:

أ. الوسائل الشفوية المباشرة (الرسمية): الحوارات الفردية، إجتماعات الإعلام، الأعمال المشتركة و لجان الإدارة، الندوات و الملتقيات و الأيام الدراسية، المحاضرات...

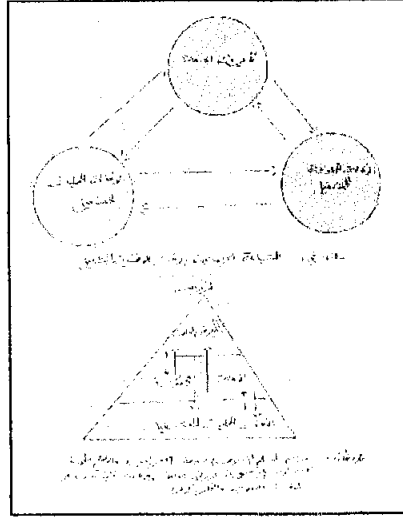
ب. الوسائل الشفوية المباشرة (غير الرسمية): الزيارات الفردية للمصالح، اللقاء خارج محيط العمل (على جميع المستويات)، الإشاعة...

ج. الوسائل الشفوية غير المباشرة (الرسمية): النداءات الهاتفية...

د. الوسائل الشفوية غير المباشرة (غير الرسمية): النداءات الهاتفية، فإذا كان معدل النداءات الهاتفية الرسمية في المتوسط على العموم فإن متوسط النداءات غير الرسمية يفوقه بكثير، حتى و أن اقتصر تلك النداءات على إلقاء كلمات الترحيب، و بعض الإستفسارات ... إلخ

إن سياسة الوكالة المتبعة بخصوص إستقبال متعاملها من طالب و عارضي العمل. و التي تتبني على التركيز على حسن الإستقبال، إعلام و التوجيه. و العمل على توحيد هذه المناهج عبر كافة وكالتها حتى تتوحد طرق العمل و تحسين الخدمات.

الشكل رقم: "16" طرق الإتصال بالوكالة.



و نظرا لمختلف المعاملات الجارية داخل الوكالة بين جميع أقسامها التي تمثل الهيكل التنظيمي للإدارة وفي إطار العلاقات الخارجية مع المحيط، ينتج من ورائه إستعمال عدة أنواع من وسائل الاتصال و بمعايشتنا لمجتمع البحث أن نصنف و سائل و فرص بث الرسالة الاعلامية بالوكالة إلى منتظمة و غير منتظمة.

أ. المنتظمة: المذكرة، التقرير، النشرات و المنشورات، الأوامر و القرارات الادارية، التعليمات، المحضر الرسمي للاجتماعات، التصريحات، الهاتف، الاتصال الشفوي.

نحن نعلم أن وجود مجلة داخل الوكالة لها أهمية كبيرة، إذ تساعد على خلق علاقة حسنة بين الإدارة و عمالها في الداخل و بين عملائها من جهة أخرى و تعمل على التعريف بها، فوجود وسيلة إعلامية داخل الوكالة، تعمل على تلبية رغبات العمال في الإطلاع على ما يدور حولهم و التنسيق بين مختلف أوجه النشاطات الفكرية و العملية.

ب. غير المنتظمة: الزيارات، الجمعيات العامة، الحفلات التكريمية، الندوات، الرحلات، فتح الأبواب للتعرف على القطاع من خلال المعارض المتنوعة، تنظيم أيام دراسية.

إن الشيء الأساسي في هذه الفرص للاتصال خاصة الزيارات، هو الالتقاء المباشر بين من هم في القمة و من هم في القاعدة، لكن تبقى الاجتماعات منحصرة فقط على المسؤولين دون الموظفين الاخرين.

**هوامش الفصل الخامس:**

- Sergio Recca: Les services de l'emploi, B.I.T, Genève, 1982, P14/15 .01
- Sergio Recca: Ibid, P24/25 .02
- Ministère du travail: A.N.EM, Textes relatifs à l'A.N.EM .03
- .04 قانون: 259/90، مؤرخ في: 1990/09/08، يتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل.
- .05 الوكالة الوطنية للتشغيل: وثائق رسمية.
- Ministère du travail: A.N.EM, Textes relatifs à l'A.N.EM .06
- A.N.EM: Rapport de la commission chargée de la normalisation des outils et .07 méthodes de travail dans les agences locales de l'emploi, Octobre 2001
- A.N.EM: Rapport de la commission chargée de la normalisation des outils et .08 méthodes de travail dans les agences locales de l'emploi, Octobre 2001
- A.N.EM: Rapport de la commission chargée de la normalisation des outils et .09 méthodes de travail dans les agences locales de l'emploi, Octobre 2001



القسم التطبيقي

القسم التطبيقي:

الفصل الأول: التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب العينة العامة.

إن معرفة الخصوصيات العامة للمجتمع المبحوث قد يعتبر كمؤشر يساعدنا التعرف على مكوناته و طرق تنظيمه و المميزات التي يمتاز بها و ذلك لا يتسنى لنا إلا من خلال الدراسة الحسابية و الإحصائية للمجتمع المبحوث.

إن أول نقطة نود التطرق لها في هذا المبحث قبل الشروع في تحليل و تفسير الجداول المتمخضة عن تفريغ الإستمارة، أو إعطاء الدراسة الكيفية للإطار الحسابي و التي توصلنا إليها من خلال بحثنا هذا و المتمثل في الجدول رقم (01) الخاص "بعنصر" "جنس موظفي الوكالة"، لعلها تعتبر النتيجة الأكثر جلبا للإنتباه لأن الجمهور المكون للعينة المدروسة كان كله تقريبا من جنس الذكور حيث بلغ عددهم 88 فرد (موظف) أي نسبة 88% عكس فئة الإناث التي بلغت 12% لكن هذه النسبة يمكن أن ترتفع كل ما إتجهنا إلى قمت هرم الإدارة (المديرية العامة) التي يتواجد بها أكبر قدر من فئة الإناث عكس المتواجدين بالمصالح الخارجية، و هذا يظهر لنا أن فئة الإناث ضعيفة جدا بالوكالات، خاصة إذا عرفنا أن مهام الوكالة تتمثل في إستقبال طالبي و طالبات العمل و توجيههم نحو سوق الشغل.

الجدول رقم 01:

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	88	12	100
النسبة	88%	12%	100%

أما فيما يخص المعطيات الخاصة بالنسب لدى المجتمع المبحوث و الذي قد لا نعتبره كمؤشر ذا دلالة في إطار دراستنا إلا أننا نرغب في الإشارة إليه كمعطى إجتماعي و وظيفي في معرفة خصوصيات موظفي الوكالة، حيث نستنتج من خلال الجدول رقم (02) أن 88 فرد أي بنسبة 88% تتراوح أعمارهم بين 31-50 سنة أي تعتبر الفئة ذات الأغلبية بالمؤسسة و 11 فرد تتراوح أعمارهم بين 20-31 سنة أي نسبة 11% و فرد واحد يتجاوز عمره أكثر من 51 سنة أي متوسط عمر المؤسسة قد يقدر بحوالي 40 سنة و هذا يؤدي بنا إلى إستنتاج أن غالبية أفراد مجتمع البحث منحصرون على خبرة مهنية لا يستهان بها قد نتطرق إليها لاحقا.

الجدول رقم 02:

السن	30-20	40-31	50-41	51 + ...	المجموع
العدد	11	75	13	01	100
النسبة	%11	%75	%13	%01	%100

أما بالنسبة إلى معرفة خصوصيات المستوى الدراسي و التعليمي للمبحوثين نجد أن معظم الموظفين ذوي مستوى ثانوي و عالي، حيث أن 55 فرد أي نسبة 55 % لديهم مستوى ثانوي و 35 موظف أي 35% لديهم مستوى عالي (تقني سامي و جامعي)، و بالنسبة إلى باقي الأعضاء المبحوثين فهناك 08 موظفين لديهم مستوى دراسي متوسط و 02 آخرين لديهم مستوى ابتدائي أي بنسبة 10% .

مع العلم أنه في إطار دراستنا لم نصادف الأفراد الذين ليس لهم مستوى دراسي و قد يعتبر مؤشر المستوى الدراسي كمتغير ذو أهمية بالغة في عملية الإتصال و طرقها بالوكالة، لأنه قد يؤثر كثيرا على شكل و مضمون الرسالة و الوسيلة و ذلك ما يبيئه الجدول الآتي :

الجدول رقم 03:

المستوى التعليمي	بدون مستوى	إبتدائي	متوسط	ثانوي	عالي	المجموع
العدد	-	02	08	55	35	100
النسبة	-	%02	%08	%55	%35	%100

أما فيما يتعلق بالجانب التكويني لموظفي الوكالة قد أظهرت لنا الدراسة أنه ما يعادل 69 موظف قد تلقوا تكويناً يتراوح ما بين "تقني" و "تقني سامي و جامعي" أي بنسبة 69% حيث هناك 35 موظف يحملون شهادات جامعية موظفين كإطارات متوسطة و سامية و أن هناك في المقابل 31 شخص لم يتلقوا أي تكوين، أي بنسبة 31% و هذا قد يؤثر كثيرا على معطيات العمل و التسيير بالوكالة خاصة في مجال الإتصال، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الإجتماعية في إطار عمل المؤسسة، و هذه المعطيات الخاصة بالتكوين قد تبين لنا التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث معيار التكوين كأساس في العمل المؤسساتي و الإداري و الذي بدوره يلعب دور في أداء المؤسسة لمهامها في إطار صلاحياتها، و هذا ما يبيئه الجدول التالي:

الجدول رقم 04:

المستوى التكويني	بدون تكوين	تكوين /ت.ت.س	جامعي	المجموع
العدد	31	34	35	100
النسبة	%31	%34	%35	%100

و الملاحظات التي يمكن إستنتاجها من خلال التطرق إلى تركيبة الموارد البشرية بالوكالة من خلال عنصر الوظيفة فإننا نستكشف أنه من خلال العينة المدروسة أن هناك 62 إطار أي بنسبة 62% و 38 في إطار العمل التنفيذي أي بنسبة 38% و ذلك بغض النظر عن رتبهم الإدارية لأنه يقال أن الوظيفة تلغي الرتبة أو قد تعززها و عند محاولتنا لمعرفة درجة المسؤولية للعينة المبحوثة نجد أنها تنقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية منهم 06 رؤساء وكالات جهوية و 48 رؤساء وكالات محلية منهم 23 رئيس بالنيابة و 08 إدارات بالوكالة الوطنية للتشغيل.

جدول رقم 05:

الرتبة	م. تنفيذ	إطار/مسؤول			المجموع
العدد	38	ر.و.م		06	100
		مرسم	بالنيابة		
		25	23		
		48			
النسبة	%38	%62			%100

و إذا ربطنا عنصر الوظيفة بالأقدمية فإننا نجد أن الشريحة المبحوثة تتميز بخصائص ذات دلالة مهمة فيما يخص أقدمية موظفي الوكالة حيث أننا إستخلصنا أن 63 موظف تقدر أقدميتهم ما بين 6 إلى 15 سنة و 34 فرد أكثر من 16 سنة أي بمجموع 97 موظف أي بنسبة 97% و هذا يدل دلالة واضحة على أقدمية الغالبية العظمى للأعضاء المبحوثين، أي لديهم خبرة و رصيد في مجال العمل بالوكالة، رغم أنه لا تعني أبدا ان الأقدمية هي الخبرة المهنية، فقد يكتسب الشخص الأقدمية المهنية و لكن قد تكون خبرته نسبية بالنسبة لسنوات ممارسة العمل بالوكالة، و في المقابل هناك 03 أفراد تتراوح أقدميتهم ما بين 01 و 05 سنوات أي بنسبة 03% و هذا قد يعتبر مؤشر ثاني على أن الوكالة تتميز بخصائص قد تقيدها في أداء مهامها منها : الرصيد في مجال الخبرة المهنية و العملية و التي بدورها تلعب دورا



كبيراً في تسهيل تنويع و تحسين الأداء الخدماتي في المجال المؤسساتي و الإداري و ذلك لتحكمها في سير العمل و معرفة خصوصياته أنظر الجدول التالي:

جدول رقم 06:

الأقدمية	05-01 سنوات	15-06	16 + ...	المجموع
العدد	03	63	34	100
النسبة	%03	%63	%34	%100

أما الجانب الخاص بمعرفة الخصوصيات اللغوية (اللغة) بإعتبارها الوسيلة الأساسية للإتصال من حيث أشكالها و مضاميتها، فحاولنا التطلع إلى تبيان عنصر اللغة كمؤشر مهم في مجال التركيبة البشرية للأفراد المبحوثين من حيث اللغات المستعملة فظهر لنا بعد تفريغ الإستمارة أن 97 عضو أي بنسبة 97% هم مزدوجي اللغة أي يستعملون اللغة العربية و الفرنسية في آن واحد، من حيث القراءة، الكتابة و التكلم و ذلك بنسب متفاوتة حسب خصوصيات المناطق و 03 أعضاء ركزوا على إتقانهم و إستعمالهم اللغة العربية فقط أي في المقابل لا يعرفون لغة ثانية أخرى، أما فيما يخص باللغات الأخرى فغالبية المجتمع المبحوث يقولون أن لديهم مبادئ أولية في اللغة الإنجليزية إلا أننا ركزنا في هذا المجال فقط على اللغة العربية و الفرنسية بإعتبار الأولى اللغة الرسمية حسب ما جاء به الدستور و اللغة الثانية الفرنسية كموروث تاريخي للمجتمع الجزائري و الإزدواجية قد تسهل عمليات الإتصال و التواصل و لكن قد تكون في بعض المرات كعناصر تشويش تؤثر كثيرا على هذه العمليات بإعتبار أن هناك فروق في الجوهر و الشكل ما بين اللغات من جهة و حملها لتقافة و فكر مجتمعها من جهة أخرى، أما فيما يخص اللغة الفرنسية بمفردها فليس هناك أي فرد من العينة المبحوثة يستعمل هذه الأخيرة ويعرفها فقط و هذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم 07:

اللغات	عربية	فرنسية	مزدوج	المجموع
العدد	03	00	97	100
النسبة	%03	%00	%97	%100

. قراءة أولية لنتائج الإستبيان:

و عند محاولتنا للدخول التدريجي لمعرفة المجتمع المبحوث من خلال عمله اليومي بالإدارة (الوكالة) من خلال العناصر الأساسية لأي عمل إداري كان، فإننا نلاحظ أن الشريحة

المبحوثة تتأثر بطبيعة الحال بالمحيط الخارجي بصفة عامة (المجتمع) و المحيط الداخلي للوكالة الذي يؤثر على تكوين شخصية الأفراد حيث البعض يرى أن المهنة تلعب دور كبير في تكوين شخصية الإنسان، و باعتبار أي جماعة "مجتمع أو مؤسسة" لا تخلوا من عملية الإتصال و العلاقات الإنسانية في أداء الأفراد لأدوارهم المتنوعة و المتكاملة، و لهذا قد يعتبر الإتصال كعنصر أساسي و حيوي في تفعيل العلاقات الإنسانية و الإجتماعية من جهة و العلاقات العلمية من جهة أخرى لأنه يلعب دور الموضح و الموجه للأدوار و التنسيق بينها داخل أي منشأة أو مؤسسة كانت و هو ذا أهمية كبيرة في تفعيل العلاقات و تحريكها من أجل بلوغ الأهداف و التغلب على الصعوبات و خلق جو من التفاهم و التشاور في إطار العمل اليومي للإدارة او المؤسسة.

فإننا لاحظنا بعد تفريغ الإستمارة حسب خصوصيات العينة العامة أي هناك إجابات متباينة و ذات دلالة واضحة حيث أن أول سؤال في إستمارة بحثنا كان يتعلق بمدى معرفة معنى الإتصال بصفة عامة، لأن رأينا فيه سؤال مهم و كمفتاح أولى لمعرفة إطلاع العينة المدروسة على موضوع البحث و المتعلق بمسألة الإتصال و كانت أغلبية إجابة المبحوثين و المقدره بـ 90 فرد أي بنسبة بـ 90% يعرفون موضوع الإتصال، بإعتباره بالنسبة لهم يتعلق بأشكال و جوهر مهامهم و أدوارهم بالوكالة و هذا يظهر لنا أن المجتمع المبحوث يعرف بصفة عامة الإتصال مما سمح لنا بمواصلة البحث، و هذا ما يبينه الجدول الآتي:

هل تعرفون معنى الإتصال؟	نعم	لا	المجموع
العدد	90	10	100
النسبة	90%	10%	100%

فيما يخص السؤال الثاني و المتمثل في: هل تقوم بالإتصال في إطار عملك بالوكالة ؟ فإن 96 فرد ردّ بالإيجاب مقابل 04 أشخاص يرون أنهم لا يقومون بالإتصال (يرجعه البعض إلى أسباب ذاتية بحثة). و بالنسبة للسؤال الرابع المتعلق بمعلومات حول العمل (المنصب) فإن 45 فرد يرون أن لديهم معلومات كافية حول عملهم و 55% ردوا بالسلب و ذلك لعدة أسباب نتطرق إليها عبر الدراسة.

و من خلال السؤال الخامس و المتمثل فيما يلي: هل إستفدت من تكوين خلال العمل بالوكالة؟ أظهر لنا أن 90 موظف من العينة المبحوثة لم يتحصل على تكوين داخلي، هذا ما قد يفسر لنا بعض العوامل المؤثرة على المعلومات الخاصة بالعمل.

أما فيما يخص النقطة الخاصة بالتحصل على الوثائق المتعلقة بالعمل فإن 75% من العينة المدروسة ردت بالإيجاب.

أما بالنسبة السؤال المتعلق بالإعتماد على الوثائق المكتوبة فإن 96% من العينة ركزوا على إعتمادهم الضروري على الوثائق المرسله من طرف السلم الإداري و تطبيقها كما هم مطالبين به إحتراما للسلم التسلسلي للمسؤوليات، فقط 04% قالوا الكثير من المرات لا نعتد على الوثائق المكتوبة بل قد نبادر بأنفسنا بالطرق التي نراها مناسبة.

و فيما يتعلق الجانب المتعلق بالمراسلات الإدارية و العلاقات بين المسؤولين و الموظفين فيما بينهم من خلال سؤال، هل راسلت الإدارة؟ إتحض لنا أن 56% من العينة المبحوثة يرسلون الإدارة بإستمرار و في المقابل 44% من المبحوثين أقرروا أنهم لا يعتمدون على المراسلات الكتابية في إطار عمل، و 38% في إطار شخصي.

و فيما يخص إستجابة الإدارة للمراسلات المرسله إليها فغالبية المبحوثين المقدرين بـ 90% إشتكوا من عدم رد الإدارة العامة على رسائلهم خاصة الشخصية منها، مما أثر كثيرا على نفسياتهم و أدائهم في العمل.

و من خلال سؤالنا حول طرق الإتصال داخل الوكالة فكل أفراد مجتمع البحث إعترفوا بإعتمادهم على الإتصال الشفوي كوسيلة للتبليغ و تلقي المعلومات، و هذا يرجع إلى طبيعة أدوارهم و مهامهم داخل المنشأة، مما يحتم عليهم الإعتقاد على الوسيلة الشفهية (المشافهة) و ذلك قد يساعد على الشرح و التفسير و فض الضبابية التي تنتج على عدم الفهم، أما 57% منهم يعتمدون في إطار عملهم بالإضافة إلى الإتصال الشفهي إلى الإتصال الكتابي عن طريق المراسلات الكتابية بإعتبارها في إعتقادهم أنها أكثر رسمية و أن الإدارة لا تعترف إلا بالمكتوب، و هذا قد يؤثر كثيرا على الأداء مما تتطلبه هذه الطريقة في مسار المراسلات و الردود عليها التي قد تأخذ وقتا طويلا، حيث أن 95% من الفئة المبحوثة أقرت أن المراسلات لا تصلهم إلا في وقت طويل.

و من خلال النتائج العامة التي تحصلنا عليها، حسب إجابات أفراد العينة "أنظر جداول الإجابات حسب أسئلة الإستمارة" لاحظنا ما يلي: أغلبية أفراد العينة بنسبة 97 % يقومون بالإتصال في إطار عملهم و ذلك في إطار رسمي مع مسؤوليهم و يغلب على إتصالهم مع زملائهم الطابع الغير رسمي، كما أن 96% يستندون على الوثائق الرسمية المكتوبة المعمول بها قانونيا كما أنهم يفضلون الإطلاع على المعلومات التي لها علاقة مع شخصهم "الخاصة" ثم المعلومات العملية كما سجلنا أن أغليتهم يلجؤون إلى مناقشة مضمون الرسائل المتلقاة مع زملائهم، أما فئة المسؤولين تفضل مناقشة هذه المضامين على المستوى الأفقي. و بالنسبة للمعلومات المتوفرة لأداء العمل حسب الموظفين هي غير كافية لتفعيل و تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة إذا علمنا أن 90% من أفراد العينة لم يستفيد من تكوين خاص في إطار عملهم، كما أن أغلبية المفحوصين يروا أن المعلومات الصادرة عن المسؤولين واضحة و لكنها ليست جديدة و تتميز بالنقص بالإضافة إلى أنهم يتحصلون عليها ببطئ و قد يرجعون ذلك إلى نقص وسائل الإتصال الحديثة و الفعالة، أما بالنسبة للغة المستعملة في عملية الإتصال و التواصل نسجل أن 97% من أفراد العينة مزدوجي اللغة "عربية/فرنسية" إلا أننا لاحظنا تذبذب في مجال تفضيل اللغة المرغوبة.

و من بين العوائق التي تؤثر على مجرى عملية الإتصال، فإن أغلبية المفحوصين يركزون على التنظيم الهيكلي الحالي للمؤسسة الذي يغلب عليه الطابع المركزي بكل خصائصه و تبعاته، بالإضافة إلى النقص الملاحظ في الإتصال الذي حرّمهم من حقهم في الإتصال و الإعلام و المشاركة، في ظل غياب إستراتيجية واضحة للإتصال مما خلق لديهم شعور بعدم الرضا على طرق الإتصال الحالية و تبادل المعلومات الذي أفقدهم الرغبة في الإتصال في إتجاه صاعد و تبادل المعلومات مع القمة خاصة إذا علمنا أن 91% من أفراد العينة يقررون بعدم إستجابة الإدارة المركزية لمراسلاتهم سواء تعلق الأمر بالإطار الشخصي أو العملي، و رغم ذلك فإن أغليتهم يولون أهمية كبيرة للإتصال الذي ولد لديهم الرغبة في إنشاء " خلية إتصال" دخل الوكالة خاصة على المستوى الولائي أو الجهوي و يطمحون في تحقيق مشروع نظام اللامركزي في تسيير شؤون الوكالة.

انظر الجداول الخاصة بالإجابات العينة المبحوثة حسب إستمارة البحث.

إجابات أفراد العينة حسب تفرغ الإستثمار:

الإسئلة		نعم		لا	
		التكرار	%	التكرار	%
01. هل تعرف معنى الإتصال؟		90	90	10	10
2. هل تقوم بالإتصال في إطار عملك بالوكالة؟		96	96	04	04
04. هل لديك معلومات كافية حول عمالك؟		45	45	55	55
05. هل إستقدت من تكوين في إطار العمل بالوكالة؟		10	10	90	90
06. هل تتحصل في إطار عملك على الوثائق الخاصة بالعمل؟		75	75	25	25
08. هل تستند في عمالك على مضمون الوثائق المكتوبة؟		96	96	04	04
10. هل راسلت الإدارة؟		56	56	34	34
10/أب. هل إستجابات الإدارة لمراسلتك؟		09	09	91	91
12. من بين المعلومات الميئة، هل هناك معلومات تجدها غير ضرورية؟		12	12	88	88
18. هل التنظيم يسمح لك بالتعبير عن وجهة نظرك؟		04	04	96	96
19. هل ترى أنه من الضروري إنشاء خلية إتصال بالوكالة؟		93	93	07	07
21. هل الطرق والمناهج الحالية تساعدك على القيام بعملك؟		43	43	57	57
22. هل التنظيم الحالي للوكالة يتضمن لك حقاك في الإتصال و الإعلام؟		09	09	91	91
28. هل تولي أهمية للإتصال؟		95	95	05	05
30. هل أنت راض على عملية الإتصال؟		11	11	89	89
31. هل الشكل الحالي للوكالة يساعد على الإتصال؟		19	19	81	81
32. هل تحقق الوضعية الحالية للإتصال الاهداف المسطرة؟		16	16	84	84
33. هل السيرة الإعلامية بالوكالة تتضمن لك حقوقك المهنية؟		24	24	76	76
35. هل الوسائل المصخرة لعملية الإتصال كافية لبلوغ أهداف المؤسسة؟		17	17	83	83

مختلف الإجابات				الاسئلة				
03	رسمية	رسمية	رسمية	57	كتابية	100	شفوية	3. ما هي طرق اتصالك في إطار عملك؟
73	م. اعلامية	م. ترقية	م. ايق	98	مفطرة	88	م. عملية	7. من بين المعلومات التي تتلقاها داخل الوكالة، ما هي المعلومات التي تفضل قرأتها بالترتيب؟
				96	م. شخصية	97	م. ا.ج	9/9. هل تتلقى مضمون الرسائل مع مسؤوليك؟
				42	لا	38	نعم	9/9. هل تتلقى مضمون الرسائل مع زملائك؟
				08	لا	92	نعم	9/10. هل راسلت الإدارة؟
				46	عمل	38	شخصي	11. ما هي طبيعة المعلومات التي استجبت لها كتابيا؟
				91	جهرية	100	م. عامة	11/11. من خلال رسالتك، ماذا كنت تنتظر؟
				00	إس	05	استفسار	11/11. من بين المعلومات التي تحصلت عليها خلال السنة، كيف تراها؟
18	م. مهمة	م. مهمة	م. مهمة	13	م. مفيدة	87	م. مفيدة	12/11. إذا كان الجواب ب "نعم"، حدد المحتوى؟
				03	مرسل	09	رسالة	13. كيف ترى المعلومات الصادرة عن المسؤولين؟
87	م. جديدة	م. جديدة	م. جديدة	44	م. واضحة	66	م. واضحة	14. ما هي القناة التي تفضلها للحصول على المعلومات؟
95	م. بيطل	م. بسرعة	م. بسرعة	78	م. كاملة	22	م. كاملة	15. ما هي اللغة التي تفضلها للحصول على المعلومات؟
				03	م. رسمية	97	م. رسمية	16. ما هي العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات و الاتصال؟
				29	م. رسمية	34	م. عربية	17. هل التنظيم الحالي للوكالة يسمح لك بالاتصال مع رؤسائك؟
07	م. اتصال	م. نقص	م. نقص	00	م. اتصال	80	م. اتصال	17. هل التنظيم الحالي للوكالة يسمح لك بالاتصال مع زملائك؟
				00	م. اخرى	00	م. اخرى	19. في أي مستوى تفضل أن تكون خليه الاتصال؟
35	م. غير	م. رسمية	م. رسمية	40	لا	60	نعم	20. في إطار عملك، مع من تتصل؟
66	م. غير	م. رسمي	م. رسمي	00	لا	100	نعم	20. في إطار عملك، مع من تتصل؟
15	م. محلية	م. ولاية	م. ولاية	16	م. جهرية	10	م. علمية	20. في إطار عملك، مع من تتصل؟
92	م. ز.م	م. مساعدك	م. مساعدك	90	م. مباشر	85	م. مسؤول وكالة	23. ما هي طرقك في مراقبة الموظفين و نشاط الوكالات؟
00	م. نادرا	م. أحيانا	م. أحيانا	85	م. غالبا	85	م. شفوية	24. ما هي الطرق التي تستعملونها في الاتصال؟
00	م. نادرا	م. أحيانا	م. أحيانا	04	م. غالبا	15	م. كتابية	26. ما هو رأيك في عملية الاتصال حاليا؟
14	م. تقارير	م. هاتف	م. هاتف	14	م. فحائية	05	م. ز. م. مرسحة	27. هل هناك تنظيم واضح لعملية الاتصال بالوكالة؟
10	م. إعلانات	م. توجيهات	م. توجيهات	60	م. ز. فحائية	00	م. ز. م. مرسحة	27. هل هناك تنظيم واضح لعملية الاتصال بالوكالة؟
				15	م. ز. فحائية	15	م. ز. م. مرسحة	34. ب. ما هو رأيك في النظام اللامركزي؟
				85	م. ناقص	15	م. عادي	37. و على أي مستوى؟
				95	م. واضح	05	م. واضح	38. ما هي اقتراحاتك لتفعيل الاتصال بالوكالة؟
				13	لا	87	نعم	
				75	م. لا مر	15	م. مركزي	
				61	م. ولائي	14	م. جهوي	
				90	م. القوابين	85	م. القوابين	
				05	م. اخرى	15	م. الاشخاص	
				90	م. القوابين	85	م. القوابين	
				05	م. اخرى	15	م. الاشخاص	

### المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب المتغيرات

إن أي ظاهرة يقوم الباحث بدراستها، قد تتضمن مجموعة من العوامل و العناصر المتفاعلة بينها يطلق عليها " المتغيرات"، منها المتغيرات التابعة و المستقلة و التي تؤثر و تتأثر فيما بينها، و في إطار دراستنا الميدانية التي خصصناها لمعرفة خصوصيات، طرق و أشكال الإتصال الموجودة بالوكالة و المساهمة في مجال آليات التسيير الإداري حسب القوانين المنظمة لهذه الشؤون، فقد أخذنا بعين الإعتبار عدة متغيرات قد تؤثر في مضامين الظاهرة المدروسة، إلا أننا ركزنا على بعضها التي رأينا فيها أنها قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على التفاعلات بين الموظفين في إطار المنشأة، و هذه الأخيرة قد تخلق مستويات في مجال التفاعل الإنساني و الإجتماعي من جهة و في مجال سريان العمل و السيولة الإعلامية و الإتصال من جهة أخرى، فقد ركزنا على خمس متغيرات تتمثل فيما يلي: المستوى الدراسي، المستوى التكويني، الوظيفة، الأقدمية، و المتغير الخامس خصصناه إلى عنصر اللغة و مدى تأثيرها على أشكال و مضامين الإتصال دخل الوكالة.

**1. تحليل بيانات الدراسة حسب المستوى الدراسي لأفراد العينة:** كما سبق و أن ذكرنا أن مستويات الموظفين تنقسم إلى ما يلي: المستوى الثانوي بـ 55%، المستوى العالي بـ 35% ثم يليه المستوى المتوسط بـ 8% و في المرتبة الأخيرة المستوى الابتدائي بـ 2%، للإشارة لا يوجد بين أفراد العينة من هم بدون مستوى.

و إذا حاولنا ربط المستوى الدراسي بالردود المستقاة من خلال تفرغ الإستبيان فإننا للوهلة الأولى نجد أن البيانات الحسابية قد تكون متباينة بين مستويات الشريحة المدروسة و للتأكد من الفرضية التي نرى من خلالها أن المستوى التعليمي يلعب دورا إستيعاب السيولة الإعلامية و تحقيق المشاركة و التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، تبين لنا أن للمستوى الدراسي دور كبير في عملية الإتصال و القيام به من خلال الطرق المناسبة لتحقيق الإستجابة "رجع الصدى" وهذا ما تبينه لنا الجداول الخاصة بمتغير "المستوى الدراسي" حيث لاحظنا أن ذوي المستوى الثانوي و العالي لا يجدون صعوبة في الإتصال إلا أنهم يركزون على الإتصالات الكتابية في تعاملهم الإداري إذ يشكلون أكثر من 52% في إعتمادهم في عملية الإتصال، على الإتصالات الرسمية حيث نسجل أن 88% يعتمدون على الإتصال الرسمي بدل الإتصال الغير رسمي بينما نجد ذوي المستوى المحدود قد يقومون بالإتصالات الغير رسمية في تعاملهم أكثر من الرسمية لأنه في حد تعبيرهم تسمح لهم خاصة مع زملائهم في الإطار الأفقي بالتعبير عن إنشغالاتهم و مناقشة الرسائل المتلقاة. كما أن ذوي المستوى العالي ليس لديهم إشكال في إستيعاب السيولة الإعلامية من خلال الإتصال بالوكالة حيث يرى 54% منهم أن الرسائل المتلقاة هي واضحة و مفهومة بينما نجد أن ذوي المستوى المحدود يتلقون صعوبة

في فهم مضامين المعلومات حيث أن فردين فقط من العينة الخاصة بالمستوى المتوسط و الابتدائي يجيبون بوضوح الرسائل المتلقاة، كما نلاحظ أن 94,59% الذين يفضلون إزدواجية اللغة هم من ذوي المستوى الثانوي و العالي.

فيما يخصهم فإنهم لا يجدون صعوبة في إتصالاتهم حيث أن 57% يقرون بعلاقتهم الرسمية مع رؤسائهم، أما ذوي المستوى المتوسط و الابتدائي فليس لديهم علاقات مع مسؤوليهم خاصة على مستوى القمة، كما أن 90% من ذوي المستوى الثانوي و الجامعي يؤكدون على أن لهم علاقة حسنة مع زملائهم و التي تلعب دورا في المشاركة الإيجابية داخل المؤسسة. فيما يتعلق بالمستوى المتوسط، فإنهم يركزون في الكثير من الحالات على الإتصالات الغير رسمية كاستيحاء الرسائل و محاولة إيضاحها و تفسيرها "لإشارة إلى أن أغلب المبحوثين الذين لديهم المستوى الثانوي و العالي يشغلون مناصب كإطارات متوسطة و مسؤولي وكالات محلية أو جهوية" مما ساعدهم على ترقية التفاعل الإجتماعي و العملي داخل الوكالة و فتح النقاش في القضايا التي تهمهم و تخص الإدارة، رغم ذلك، يرون أن في النظام المركزي عائقا في مجال الإتصال و التسيير الفعال داخل الوكالة حيث يمثلون 80% من العينة المبحوثة يرون في النظام اللامركزي الإداري السبيل الوحيد في تحقيق تسيير ناجح و فعال و يرون أن لا مركزية التسيير و القرار تلعب دورا كبيرا في نجاح الموظفين في أداء مهامهم في إطار الصلاحيات الموكلة للوكالة و 52% منهم يفضلون أن تكون اللامركزية على المستوى الولائي و 12% على المستوى الجهوي، و من العوائق التي يركزون عليها بالدرجة الأولى أمام النجاح في تحقيق النجاعة بالوكالة هي القوانين بالدرجة الأولى بـ 86% حيث تمثل كعائق أمام التطور لهيكلي و التنظيمي ثم تأتي في الدرجة الثانية الوسائل بـ 83% و في المرتبة الأخيرة يرون أن العامل الشخصي "الأشخاص" كعوائق أمام العملية الإتصلالية إلا أن نسبة بسيطة متمثلة في 4% ترى أن ليس لها مشكل في عملية الإتصال، أما في ما يخص المستوى الابتدائي و المتوسط يجدون صعوبة كبيرة في فهم المعلومات و إستيعابها و لا يرغبون في إبداء آرائهم حول القضايا الخاصة بالعمل لأنها في نظرهم هي من صلاحيات المسؤولين، فيتعاملون معها بمنتهى البرودة حيث أن 07% منهم راضون بالنظام المركزي و لا يريدون التغيير، إلا أنهم يرون أن العوائق تكمن في أبواب المسؤولين المغلقة أمامهم بالإضافة إلى عدم إستجابة الإدارة لإنشغالاتهم و مطالبهم حيث أن 40% منهم يرون أن "الأشخاص" المسؤولين يعتبرون كعائق في عملية الإتصال فيما يخص جانب المعلومات و كذلك يرون أن العوائق تكمن في القوانين و لا يباليون بالوسائل لأنهم يرون أنها من صلاحيات المسؤولين فهم يقومون بالأعمال التنفيذية فقط. كما يشكون من عدم وجود إطار آخر للتعبير و المناقشة، كالإجتماعات، الملتقيات و الأيام الدراسية، ومن هذا



نلاحظ أن المستوى التعليمي يلعب دورا كبيرا في فهم الرسالة و إستعمال الوسيلة لتحقيق البرنامج و الأهداف المسطرة.

انظر الجداول الخاصة بمتغير "المستوى الدراسي".

الإجابة بالأرقام حسب متغير "المستوى الدراسي"

الجدول رقم 1:

المستوى الدراسي	س05		س04		س02		س01	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
ابتدائي	02	00	02	00	02	00	02	00
متوسط	08	00	08	00	02	06	06	02
ثانوي	52	03	35	20	00	55	02	53
عالي	28	07	10	25	00	35	00	35
المجموع	90	10	55	45	04	96	10	90

الجدول رقم 2:

المستوى الدراسي	س10		س09		س08		س06	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
ابتدائي	02	00	01	00	00	02	00	00
متوسط	05	03	03	05	00	08	05	03
ثانوي	51	04	28	53	02	53	16	39
عالي	33	02	07	33	02	33	04	31
المجموع	91	09	42	92	04	96	25	75

الإجابة بالأرقام حسب متغير " المستوى الدراسي "

المستوى الدراسي	س 21				س 19				س 18				س 12			
	لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ابتدائي	02	00	00	02	01	02	01	00	02	02	00	00	02	02	00	00
متوسط	04	04	04	05	03	02	02	03	08	08	00	00	05	05	03	03
ثانوي	11	11	24	00	07	35	05	03	53	53	02	02	51	51	04	04
عالي	57	57	43	07	15	67	16	10	96	96	04	04	88	88	12	12
المجموع																

الجدول رقم 3:

المستوى الدراسي	س 31				س 30				س 28				س 22			
	لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ابتدائي	02	00	00	02	00	00	00	02	02	00	00	02	02	00	00	00
متوسط	05	03	03	07	01	01	01	03	03	03	05	05	08	08	00	00
ثانوي	49	06	06	51	04	04	04	00	55	55	55	53	53	04	04	04
عالي	25	10	10	29	06	06	06	00	35	35	35	30	30	05	05	05
المجموع	81	19	19	89	11	11	11	05	95	95	95	91	91	09	09	09

الجدول رقم 4:

الإجابة بالأرقام حسب متغير "المستوى الدراسي"

الجدول رقم 5:

المستوى الدراسي	س35		س33		س32	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
	ت	%	ت	%	ت	%
ابتدائي	01	01	01	02	02	00
متوسط	05	03	03	05	03	04
ثانوي	46	09	09	39	47	08
عالي	31	04	04	30	31	04
المجموع	83	17	17	76	84	16

الجدول رقم 6:

س11

ع.م	س11		س07		س03		المستوى الدراسي
	م	نعم	م	نعم	م	نعم	
00	02	00	02	00	02	00	الابتدائي
02	06	02	06	00	08	08	متوسط
09	46	05	50	07	55	01	ثانوي
07	28	06	29	08	34	01	جامعي
18	82	13	87	15	99	03	المجموع



## 2. تحليل بيانات الدراسة حسب مستوى التكوين لأفراد العينة:

إننا إختارنا المستوى التكويني كمتغير مستقل لما قد يكون له في نظرنا من أهمية في التأثير على العمل و بلوغ الأهداف، و تحقيق الإتصال في إطار التفاعل و التبادل فيما يخص العلاقات الإجتماعية و الإنسانية و العملية، لأن التكوين قد يلعب دورا كبيرا في تفعيل العمل و الأداء بالمؤسسة و رفع مستواه من جهة و من جهة أخرى يساهم في القدرة على إستيعاب المعلومات الصادرة في مجال أداء مهامهم و القيام بأدوارهم حسب الصلاحيات المخولة لهم و المهام المنوطة بهم. فإننا عندما نحاول أن نحدد العلاقات بين مستوى التكوين و موضوع الإتصال كمعطى أساسي في التسيير المؤسسي و الإداري نلاحظ أن ذوي التكوين المتخصص و العالي قد تكون لهم القدرة أكثر من غيرهم في الإستيعاب و التنفيذ و التطوير. و هذا ما تبينه لنا الجداول المتعلقة بتفريغ الإستمارة حسب متغير "المستوى التكويني" أما ذوي التكوين الضعيف أو معدومي التكوين قد يتلقون صعوبة في فهم و تطبيق ما قد يتم تسطيره من طرف القيادة "القمة"، حيث أنه عند تحليلنا للبيانات الحاسوبية للإستبيان أظهرت لنا أن 69 % من العينة المدروسة قد تلقت تكويننا متوسطا أو عاليا حيث أن 34 موظف متحصلون على تكوين ما بين تكوين تأهيلي " تقني و تقني سامي" خاصة في مجال العمل و 35 موظف ذوي المستوى الجامعي في إختصاصات متعددة في مجال العلوم الإنسانية.

و من خلال هذا المؤشر، نلاحظ أن الأغلبية المتحصلون على التكوين و لكن 10 موظفين أي بنسبة 10% منهم فقط إستفادوا من تكوين في إطار العمل بالوكالة، حيث أن 90% لم تستفيد من تكوين داخلي مما قد يؤثر على أدائهم لأدوارهم، حيث أن 57 موظف منهم أي بنسبة 63,33% يؤكدون أنهم ليس لديهم معلومات كافية حول أدوارهم في مجال الوظيفة التي يشغلونها، بل يعتبرون أنفسهم أعوانا متعددي الخدمات و الوظائف، و أغليبيتهم أكدوا لنا أنهم تلقوا العمل من خلال تجربتهم عن طريق الملاحظة و الممارسة بدون توجيه حقيقي، حيث أن أغلب العينة المدروسة و المقدره بـ 96 % يؤكدون قيامهم بالإتصال يوميا في إطار عملهم مع مسؤوليهم و زملائهم من جهة و المحيط الخارجي من جهة أخرى، حيث أننا نجد أن ذوي التكوين يلجؤون أكثر من غيرهم إلى مناقشة مضامين الرسائل و المعلومات مع مسؤوليهم و المقدرين بـ 68,11% يناقشون المعلومات مع رؤسائهم أما الذين هم بدون تكوين 11 موظف بنسبة 35,48% يرون أنهم يناقشون المعلومات مع رؤسائهم، فهم يركزون أكثر على الإتصال الأفقي في إطار عملهم حيث أن فئة قليلة منهم تلجأ إلى مناقشة مضامين الرسائل و تبادل المعلومات مع رؤسائهم أما ذوي التكوين فإن أغليبيتهم لا يجدون صعوبة في مناقشة مضامين الرسائل الإدارية "كتابية أو شفوية" و هذا يظهر لنا أن لهم الأبجديات و القدرات على الفهم و المناقشة.

و من حيث آرائهم حول المعلومات التي تبث داخل الوكالة، فقط 07 من الموظفين المتكونين أي بنسبة 10.14% يرون أن بعض المعلومات غير ضرورية و في المقابل 62 موظف، من العينة المدروسة أي بنسبة 89.85% يرون أن المعلومات التي يتلقونها هي معلومات رسمية و لها دور كبير في تحديد و توجيه عملهم بالوكالة من ناحية و باعتبارها معلومات رسمية تفيد مجال كفاءات العمل و تطبيق البرامج المسطرة و توضيح بعض القضايا التي تستدعي التدخل من خلال " الأوامر، التعليمات، التوجيهات"، أو ما تقتضيه ضرورات العمل الإداري.

كما يرى 51 منهم أي بنسبة 73,39% في تصنيفهم للمعلومات بأنها مفيدة و مهمة، ويرجعون ذلك إلى المرسل و محتوى الرسالة كما نرى أن ذوي التكوين يهتمون بالمعلومات العملية أكثر من المعلومات الأخرى إذا تم مقارنتهم بالذين ليس لديهم تكوين، حيث أن هؤلاء يهتمون أكثر بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالترقية و الشؤون الإجتماعية، كما أننا لاحظنا عند إستجوابهم أن ليس لديهم القدرات الكافية للتمييز بين أهمية و إفادة المعلومات و وضوحها، بل في الكثير من الأحيان - حسب رأيهم - يجدون صعوبة في فهمها حيث أن 29 موظف منهم أي بنسبة 42,02% يرون أنها معلومات غير كاملة و غير واضحة.

أما في مجال إتصالاتهم كما سبق و أن ذكرنا أنهم يميلون إلى الإتصالات الغير رسمية في غالب إتصالاتهم في إطار عملهم بالوكالة، و هذا نظرا لمكانتهم في السلم الإداري أما ذوي التكوين بإعتبارهم إطارات متوسطة أو مسؤولين فإنه يغلب على إتصالاتهم في إطار عملهم الإتصالات الرسمية مع مسؤوليهم أو زملائهم، كما يلجؤون إلى التركيز في غالب الأحيان على الإتصالات الكتابية لما تحمله في نظرهم من رسمية حسب ما تقتضيه ضرورات العمل و متطلباته أما الذين ليس لديهم تكوين يعتمدون على الإتصالات الشفوية في أداء مهامهم و لا يقومون بالرسالات الكتابية إلا نادرا في إطار شخصي أو في إطار عمل عندما تقتضيه الضرورة و المسؤولية المكلفين بها بالتحديد، أما العوائق التي يجدونها في الحصول على المعلومات و الإتصال نرى أن هناك تقارب في الآراء بين ذوي التكوين و بدون تكوين، حيث أنهم يقرون أن هناك نقص في الإتصال بنسبة تتراوح ما بين 80 و 90% يرجعونها إلى التنظيم الهيكلي و القانوني للوكالة، مما لم يسمح لهم بالقيام بالإتصال في إطار عملهم و ذلك لعدة أسباب قد لخصوها في القوانين بـ 90% ثم الوسائل بـ 85% ثم في المرتبة الثالثة بـ 15% من الأشخاص أي علاقاتهم بمسؤوليهم، بالإضافة إلى عوائق أخرى مما أثر كثيرا في نظرهم على حقهم في الإتصال و الإعلام، حيث أنهم يشكون من توفرهم على المعلومات الخاصة في الأوقات المناسبة و يرون أن الإتصال ناقصا و عملياته غير واضحة و غير منظمة داخل الوكالة، و يعبرون عن عدم رضاهم على الشكل الحالي للوكالة و عمليات الإتصال

و تبادل المعلومات حيث أن الذين ليس لديهم تكوين و المقدرين بـ 31 موظف يتلقون صعوبة في مجال التعبير عن وجهات نظرهم أمام رؤسائهم و يرجعون ذلك إلى إنعدام الأطر القانونية و المناسبات التي تسمح لهم بذلك كالإجتماعات، الملتقيات و الأيام الدراسية... حيث أن أغليتهم لم يتصل منذ مدة بالمديرية العامة و هذا يرجع إلى عدة عوامل و لا يستطيعون في نظرهم إبداء آرائهم رغم رغبتهم في ذلك و يرجعون ذلك إلى عدم إستشارتهم من طرف القيادة لأن حسبهم لا تؤخذ بأرائهم و لا تعير لها إهتمام و يؤكدون أنهم يقومون بالتنفيذ و تطبيق القرارات بدون مناقشة، أما ذوي التكوين المتوسط و العالي هم كذلك يشكون من العوائق المذكورة سابقا رغم ذلك يؤكدون أنهم يستطيعون الإتصال مع رؤسائهم و إبداء آرائهم إذا أتحت لهم الفرصة، كما يؤكدون أن هذه الفرص قليلة، بل في الكثير من الأحيان يرون أنها منعدمة، حتى أن مراسلاتهم لا تؤخذ بعين الإعتبار و لا تستجيب الإدارة لها، نلاحظ أن رسائل الإتصال الصاعد قد لا تحقق الغرض، و في ما يخص رجوع الصدى، فالإدارة في الكثير من الأحيان لا تستجيب لمراسلاتهم كانت في إطار شخصي غالبا أو في إطار عمل أحيانا و هم يستغربون هذا الصمت المضروب و إنعدام الرد في الأوقات المناسبة مما أثرت على معنوياتهم و على التسيير الإداري للوكالة.

و عليه فإن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أهمية الإتصال في تفعيل العمل في إطار المؤسسة و تحقيق الأهداف و تبادل الآراء و الخبرات و التوجيهات... إلخ. و يؤكدون على أهمية وجود "خلية إتصال" على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل خاصة على المستوى الولائي، كما ترى الفتتان أن النظام المركزي يعتبر عائقا أساسيا في تحقيق إتصال ناجع بالمؤسسة خاصة مع غياب الأطر القانونية المنظمة لذلك، و في المقابل يرون أن النظام اللامركزي هو الحل لذلك لما له دور في إستقلالية القرار و إتخاذه و مرونة في عمليات التسيير و تحقيق البرامج و الأهداف المسطرة، كما أن أغلب المبحوثين خاصة ذوي التكوين يؤكدون على أن الامركزية على المستوى الولائي تلعب دورا كبيرا في إزالة العديد من الصعوبات و العراقيل التي يتلقونها حاليا في مجال علاقاتهم مع المديرية العامة و ذلك راجع لعدة أسباب.

كما أن أغلب الذين ليس لهم تكوين يقرون أنهم غير مطلعين على الأهداف و الإستراتيجية المسطرة بل يقومون بأعمال تنفيذية روتينية، في العديد من الأحيان تراهم يقومون بها حسب رأيهم بدون النظر إلى نتائجها، فيما يخص ذوي التكوين فإنهم يرون أن الأهداف الحالية للمؤسسة هي غير واضحة بصفة عامة، و يرجعون ذلك إلى الأطر القانونية أو لا ثم الوسائل المادية و البشرية ثانيا و يأملون في تحديد إستراتيجية و أهداف، و هذه المؤشرات تؤكد لنا أن المستوى التكويني لأفراد المؤسسة يؤثر على نجاعة العمل و الأداء من



جهة و على فاعلية الإتصال من حيث شكله و محتواه في مجال التسيير الإداري كما أن ذوي التكوين لاحظنا أن لهم قابلية لمناقشة و فهم الأفكار الجديدة و إستيعابها و العمل بها أكثر من غيرهم الذين يتلقون صعوبات في التأقلم مع أي تغيير في مجال شكل أو مضمون العمل.

انظر الجداول الخاصة بالإجابة حسب متغير "المستوى التكويني".

الإجابة بالأرقام حسب متغير " المستوى التكويني "

الجدول 1:

المستوى التكويني	05س		04س		02س		01س	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
التكويني	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
بدون تكوين	31	31	29	04	02	29	07	24
تكوين/ت.م	31	03	18	16	02	32	03	31
جامعي	28	07	10	25	00	35	00	35
المجموع	90	10	57	45	04	96	10	90

الجدول 2:

المستوى التكويني	10س		09س		08س		06س	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
التكويني	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
ب. تكوين	29	12	04	20	01	30	06	29
ت.ت.س "	29	05	02	15	01	33	08	26
جامعي	33	12	02	17	02	33	04	31
المجموع	91	09	08	42	04	96	18	86

الإجابة بالأرقام حسب متغير " المستوى التكويني "

21س		19س		18س		12س		المستوى التكويني
لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16	16	15	15	02	06	03	02	ب.تكوين
30	30	04	04	05	05	05	04	ت.ت.س
11	11	24	24	00	04	08	04	جامعي
57	57	43	43	07	15	27	16	المجموع

الجدول 3:

31س		30س		28س		22س		المستوى الدراسي
لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29	29	02	02	29	29	02	04	ب.تكوين
27	27	07	07	31	31	03	01	ت.ت.س
25	25	10	10	29	29	06	00	جامعي
81	81	19	19	89	89	11	11	المجموع

الجدول 4:

الإجابة بالأرقام حسب متغير " المستوى التكويني "

المستوى التكويني	س35		س33		س32	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
	ت	%	ت	%	ت	%
ب. تكوين	29	02	22	09	23	08
ت. "ت.س"	23	11	24	10	29	04
جامعي	31	04	30	05	31	04
المجموع	83	17	76	24	83	16

الجدول 5:

المستوى التكويني	س11		س07		س03	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
	ت	%	ت	%	ت	%
ب. تكوين	30	31	01	29	30	28
ت. "ت.س"	31	34	17	32	34	01
جامعي	30	35	25	35	34	32
المجموع	91	100	43	96	98	90

الجدول 6:

الإجابة بالأرقام حسب متغير " المستوى التكويني "

المستوى التكويني	20س					17س					16س					15س					13س						
	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ		
ب. تكوين	01	00	00	28	29	12	26	30	22	04	16	13	00	02	30	25	13	14	04	02	29	29	02	29	02	17	14
ت. "ت.س"	05	02	00	26	31	19	31	25	16	19	11	18	00	03	29	22	11	08	15	02	32	28	06	28	06	15	19
جامعي	05	02	00	31	30	23	33	30	28	22	08	29	00	03	31	33	13	07	15	01	34	21	14	30	05	12	23
المجموع	11	04	00	85	90	54	90	85	66	45	35	60	00	38	90	80	37	29	34	05	95	78	22	87	13	44	56

الجدول 7 :

المستوى التكويني	38س					37س					34س					27س					24س					23س					
	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ	ا	ب	ج	د	هـ	
ب. تكوين	05	27	24	05	27	24	16	03	04	27	29	02	30	01	01	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
ت. "ت.س"	06	31	30	06	31	30	19	06	06	28	28	06	32	02	06	04	12	31	05	07	07	08	05	07	08	05	07	08	05	07	08
جامعي	04	32	31	04	32	31	26	05	03	32	28	07	33	02	08	06	18	29	09	07	06	02	09	07	06	02	09	07	06	02	
المجموع	15	90	85	15	90	85	61	14	13	87	85	15	95	05	15	10	30	60	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	05	

الجدول 8 :

### 3. تحليل بيانات الدراسة حسب متغير الوظيفة:

إن القراءة العامة للبيانات الخاصة بمتغير "الوظيفة"، يلاحظ من خلالها أن التركيبة البشرية للعينة المدروسة قد تنقسم إلى فئتين أساسيتين، فضلنا تقسيمها إلى قسم خاص بموظفي التنفيذ "من رتبة عون إداري إلى مساعد إداري رئيسي" و المقدرين من خلال العينة المدروسة بـ 38 موظف أي بنسبة 38 % و قسم خاص بالإطارات أو المسؤولين بالوكالة المقدرين بـ 62 موظف أي بنسبة بـ 62% و من خلال الجداول المتعلقة بمتغير "الوظيفة" التي من خلالها نحاول معرفة مدى تعرف المبحوثين على موضوع الإتصال حسب متغير الوظيفة و من خلال النتائج المتوصل إليها، فإننا نلاحظ أن كل الإطارات ردوا بالإيجاب، أما فيما يخص موظفي التنفيذ فإن 26,31% لا يدركون و لا يعرفون ماذا يعني موضوع الإتصال (و لو كانوا يقومون به في عملهم اليومي)، لأن أغلبهم مستواهم محدود أما إذا إنتقلنا إلى السؤال الخاص بالإتصال في إطار العمل فإنه فقط 10,52% من موظفي التنفيذ أجابوا بـ "لا" و عند محاولتنا لفهم الأسباب فالملاحظ أنهم لم يستطيعوا تحديد ذلك و قد نرجعها بصفة عامة إلى عدم فهم الموضوع و معانيه، فإن كل العينة الخاصة بموظفي التنفيذ يؤكدون على إعتقاد الطريقة الشفوية غالباً في إتصالاتهم فقط 17 موظف منهم أي بنسبة 44,73% يقومون أحياناً بإتصالات كتابية في إطار شخصي أو عمل. أما الإطارات فغالبيتهم يقومون بالإتصالات الكتابية بالإضافة إلى الشفوية و المقدر عددهم بـ 40 موظف أي بنسبة 64,51% كما يركز 74,19% على الإتصالات الرسمية. و في ما يخص توفر المعلومات الكافية لأداء عملهم من خلال المنصب الذي يشغلونه فإن 32,25% منهم أجابوا بالسلب بأنه ليس لديهم معلومات كافية حول عملهم، فهم يقومون بها في شكل روتيني فقط. فإننا نسجل نفس السمات بالنسبة للموظفين في ما يخص توفر المعلومات أما الإطارات يرون أنهم يتأقلمون مع مناصب عملهم و يقومون بمهامهم في إطار ما يسمح به القانون و يرجع ذلك إلى مستواهم الدراسي و التكويني الذي يسمح لهم بالإستيعاب و فهم أدوارهم و لو بصفة نسبية حسب مقتضيات المنصب. و في ما يخص تلقي المعلومات فإنه يتبين لنا من خلال الجداول الخاصة بمتغير الوظيفة فإن أغلب موظفي التنفيذ يؤكدون تلقيهم الوثائق الخاصة بالعمل و 26,31% يردون بالسلب و يرجعون ذلك إلى الأدوار المكلفين بها في إطار العمل أما بالنسبة للإطارات فإن 75,80% يؤكدون بأنهم يتلقون الوثائق الخاصة بالعمل أما في ما يخص المعلومات التي يفضلون قراءتها الواردة من المديرية العامة للوكالة بالترتيب، نلاحظ أن موظفي التنفيذ يهتمون أكثر بالمعلومات الخاصة التي تخص ميدان العمل و ذلك بحكم مناصبهم و أدوارهم في المنظومة الإدارية حيث يفضلون بالترتيب المعلومات الخاصة بالترقية تليها.

المعلومات المحفزة بـ 97,36% ثم تأتي في الدرجة الثالثة المعلومات الإجتماعية الخاصة بالإميازات و الشؤون الإدارية ثم تليها المعلومات العملية و الخاصة بميدان العمل بالدرجة الأخيرة بـ 26,31% مما يدل على عدم إهتمامهم بميدان العمل.

أما بالنسبة للإطارات فإن هناك نوع من التوازن في مجال تفضيل قراءة المعلومات المبتة داخل الوكالة حيث أنهم يهتمون بالمعلومات الشخصية و العملية كما يرغبون في الإطلاع على كل المعلومات الواردة من الجهات المعنية، الصادرة من داخل أو خارج الوكالة و هذا بحكم الوظيفة التي يشغلونها و التي تستوجب منهم الإطلاع على ما يجري بالمحيط الداخلي و الخارجي للوكالة حتى يتسنى لهم القيام بأعمالهم في الظروف الحسنة و تفعيل عملية الإتصال في إطار أداء واجباتهم بالوكالة و مع المتعاملين من المحيط الخارجي لها، و يتأكد لنا من ذلك أن الوظيفة لها دور مهم في الإهتمام بالمسائل الخاصة ببرنامج و أهداف و إستراتيجية المؤسسة حيث أن هناك تباين واضح بين الإطارات و موظفي التنفيذ.

إننا نجد أن فئة الإطارات لديها إمكانية مناقشة مضامين الرسائل مع المسؤولين عندما تتاح لهم الفرصة، إلا أن في واقع الأمر 53,22% منهم يناقشون مضمون الرسائل مع مسؤوليهم و يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل أما الآخرين يرون أنه ليس هناك إشكال بالنسبة للمناقشة فقط يرجعون ذلك إلى الظروف و الوسائل الغير متوفرة للقيام بذلك بالإضافة إلى التنظيم الهيكلي للوكالة و في ما يخص تصنيف المعلومات التي يتلقونها من المديرية العامة فإن 91,39% من الإطارات يرون أنها معلومات مفيدة و مهمة، فقط 08,06% يرون أن المعلومات التي يتلقونها هي غير مهمة و غير مفيدة و يرجعون ذلك إلى أنها غير جديدة و متكررة في غالبا الأحيان أما في ما يخص فهم المعلومات الصادرة عن المسؤولين فإن 83,87% من الإطارات يرون أنها معلومات واضحة إلا أنها غير جديدة و غير كاملة بنسبة 90,32%.

و بالنسبة لموظفي التنفيذ، فيرى 30 منهم أي بنسبة 78,94% في تصنيفهم للمعلومات إنها مفيدة و مهمة و لكن، في مجال وضوحها فإن 63,15% يرون أنها غير واضحة و غير جديدة و غير كاملة مما ساهم حسبهم في صعوبة فهمها و في ما يخص تلقي هذه الرسائل أو المراسلات الإدارية بين القمة و القاعدة في تبادلاتهم العملية و الإدارية فيرون أن هناك بطئ في عملية الإتصال خاصة في مجال الإتصال المكتوب حيث أن 93,54% من الإطارات و 97,36% من موظفي التنفيذ يؤكدون على البطئ في تلقي المراسلات و تبادلها مما أثر كثيرا على أداء وظائفهم و تحقيق الأهداف المبتغاة بل خلق هذا الجو نوع من القطيعة بين القمة و القاعدة بالإضافة إلى عوائق أخرى.

و في ما يخص اللغة المفضلة لتلقي المعلومات بالنسبة للإطارات تأتي بالدرجة الأولى إزدواجية اللغة بـ 23 نقطة ثم اللغة الفرنسية بـ 20 نقطة و في المرتبة الثالثة بـ 19 نقطة، على العكس من ذلك نجد أن موظفي التنفيذ يفضلون اللغة العربية بـ 15 نقطة ثم إزدواجية اللغة بـ 14 نقطة ثم تليها في المرتبة الأخيرة اللغة الفرنسية بـ 9 نقاط.

فيما يتعلق بأشكال و طرق الإتصال بين المسؤولين و الموظفين، لاحظنا من خلال الإجابة أنها تعتمد على الأوامر بالدرجة الأولى بـ 60 نقطة في أطار كتابي و التوجيهات في الدرجة الثانية بـ 30 نقطة (كتابية و شفوية)، ثم تليها الإقتراحات بـ 14 نقطة و الإعلانات تكون في شكل إتصالات نازلة في غالب الأحيان في شكل قرارات للتطبيق و التنفيذ، و من أجل متابعة هذه القرارات المتخذة يعتمد المسؤولون على الطرق المختلفة لمراقبة تطبيقها و برامج العمل المسطرة و ذلك عن طريق الوسائل المختلفة فهناك نوع من التقارب في الإعتماد على الزيارات الفجائية و الهاتف و المراقبة الدورية من خلال الإطلاع على الدراسات و التقارير من الوكالات و ذلك بـ 14 نقطة ثم تأتي في المرتبة الثانية الزيارات المبرمجة بـ 5 نقاط، فإننا نلاحظ أن المسؤولين لا يعتمدون كثيرا على هذه الأخيرة في مجال الموظفين و سير العمل.

و بالنسبة لقياس كميات الإتصال، فإن كل من موظفي التنفيذ و الإطارات يؤكدون على أن الإتصال ناقص بالوكالة بالنسب التالية (91,93% من الإطارات و 73,68% موظفي التنفيذ)، رغم أنهم يولون أهمية للإتصال و يرون أنه يسهل أداء وظائفهم و يعمل على تفعيلها. إن هذا النقص الواضح قد يعتبرونه من بين العوائق التي تؤثر في مجال الحصول على المعلومات حيث أن 90% يرون أن هناك نقصا فادحا في مجال الإتصال ثم يلي في المرتبة الثانية التنظيم الحالي للوكالة الذي لا يساعد في نظرهم على تفعيل الإتصال، حيث أن 80% من العينة المبحوثة بنسب (80,64% إطارات و 78,94% موظفي التنفيذ)، يرون أن التنظيم المركزي لا يساعد على الإتصال و تبادل المعلومات حيث يعتبرون أن الهيكل الحالي للوكالة و إتساعها بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات و المهام و التوسع العرضاني و الطولي للوكالات على مستوى القطر الجزائري الذي أثر كثيرا على العلاقات بين القمة و القاعدة و هناك 13,15% من المنفذين و 3,22% يرون على حد تعبيرهم على أن هناك إنعدام الإتصال، و يرجعون ذلك إلى أن النظام الحالي للوكالة لا يضمن لهم حقهم في الإتصال، حيث أن 87,09% من الإطارات و 97,36% موظفي التنفيذ يروا أنه ليس هناك ديمقراطية في مجال الإتصال و العمل الإداري و أن حقوقهم مهضومة في هذا المجال رغم محاولات الإتصال التي يقومون بها و قد يرجعون ذلك إلى تمركز المعلومات و القرارات على مستوى المديرية العامة خاصة على مستوى المدير العام الذي يفرض حسبهم نوعا من



الحصار على المعلومات بالإعتبار أن الأمانة العامة للمديرية تتمركز بها مجمل المعلومات فقد موظف واحد تنفيذ أي بنسبة 2,63% و 12,90% من الإطارات يرون أن التنظيم الحالي يضمن لهم حقهم في الإتصال، و قد يرجعون ذلك إلى علاقاتهم الشخصية مع المسؤولين.

و بالنسبة للممارسة الإعلامية و الإتصالية في ما يخص مقدار الحصول على السيولة الإعلامية و المشاركة و درجة وصولها إلى مختلف الفئات المهنية، فإننا نستنتج أن 76% من العينة المدروسة حقوقهم غير مضمونة في هذا المجال منهم 46 إطار بنسبة 74,19% و 30 موظف تنفيذ بـ 78,94% و يعود ذلك حسبهم إلى تمركز القرارات و المعلومات في شخص المدير العام و الطاقم المسير على مستوى المديرية العامة، مما أدى بهم إلى إعتبار أن النظام المركزي يشكل أكبر عائق في هذا المجال (ليس كنمط تسيير) و إنما الطرق الحالية في مجال التطبيقات البيروقراطية جعلت 78% من العينة المدروسة أي بنسبة 95,16% من الإطارات و 73,68% يرون أن النظام المركزي في مجال التسيير الإداري حيث أن 61% يرون أن اللامركزية على المستوى الولائي تساعد أكثر حسبهم في مجال تحسين الأداء و إتخاذ القرارات و تفعيل الإتصال الذي يلعب دورا كبيرا في خلق جو ملائم للتفاعل و المشاركة البناءة بين الموظفين بالوكالة و مع المحيط الخارجي، أما 14% ترى أنه من الأحسن أن تكون اللامركزية على المستوى الجهوي. كما يرجعون هذه العوائق إلى أسباب أخرى كإنعدام الإطار القانوني الواضح في مجال تسيير و تحديد المهام و العلاقات و يشكون من عدم وجود نظام داخلي أو خاص بالوكالة أو بموظفيها و الذي تحدد من خلاله المهام و المسؤوليات و العلاقات بالوكالة ثم في المرتبة الثانية يرجعونها لإنعدام الوسائل أو قلتها و التي خلقت لهم مشاكل جمة في مجال تحقيق البرامج و الأهداف المسطرة، حيث أن 85% من العينة المدروسة منها 90,32% من الإطارات و 76,31% موظف تنفيذ يرون أن الوسائل قد أثرت على الأداء الحسن و التفاعل و الإتصال بالوكالة بل قد أدت إلى التهميش و خلق نوع من اللاتصال و الضبابية بالوكالة و في المرتبة الثالثة العينة المدروسة ترجع العوائق إلى الأشخاص في حد ذاتهم حيث يرى 26,31% أن الأشخاص يعتبرون كحواجز أمام عمليات الإتصال و ذلك لأسباب بسيكو-إجتماعية.

فيما يخص الإقتراحات، فإننا نجد أنهم يطالبون بإعادة النظر في النظام الهيكلي للوكالة الذي يتميز بالمركزية " التمرکز الشديد" و إعادة النظر في المنظومة القانونية الخاصة بالوكالة و بموظفيها، بالإضافة إلى تحديد صلاحياتها و توفير الوسائل و الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق هذه التوصيات حتى يتسنى للموظفين و المسؤولين معرفة وظائفهم بدقة و فيما يتعلق

بالواجبات و الحقوق، و ذلك لا يتم إلا بتحديد إستراتيجية و برنامج و أهداف واضحة و العمل على تحقيقها على المدى المتوسط و البعيد،

انظر الجداول الخاصة بالمعلومات الإحصائية حسب متغير " الوظيفة".

الإجابة بالأرقام حسب متغير " الوظيفة "

الجدول 1:

الوظيفة	س01		س02		س04		س05	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
موظف/ تنفيذ	28	28	34	34	18	20	00	38
إطار/ مسؤول	62	62	00	62	27	35	10	52
المجموع	90	90	96	96	45	55	10	90

الجدول 2:

الوظيفة	س06		س08		س09		س10	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
م. تنفيذ	28	28	35	35	25	13	07	31
إ. مسؤول	47	47	61	61	33	29	49	12
المجموع	75	75	96	96	58	42	56	44

الإجابة بالأرقام حسب متغير " الوظيفة "

الجدول 3:

الوظيفة	س 21		س 19		س 18		س 12											
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا										
م تنفيذ	33	05	05	05	05	29	04	02	37	37	01	01	36	36	02	02		
إ. مسوول	24	38	38	02	02	10	38	12	08	59	59	03	03	52	52	10	10	
المجموع	27	57	43	43	07	07	15	67	16	10	96	96	04	04	88	88	12	12

الجدول 4:

الوظيفة	س 31		س 30		س 28		س 22						
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا					
م تنفيذ	26	12	12	36	02	02	04	34	34	37	37	01	01
إ. مسوول	55	07	07	53	09	09	01	61	61	54	54	08	08
المجموع	81	19	19	89	11	11	05	95	95	91	91	09	09

الإجابة بالأرقام حسب متغير " الوظيفة "

الجدول 5:

م. الوظيفة	س35		س33		س32	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
%	ت	%	ت	%	ت	%
24	24	14	14	30	30	24
59	59	03	03	46	46	60
83	83	17	17	76	76	84
المجموع	16	16	24	24	84	84
إ. مسؤول	02	02	16	16	60	60
م. تنفيذ	14	14	24	24	24	24

الجدول 6:

م. الوظيفة	س11		س07		س03	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
%	ت	%	ت	%	ت	%
10	28	08	30	00	00	01
08	54	05	57	15	00	04
18	82	13	87	15	00	05
المجموع	100	100	100	100	100	100
إ. مسؤول	62	62	33	33	61	61
م. تنفيذ	33	33	10	10	38	38

الإجابة بالأرقام حسب متغير " الوظيفة "

الجدول 7 :

س 20		س 17			س 16			س 15			س 13			الوظيفة													
ا	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م	ن	و													
00	03	00	35	36	12	35	32	30	08	28	10	00	05	33	30	14	09	15	01	37	30	08	31	07	24	14	م. تنفيذ
00	01	11	53	56	42	55	53	25	37	12	50	00	02	57	50	23	20	19	04	58	48	14	56	06	10	52	أ. مسؤول
00	04	11	88	92	54	90	85	55	45	40	60	00	06	90	80	37	29	34	05	95	78	22	87	13	34	66	المجموع

الجدول 8 :

س 38		س 37			س 34			س 27			س 24			س 23			الوظيفة																
ا	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م	ن	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م	ن	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م	ن	و	
10	30	29	10	30	29	02	01	10	28	28	10	36	02	04	03	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	م. تنفيذ
05	60	56	05	60	56	59	13	03	59	57	05	59	03	11	07	30	60	60	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	05	أ. مسؤول	
15	90	85	15	90	85	61	14	13	87	85	15	95	05	15	10	30	60	60	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	05	المجموع		

#### 4. تحليل بيانات الدراسة حسب متغير "الأقدمية المهنية":

تعتبر الأقدمية المهنية عنصر أساسي في معرفة التركيبة البشرية للمؤسسة والخبرات المكتسبة بها، باعتبارها تساهم في تحسين الأداء و فهم الأدوار والتحكم في حيثيات العمل من حيث الرسالة و الوسيلة و ذلك من خلال التكوين والتجربة المكتسبة في إطار العمل بالمؤسسة ككيان إجتماعي التي لا يخلو من عمليات الاتصال و التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإجتماعية و الإقتصادية، حيث أن للأقدمية أثر كبير على قدرات التدخل و التمكن في ميكانيزمات التسيير المؤسساتي و الإداري و تفعيل الاتصال داخل المؤسسة إلا أنه لاتعني الأقدمية في غالب الأحيان الخبرة المهنية. فالإختلاف قد يمكن في الشكل و المضمون، فإن الأقدمية تتعلق بالسنوات التي قضاها العامل أو الموظف بالمؤسسة أو مجمل السنوات التي عمل فيها وهذا بالنسبة لكل الفئات بدون تمييز.

أما بالنسبة للخبرة المهنية فإنها تتعلق بالأقدمية و بإكتساب طرق و مناهج و آليات من حيث المعرفة و القيام بالعمل وذلك لا يتحقق إلا إذا توفرت جملة من الشروط منها تكمن في الخصائص التي يتميز بها الأفراد كالمسئول الدراسي، المستوى التكويني، و الخبرات السابقة، وهذا لأن ذوي المستوى الدراسي و التكويني يمكنهم تطوير أفكارهم و تحسينها و ترفيتها ورسكلتها بغية التمكن و التحكم في الوظيفة من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف شخصية، و أهداف التي لها علاقة بالمؤسسة أما ذوي التكوين الضعيف أو بدون تكوين فقد يكتسبون الأقدمية و لكن في غالب الأحيان لا يتحصلون على الخبرة المهنية لأننا نجدهم في الواقع يقومون بأعمال تنفيذية روتينية لا تعطي للعقل مجال واسع للتطور و التحسين، و على هذا أخذنا بمتغير الأقدمية المهنية باعتبار أن كل الموظفين لهم أقدمية في مجال عملهم، أي بنسبة 97%.

حيث أننا افترضنا ان الأقدمية المهنية لأفراد المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في التفاعل والمشاركة بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

و عند دراستنا وتحليلنا للإستبيان من خلال زاوية الأقدمية و ذلك بتقسيمنا فترة الأقدمية حسب ثلاثة أقسام، وذلك يتبين لنا من خلال الجداول الخاصة بمتغير "الأقدمية المهنية"، القسم الأول من سنة إلى 5 سنوات، و قد وجدنا أن 3 أفراد أي بنسبة 3% لديهم خبرة مهنية تقدر من 1 إلى 5 سنوات، أما 63 فرد من العينة المدروسة لهم أقدمية من 6 إلى 15 سنة و 34% المتبقين لهم أقدمية مهنية أكثر من 16 سنة أي قسمنا الأقدمية إلى ثلاثة أقسام من سنة إلى 5 سنوات و من 6 إلى 15 سنة ثم 16 سنة فما فوق.

كما أننا لا نستطيع كما سبق و أن ذكرنا تحديد الخبرة المهنية و ذلك لا يسع لنا التطرق في هذا الإطار لأنها تستدعي دراسات متخصصة أخرى و إذا أخذنا بمتغير الأقدمية

كمتغير مستقل و تأثيره على الاتصال في العمل و التسيير الإداري فإننا نجد أن الآراء متقاربة و ذلك بحكم الإحتكاك و التبادل و المشاركة بين الموظفين، بإعتبارهم ينتمون إلى عائلة واحدة تسمى "الوكالة الوطنية للتشغيل"، ومن خلال الجداول الخاصة بمتغير الأقدمية و إرتباطه بالإتصال كظاهرة إجتماعية يتبين لنا أن معرفة موضوع الإتصال هي خاصية مميزة لأغلب الفئات المبحوثة أما فيما يخص القيام به في إطار العمل فإننا نجد أن ذوي الخبرة مابين من 6 إلى 16 سنة فما فوق و المقدر عددهم ب 97 فرد أي بنسبة 97% يقومون بالإتصال في إطار عملهم و ذلك بمختلف أشكاله الرسمية أو غير الرسمية، إلا أننا نجد أن هذه الفئة يغلب عليها طابع الإتصال الرسمي و المقدر نسبة 95 % حيث أن 97% منهم يقولون أن إتصالاتهم تعتمد بالدرجة الأولى على الشفوية ب 97 نقطة ثم طريقة الإتصال الكتابي ب 57 نقطة و ذلك حسب ما تقتضيه ظروف و خصوصيات العمل، أما بالنسبة للفئة الأولى فإننا نجدها تعتمد كذلك بالدرجة الأولى على الإتصالات الشفهية، و هذا لأن العمل بالوكالة يقتضي ذلك في إطار رسمي أو غير رسمي، أما فيما يخص المعلومات الخاصة بمنصب العمل فإننا وجدنا أن كل الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من سنة إلى 05 سنوات يؤكدون على عدم معرفتهم و حصولهم على المعلومات الكافية حول خصوصيات و مهام المناصب التي يشغلونها أما الفئة الثانية فإن 34 موظف بنسبة 53,96% يرون أن المعلومات التي لديهم هي ناقصة وفي حاجة إلى تدعيم من خلال تكوين داخلي و هذا كذلك بالنسبة إلى الفئة الثالثة حيث نرى أن 18 موظف بنسبة 52,94% رغم مرورهم أكثر من 16 سنة عمل بالوكالة، إلا أنهم لحد الساعة يؤكدوا أن ليس لديهم معلومات كافية و محددة حول المناصب التي يشغلونها، وهذا راجع حسبهم إلى روتلية العمل و الشعور بالجمود بالإضافة إلى عدم تلقيهم أي تكوين في هذا الإطار بمفهومه الواسع، خاصة و إذا عرفنا أن 10% فقط من العينة المدروسة أستفادوا من التكوين بالوكالة، أما الباقي فلم تسمح لهم الفرصة بذلك رغم مرور على البعض منهم أكثر من 06 سنوات و المقدر عددهم ب 91 فرد أي بنسبة 93,81% لم يستفيدوا إلى حد الساعة من التكوين حتى و لو في إطار إجتماعات أو ملتقيات العمل فيقرون بإنعدام مثل الأطر التي قد تساعدهم في التبادل الفعال و المشاركة في تحديد طرق و مناهج العمل خاصة في إطار التبادل بين ذوي الخبرة من مسؤولين و موظفين في إطار المساعي المحددة من طرف الوكالة، أما فيما يخص تلقيهم الوثائق الخاصة بالعمل فإن 75 % من العينة المبحوثة ترى أنها تتحصل على الوثائق الخاصة بالعمل و لكن بعض المرات تتلقى صعوبة في الحصول عليها و ذلك يرجع إلى أنها متوفرة بالمديرية العامة التي في غالب الأحيان هي بعيدة عن المصالح الخارجية، حيث أن الفئة الأولى تمثل موظف واحد بنسبة 33,33% يرى أنه يتلقى الوثائق، أما الفئة الثانية فإن 48 موظف بنسبة 76,19 % يتحصلون على وسائل العمل، في المقابل



15 فرد من هذه الفئة بنسبة 33,33% يرون أنهم لا يتحصلون على هذه الوثائق إلا بشق الأنفس، وذلك لأنعدام الوسائل في نظرهم. أما الفئة الثالثة فإن 26 موظف بنسبة 76,46% يتحصلون على هذه الوثائق.

أما من حيث المعلومات المتلقاة داخل الوكالة التي يرغبون في قراءتها بعد الحصول عليها، حيث أغلبهم يرى أنهم يتحصلون عليها ببطء، وذلك حسب الترتيب التالي: 93 فرد بنسبة 95,87% من فئة 6 إلى 16 سنة فما فوق، تأتي في المرتبة الأولى فيما يخص المعلومات المفضلة للقراءة بعد الحصول عليها في إطار العمل من طرف المديرية العامة، فإن المعلومات الخاصة بالترقية تأتي في الدرجة الأولى بـ 99 نقطة ثم المعلومات المحفزة بـ 98 نقطة ثم المعلومات الشخصية كالرسائل الشخصية و التي لها علاقة بالشؤون و الإمتيازات الإجتماعية بـ 96 نقطة، ثم المعلومات العامة بـ 64 نقطة أما فيما يخص المعلومات العملية فنلاحظ أن الإهتمام بها نسبي نوعاً ما . أما فيما يتعلق بالمعلومات الإقتصادية و الدراسات الإحصائية، فإن هناك تباين بين الفئة الأولى التي لا تعير إهتمام لهذا الأمر، و الفئة الثانية بـ 50% منها فقط يهتمون بهذا النوع من المعلومات، وهذا يظهر لنا أنهم لا يبالون كثيراً بهذه الأخيرة، فيما يتعلق مراسلة الإدارة فإننا نجد أن الفئة الأولى ردت بعدم مراسلتها إلى الإدارة العامة، وبذلك لم تكن ولم تنتظر الإستجابة من الإدارة العامة أي ليس هناك إتصال صاعد و نازل بين هذه الفئة ومنهم في القمة، على عكس الفئة الثانية و الثالثة التي قامت بمراسلة الإدارة في إطار شخصي و عملي، إلا أنها تشتكي من إستجابة الإدارة لمراسلتها حيث أن نسبة كبيرة ترى أن الإدارة لم تستجب لها خاصة فيما يتعلق بالمسائل الشخصية أحيانا على المسائل المتعلقة بالعمل، بالطريقة المكتوبة كانت أو عن طريق الهاتف.

وفيما يخص تصنيف المعلومات فإن أغلبية الأفراد في الفئات الثالثة ترى أنها معلومات مفيدة بـ 87 نقطة و مهمة بـ 82 نقطة.

إلا أن فيما يخص الوضوح فإن الفئة الأولى ترى أنها غير واضحة وفردين منها بنسبة 66,66% يرون أنها غير كاملة و لا تأتي بالجديد، كما تفصل هذه الفئة في إتصالهم على اللغة العربية بدرجة الأولى بفردين ثم تأتي في المرتبة الثانية اللغة الفرنسية بموظف واحد.

أما الفئة 02 و 03 فإنهم يفضلون بالدرجة الأولى إزدواجية اللغة بـ 37 نقطة ثم اللغة العربية بـ 32 نقطة و تليها الفرنسية بـ 28 نقطة.

كما أن الفئة الأولى ترى أنها تركز على الإتصالات الغير الرسمية خاصة مع الزملاء معقدة على الطريقة الشقوية في غالب الأحيان و نادراً ما تسمح لهم الفرصة بالتعبير الكتابي

على عكس الفئة 2 و 3 التي تعتمد على الاتصال الكتابي لما له من رسمية في نظرهم، وفيما يخص محتوى المعلومات التي يتلقونها عبر السلم الإداري فإنهم يرون أنها تتعلق بالتعليمات و الأوامر و القرارات الخاصة بتنفيذ عمل أو القرارات التي تهم الأشخاص، فهم يستحيون لها ويطبقونها حتى ولو كانت لهم آراء مخالفة لذلك لأن في نظرهم العمل الإداري يستدعي ذلك مع وإحترام السلم الإداري و عبر ما جاء من السلم الهرمي حسب درجة المسؤوليات إلا أن الفئات الثلاثة ترى أن هناك عوائق تحول دون قيامهم بإتصال فعال يخدم التفاعل الإيجابي بين موظفي و مسؤولي الوكالة في إطار تحديد أهدافها العامة، و فيرون أن العائق الأول يتمثل حسب 90% من العينة، في النقص الفادح في مجال الاتصال بين القمة و القاعدة أي أن هناك إنعدام شبه كلي للإتصال الصاعد و النازل فيما يخص المجال الكتابي أو الشفهي.

ثم يأتي في المرتبة الثانية حسب المبحوثين النظام الهيكلي للوكالة في حد ذاته و الذي لا يساعد على الاتصال المباشر و الغير مباشر و ذلك لإبتعاد القمة عن القاعدة من حيث الحيز الجغرافي وسبل وإتجاه الإتصال.

أما فيما يخص عدم فهم اللغة فالإشكال بالنسبة للفئات الثلاثة غير مطروح، مما أدى بأغلبية الشريحة المبحوثة و المقدرة بـ 91% يتوزعون كآلاتي: 59 منهم في فئة 6 - 15 سنة بنسبة 93,65% ثم 30 فرد في الفئة الثالثة بنسبة 88,83% ثم فردين في الفئة الأولى بـ 66,66% و التي ترى أن التنظيم الحالي للوكالة لا يضمن لها الحق في الاتصال و الإعلام، و أن التنظيم و الإتصال غير واضح بالوكالة، مما أثر سلبا على أداء العمل و الإحساس بالتهميش و الروتين خاصة عندما أكدت لهم السنوات أنه ليس لهم آذان صاغية خاصة لإنشغالاتهم و طموحاتهم مما أثر على نفسياتهم و جعلهم لا يثقون فيما يأتي من فوق أي من قمة الهرم، كما يرون أن للإتصال أهمية كبيرة في مجال تفعيل العلاقات و إنجاح المؤسسة، و يرون أنه من الضروري إنشاء خلية إتصال بالوكالة حتى تسمح لهم بالإطلاع على ما يجري بالوكالة و المحيط و تمرير الرسائل التي يودون تبليغها للمسؤولين، وحتى تكون خلية الاتصال نقطة أساسية في جمع و توزيع المعلومات و المساعدة على خلق جو من الاتصال بجميع أشكاله عمودي و أفقي و في إطار قنوات مناسبة و بوسائل ملائمة من أجل تحسين الأداء و تفعيله، و الملاحظ أن الأقدمية المهنية لأفراد المؤسسة ليس لها دور ذا أهمية في التفاعل و المشاركة بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة لأننا في حقيقة الأمر وجدنا لدى الفئة 2 و 3 شعور بنوع من الإحباط و اللامبالاة نظراً للظروف التي يعيشونها خاصة في مجال الترقية الوظيفية و متابعة مشوراهم الوظيفي حيث أننا وجدنا أن فئة كبيرة من الأفراد يستفيدوا من ترقية أو إمتياز منذ أكثر من 10 سنوات مما ولد لديهم شعور بخيبة الأمل و الإنطواء على الذات

و اللامبالاة فيما يخص أداء العمل و تحقيق الأهداف خاصة و أنهم يحسون بنوع من التهميش من طرف المديرية العامة.

انظر الجداول الخاصة بمتغير " الأقدمية" حسب تفريغ الإستمارة.

الإجابة بالأرقام حسب متغير " الأقدمية "

الجدول 1:

الاقدمية	س01		س02		س04		س05	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
01-05	02	02	01	00	03	00	00	00
سنوات	02	02	01	00	03	00	00	00
06-15	04	04	01	29	34	08	08	55
سنة	04	04	01	29	34	08	08	55
16+	05	05	02	16	18	02	02	32
المجموع	10	10	04	45	55	10	10	90

الجدول 2:

الاقدمية	س06		س08		س09		س10	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
01	01	01	00	01	02	01	01	01
س5.1	01	01	00	01	02	01	01	01
15.6س	48	48	02	35	28	47	47	60
+16	26	26	02	22	12	08	08	29
المجموع	75	75	04	58	42	56	56	91



الإجابة بالأرقام حسب متغير " الأقدمية "

الجدول 5:

الأقدمية	س35		س33		س32		المجموع
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
س5.1	03	00	02	01	03	00	س5.1
س5.6	52	11	49	14	58	05	س5.6
+16	28	06	25	09	23	11	+16
المجموع	83	17	76	24	84	16	المجموع

الجدول 6:

الأقدمية	س11		س07		س03		المجموع
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
س5.1	01	00	01	03	01	02	س5.1
س15.6	58	08	61	62	61	45	س15.6
+16	24	07	34	34	33	10	+16
المجموع	82	13	94	99	95	57	المجموع



### 5. تحليل بيانات الدراسة من حيث متغير اللغة:

إن التطرق إلى عملية الاتصال في إطار إسهامه في مجال التسيير الإداري يجعلنا بالضرورة إلى التعرف على اللغة كوسيلة إتصال و تفاهم بين الأفراد داخل المنشأة من جهة، و تسهيل التواصل و تمرير الرسائل المختلفة من حيث الشكل و المضمون في إطار القنوات المحددة و المسموح بها في إطار العمل الإداري.

فأينما أن اللغة المستعملة كمتغير تشكل في عملية الاتصال بين مختلف أطراف المؤسسة عائق لتحقيق الاتصال خاصة و قد لاحظنا أن إدارة الوكالة تعتمد في كثير من مراسلاتها الإدارية و التقارير التي تقوم بها على اللغة الفرنسية بدل اللغة العربية، وهذا خلافاً للمرسوم الرئاسي المتعلق بفرض إستعمال اللغة العربية في الإدارة و المؤسسات الجزائرية فإننا لاحظنا بعد تقرير الإستمارة أي اللغة المستعملة في عملية الاتصال بكل أشكاله يغلب عليها طابع إزدواجية اللغة حيث أن 97 % من أفراد العينة المدروسة يؤكدون على إستعمالهم اللغة الفرنسية و العربية في أن واحد إلا أننا لاحظنا في مجال اللغة المفضلة أن هناك نوع من التباين في مجال تفضيل اللغة المرغوبة بها حيث أن 37 فرد من العينة المدروسة يأتون في المرتبة الأولى لتفضيلهم و إختيارهم لأستعمال إزدواجية الخطاب في تمرير الرسائل شفوية من كانت أم كتابية ثم تليها في المرتبة الثانية اللغة العربية ب 34 فرد منهم 3 عناصر يفضلون فقط إستعمال اللغة العربية دون غيرها و هذا لعدة إعتبارات منها من لها علاقة بالثقافة الوطنية و إحترام سيادة الدولة الجزائرية ثم تأتي في المرتبة الثالثة اللغة الفرنسية ب 29 فرد من حيث تلقيها الرسائل باللغة الفرنسية، و قد تجد هذه الشريحة لدى الفئات التي لها أقدمية بالوكالة التي لا تفوق و لا تحسن اللغة العربية و هذا راجع إلى تكوينها في إطار سابق إذ كانت اللغة الفرنسية هي السائدة في التعاملات الإدارية في الإدارة الجزائرية منها الوكالة الوطنية للتشغيل كإدارة عمومية ذات طابع إداري هذا من حيث التفضيل، أما فيما يخص الإستعمال يرون أنه لا مانع على إبقاء إزدواجية اللغة في مجال الإتصال، و إذا ربطنا متغير اللغة بموضوع الإتصال فإننا نجد 8 أفراد من فئة مزدوجي اللغة بنسبة 08,24% يجيبون على أنهم لا يعرفون معنى الإتصال، وهم عموماً من الأفراد ذوي المستوى المتوسط و الابتدائي، أما الفئة المستعملة للغة العربية فإن 66,66% ردوا بعدم معرفتهم لمعاني الاتصال خاصة في مجال التسيير الإداري كما رغم أنهم يقرون بالقيام في إطار عملهم بالإتصال فيما بينهم من أجل أداء عملهم اليومي من حيث إستقبال، تسجيل، توجيه و التوظيف و مختلف الأعمال الإدارية الأخرى عبر الوسائل المتوفرة و المتاحة و في إطار القوانين المنظمة لهذه العمليات.



في مجال طرق الاتصال فإن كل شرائح مجتمع البحث تؤكد على الطابع الشفوي لإتصالاتهم اليومية مستعملين في هذا الإطار كل وسيلة لتمرير الرسائل و القيام بالعمل وذلك من أجل الأداء الحسن خاصة و لذا عرفنا أن الوكالة كما سبق و أن ذكرنا تتعامل مع محيط خارجي و متعاملين متميزين بإستعمالهم ازدواجية اللغة واللهجات حسب المناطق أو (الدرجة) كلهجة مستعملة للتبليغ و التفاهم، كما أن غالبية المبحوثين يؤكدون على إستعمالهم إزدواجية اللغة في إتصالاتهم الرسمية ما عدا 02 فقط يؤكدون على إستعمالهم للغة الفرنسية أما ما نلاحظه في مجال الإستفادة من التكوين في إطار العمل بالوكالة حسب متغير اللغة فإن غالبية المستفيدين والمفكرين بـ 08 أي بنسبة 80 % هم من مزدوجي اللغة، منهم 3 أفراد إستفادوا من التكوين بالخارج، وفيما يخص الاتصال بالوكالة فإن معظم المبحوثين يؤكدون على أن هناك نقص واضح في هذا المجال و لكن لا يرجعونه إلى عدم فهم اللغة رغم التباين في مجال التفصيل كما أن هناك تشابه مع النتائج السابقة فيما يخص المعلومات التي يفضلون قراءتها بالترتيب فنجد المعلومات ذات العلاقة الشخصية أو الاجتماعية و المتعلقة بقضايا الترقية و التحفيز و الشؤون والإمتميازات الاجتماعية و ذلك بنسبة تتراوح ما بين 96 و 99 % من العينة المبحوثة ثم تأتي في الدرجة الثانية المعلومات التي لها علاقة بالأمر العملية الخاصة بأداء وظائفهم ب 88 نقطة، ثم تليها المعلومات ذات الطابع الإحصائي في المرتبة الثالثة بـ 43 نقطة منهم 43,29% من مزدوجي اللغة، كما أن غالبية المبحوثين يفضلون استعمال اللغة الفرنسية في مراسلاتهم الإدارية و ذلك يرجع إلى سببين: الأول يتمثل في تعودهم على استعمالها والسبب الثاني يرجعونه إلى أن المسؤولين في القمة لا يعيرون اهتمام إلى المراسلات التي تكتب باللغة العربية، و لا يكون لها صدق عندهم وقد وجدنا هذا الاعتقاد راسخ لدى المبحوثين رغم أن مسئولو الوكالة بالمديرية العامة في نظرهم لا يعطون اهتمام لهذا العنصر في مجال المراسلات الإدارية لأنه بالنسبة لهم ليس هناك إشكال في مجال اللغة ومن هذا يمكننا أن نتحقق من أن اللغة المستعملة لا تشكل على الإطلاق عائق في تحقيق أهداف الاتصال و لا تشكل عوائق في عملية التفاعل و التواصل بين أطراف المؤسسة وهذا يرجع إلى أن 97 % كما سبق و أن ذكرنا من العينة المبحوثة يستعملون إزدواجية اللغة و لا يتلقون صعوبة في هذا الإطار مما يسهل في الظاهر مجال التواصل و الاتصال في إطار العمل و تبادل المعلومات ولكن في واقع الأمر قد يخلق نوع من التشويه في الفهم باعتبار أن المرسل عند تبليغ الرسالة في إطار شفوي أو كتابي باستعمال الإزدواجية فإن المتلقي لا يفهم المقصود و بعض المعاني التي يريد المرسل مما قد يسبب في كثير من الحالات الفهم الخاطئ للمعاني المقصودة، فإننا نجد أن 43 من فئة مزدوجي اللغة بنسبة 44,32% يرون

أن المعلومات الصادرة عن المسؤولين هي غير واضحة و 76 منهم بنسبة 78,35% يرون أنها غير كاملة رغم أنها في نظرهم هي ذات أهمية و مفيدة في كثير من الأحيان. أما فيما يخص عوائق الاتصال حسب متغير اللغة فإننا كما سبق و أن ذكرنا أنهم يرجعونها إلى النقص الواضح و الفادح في الاتصال بـ 90 نقطة ثم في المرتبة 2 يرجعونها إلى تنظيم الوكالة بـ 80 نقطة منها 79,38% من مزدوجي اللغة كما أن 86 منهم بنسبة 88,65% يرون أن النظام المركزي هو عائق أمام حقهم في الاتصال و حصولهم على المعلومات بالمقدار الكافي و في الزمن المناسب مما خلق لديهم الشعور بأن الإدارة العامة تعتمد على البيروقراطية بمفهومها العام أي أن هناك قطيعة في التواصل، و على هذا يرون من الأحسن أن تكون لامركزية القرار و التسيير على المستوى الولائي بـ 59 نقطة ثم يليها في المرتبة المستوى الجهوي بـ 13 نقطة بالنسبة لفئة مزدوجي اللغة و هذا نفسه يقال بالنسبة للشريحة التي تستعمل اللغة العربية، فإننا نستنتج إلى أن اللغة بالنسبة لأفراد العينة لا تعتبر كعائق في تحقيق الأداء الحسن في الاتصال والتفاعل في إطار المنشأة بين الموظفين و المسؤولين و الإطار الخارجي، و إنما هي فقط في حاجة إلى نوع من التوحيد في مجال استعمال لغة موحدة ذات طابع متخصص حتى يسهل الفهم و تكون المعاني نفسها لدى المتلقي و المراسل حتى يسهل التفاهم و تتحقق الاستجابة لأن بالنسبة لمختصين أن نجاح الاتصال يكمن في وصول المعنى التي يرغب في توصيلها المرسل إلى المتلقي و الاستجابة لها في الوقت المناسب و بالقدر المناسب و لا يتسنى هذا إلا بالتركيز على نفس اللغة إلا أن اللغة هي وسيلة و مضمون و تحمل معاني متعددة، و هذا لا يتسنى إلا بخلق أطر لتوحيد المناهج و المفاهيم و المصطلحات حتى يستطيع فهمها بنفس الصياغة و الدلالة وذلك قصد تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة و من أجل تسيير إداري ناجع و فعال.

انظر الجداول الخاصة بمتغير " اللغة " و علاقته بعملية الإتصال.

الإجابة بالأرقام حسب متغير " اللغات "

الجدول 1::

اللغات	س05		س04		س02		س01	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
عربية	01	02	00	03	03	02	01	02
مزدوج	89	08	55	42	42	02	95	08
المجموع	90	10	55	45	45	04	96	10

الجدول 2:

اللغات	س10		س09		س08		س06	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
عربية	03	00	00	02	03	01	02	01
مزدوج	88	41	09	38	08	40	89	57
المجموع	91	44	09	38	08	42	92	58

الإجابة بالأرقام حسب متغير " اللغات "

الجدول 3:

اللغات	س 21		س 19		س 18		س 12	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
عربية	03	00	01	02	03	00	01	02
مزيج	40	57	06	13	93	04	87	10
المجموع	43	57	07	15	96	04	88	12

الجدول 4:

اللغات	س 31		س 30		س 28		س 22	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
عربية	00	03	03	00	01	02	03	00
مزيج	81	16	86	11	93	93	88	09
المجموع	81	19	89	11	95	95	91	09

الإجابة بالأرقام حسب متغير " اللغات "

الجدول 5:

اللغات	س35		س33		س32	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
	%	ت	%	ت	%	ت
عربية	02	02	01	01	03	01
مزادج	81	81	16	16	73	15
المجموع	83	83	17	17	76	16

الجدول 6:

المستوى	س11		س07		س03	
	م	نعم	م	نعم	م	نعم
الدراسي	01	02	01	01	01	03
الإبتدائي	17	80	11	86	14	03
متوسط	18	82	13	87	15	97
المجموع						100

## الفصل الثاني: الإستنتاجات و التوصيات

### المبحث الأول: الإستنتاجات

من خلال دراستنا لحالة الإتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل، وبعد الملاحظة المباشرة و الحصول على أجوبة الأسئلة المتضمنة في استمارة الاستبيان، و كذا دراسة هياكل و وظائف الإتصال و معوقاته إستنتجنا أن الإتصال جد ضعيف، بسبب احتكار القمة و تحكمها في الرسائل الإعلامية، و قلة هذه الأخيرة و عدم وجود تسيير عقلائي و فعال للإتصال، و يتأكد هذا من خلال إجابة العينة المستجوبة حول وضعية الإتصال، بحيث أن 90 بالمائة منها ترى أن الإتصال ناقص داخل الوكالة، و من ثم توصلنا إلى الإستنتاجات التالية:

. غياب هيكل اتصالي خاص بالوكالة يقوم بتسيير و تنظيم و مراقبة العملية الاتصالية بصفة عقلانية، و هذا ما أدى إلى وجود اتصال عشوائي و سمح للإدارة (أي القمة) احتكار بث المعلومات و هذا ما خلق ما يمكن تسميته بـ "الإدارة السلطوية" في مجال الإتصال، أدى بدوره إلى غياب سياسة اتصالية واضحة.

. إستنتجنا من خلال سؤالنا عن محتوى الرسائل الإدارية، أن أغلب الموظفين يركزون على تفضيل قراءة الرسائل المتعلقة بالوظيفة الاجتماعية و الخاصة بالترقية الشخصية و ذلك بنسبة 97% من مجموع الرسائل المبيعة إلى المستخدمين و تليها في المرتبة الثانية الوظيفة العملية بنسبة 88% و أخير الإعلام العام بنسبة 73% في حين نلاحظ غياب الوظيفة التحفيزية في مضامين الرسائل، و نستنتج عدم الانتظام في بث المعلومات بحيث تبث رسائل بكم هائل مثلا في شهر ما و آخر قد لا تبث فيه رسالة واحدة، و هذا ما يؤثر على عملية إستقبال المعلومات من قبل المستخدمين.

. نستنتج ضعف الإتصال النازل، أي من القمة إلى القاعدة، بحيث أن أكثر من 55% من العينة لا تتحصل على معلومات كافية، بينما أن الأغلبية تقرأ المعلومات المتوفرة و هذا أن دل على شيء فإنما يدل على الطلب الشديد على مختلف المعلومات، أي أن القمة لا تلي متطلبات القاعدة فيما يخص كمية المعلومات.

أما بالنسبة للإتصال الصاعد، إستنتجنا أن 44% من العينة المستجوبة لم تكتب رسالة إلى الإدارة بينما 92% منها تناقش مضامين الرسائل مع الزملاء مقابل 38% مع رؤسائهم، خاصة عند فئة العمال التي بسبب موقعها في التشكيل الهرمي للوكالة، يصعب عليها الإتصال بالقمة، لذا يتم اللجوء إلى الزملاء في نفس مستواهم، عكس مثلا الإطارات التي يمكن اعتبار إتصالها بالقمة أسهل.

أما فيما يخص لغة الإتصال المكتوب، في الوكالة فإن 90 % تركز على ازدواجية اللغة في حين نجد أن 34% من العينة تفضل القراءة و الكتابة باللغة العربية.

أما موضوعات و أهداف الاتصال داخل الوكالة فهي مرتبطة مباشرة بوظائف الاتصال. فيما يخص الرسائل المتعلقة في عملية الاتصال نستنتج أن أغلبية العينة تحصل على معلومات عن طريق الرسائل المكتوبة، كما أن نفس العينة تقر أنها لم تشارك في ملتقيات أو اجتماعات بالوكالة و ترى أن الاجتماعات هي أحسن وسيلة لإيصال معلوماتها إلى القمة، ومنها نستنتج أن السبب في اختيار هذه الوسيلة دون غيرها هو من أجل تحطيم الصفة الرسمية للشبكة الاتصالية المتعلقة بالتنظيم الهيكلي للوكالة.

. أن غياب الوظيفة التحفيزية في مضامين الرسائل الإدارية التي تنتشرها الإدارة، يؤثر سلبيا على عملية الفعالية و الاندماج لأن هذه الوظيفة تحفز المستخدم على المساهمة و التأقلم مع أهداف و مشاريع المؤسسة، فيكون هناك شعور بالانتماء إلى المنظمة، و بالتالي تشجعه على بذل مجهودات أكثر في سبيل الإنتاج، إلا أن ما شهدناه في الوكالة هو غياب هذه الوظيفة و عليه يكون مردود المستخدم ضعيف.

و أن الوظيفة العملية التي من شأنها خلق جو من الحماس و المنافسة بين المستخدمين، و بالتالي توضح دور كل فرد في الوكالة، جاءت بنسبة ضعيفة في مضامين الرسائل المنشورة من طرف الإدارة، و عليه تؤثر سلبا على علاقات العمل بين المستخدمين و كذا الإنتاج.

. بالنسبة للعراقيل التي تحول دون قيام العملية الاتصالية بصفة فعالة. فقد لخصها مجموع الموظفين في ثلاث فئات متباينة تتعلق بما يلي: الإطار القانوني، الوسائل المادية و الموارد البشرية.

. كما أن أغلب الموظفين المستجوبين غير مطلعين على الأهداف المسطرة من طرف الوكالة و ليس لديهم معلومات كافية حول إستراتيجية المديرية العامة و آفاقها المستقبلية. و على كل المشكلة الرئيسية تتمثل في الاختلال النوعي و الكمي في تبادل المعلومات، و بقدر ما ينحصر هذا الاختلال سوف يتحسن التفاهم المتبادل.

و الواقع إن إتصال المرء بالآخرين هو في حد ذاته وسيلة للإحساس بمزيد من القوة و الوعي ، بينما تؤدي العزلة إلى جعله عرضة للمخاطر و تعد عاملا من عوامل عدم الثقة و الاطمئنان.

نتحدث على نقطتين مهمتين وهما إجراءات الاتصال الهاتفي و إجراءات المقابلة الشخصية فيما ينقص الإدارة العليا هو:

- عدم الإسراع برفع سماعه الهاتف، و التحويل السريع للكلمات خاصة عند طلبها، و هو يدل على عدم اهتمام الموظف ربما بعمله مما قد يدفع إلى الإدراك أن الموظف غير متواجد في مكتبه أو أنه غير مستعد لتقديم الخدمة.
- عدم إعطاء كل الانتباه للشخص.
- عدم إشعار الزائر أو حتى الموظفين بأن الإدارة ترحب بوجودهم.
- إشعار الزائر بأن تواجده في المكتب غير مرغوب فيه.
- إيجاد نظام إتصال فعال يسمح لها بالصمود أمام المتغيرات الاقتصادية الجديدة التي ظهرت على الساحة، و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل "خاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمات.
- مدى قابلية الاتصال و استقبال المعلومات من الإدارة.
- إن تعدد مستويات الهيكل التنظيمي تجعل عملية الاتصال فيها صعبة بين القمة و القاعدة، و تتم عملية الاتصال بين مختلف المستويات المكونة لهرم الوكالة في إطار التسلسل السلمي الإداري المقرر أي الرسمي.
- تتجسد نشاطات مديرية الإعلام، التوجيه و التوثيق في إصدار ظرفية خاصة بمتغيرات سوق الشغل باللغة الفرنسية منذ بداية سنة 2001، كانت تصدر بطريقة غير مستمرة، وكذلك كانت مديرية تنظيم سوق الشغل تصدر مجلة كل شهرين تسمى "صدى سوق الشغل" تم صدور منها أثنى عشر عدد باللغة الفرنسية انقطعت عن الصدور رغم أهميتها و مضمونها المتنوع و المتخصص و المتعلق بحديثات تسيير و أصداء سوق الشغل.
- و نستنتج أنه كلما اتجهنا من القمة إلى القاعدة كلما ينقص مفعول الاتصال و تضعف السيولة الإعلامية في القاعدة، وهذا راجع لاحتكار القمة للرسائل الإعلامية و التحكم في نشرها و توزيعها، فغياب هيكل إتصال يسمح بتسييره بصفة عقلانية و غير عشوائية، و يكون التوزيع للرسائل و المعلومات أكثر عدلا و تنظيما.
- و للإجابة على سؤال هل التنظيم الحالي للوكالة و الاتصال يسمح لك أن تعبر عن وجهة نظرك؟ يمكن الاستنتاج أنه هناك ضعف فادح في الاتصال لكن يزداد كلما اتجهنا نحو القمة، وذلك راجع لموقع الفئات المختلفة في التشكيل الهرمي للوكالة.

كما نلاحظ أيضا، وجود نوع من التشويش في مرحلة رجع الصدى خاصة عند القاعدة، لنقص الإعلام أو عدم فهم للمعلومات المقدمة من قبل الإدارة و يرجع ذلك لعدة اعتبارات، و يؤدي بنا إلى التفكير في هيكل إتصال فعال مبني على أسس علمية و



موضوعية، يستطيع من خلاله قياس رد فعل كل فئة و يسمح للإدارة بإيصال معلوماتها إلى الهدف المرغوب.

و للإجابة عن السؤال كيف تفكر في حل هذه الوضعية ؟

ترى أن التنظيم الحالي للمؤسسة و الاتصال لا يسمحان لهم أن يعبروا عن وجهة نظرهم، و عليه فمن خلال هذه العملية نتج عدم تجانس في التعامل و طرق العمل و التسخير، و أنجز عنها الإجابات التالية:

- إنشاء لجنة الإتصال.
- إنشاء جريدة أو مجلة.
- الإتصال الدائم و المستمر بين مختلف المستويات: المحلي، الجهوي و الوطني.
- تنظيم إجتماعات دائمة و منتظمة.
- إطلاع المعنيين على محاضر الإجتماعات و الملنقيات... الخ.

إن الاتصال بالإدارة متعلق بموقع كل عنصر في التنظيم الهيكلي للوكالة، بحيث أن فئة المسؤولين المحليين أو الجهويين تتصل أكثر بالقمة أما الموظفين الآخرين فيخضعون للسلم الإداري، وبالتالي هم بعيدين كل البعد عن الإدارة في القمة، مما يخلق جو من التجانس و شيوع الإشاعة أو الاتصال غير الرسمي، و هذا ما بين أن التنظيم الهيكلي، يعتبر كمعرقل لعملية الاتصال.

فإن من خلال السؤال المتعلق بتحديد السبب من كتابة الرسالة إلى الإدارة هناك أربع إجابات مهمة و مختلفة تتمثل في: طلب تحويل، طلب علاوة، طلب مساعدة اجتماعية و مشاكل الموظفين.

نلاحظ أن الوسيلة المفضلة و التي يراها المستخدمون أكثر ملائمة هي الإجتماعات التي بها يتم القضاء على النظام التسلسلي في الاتصال و يكون هناك شعور بالقوة، من أجل التعبير عن الرأي بكل حرية، عند فئة الموظفين، وكذا صعوبة الحصول على المعلومات في وقتها التي تهتم الإدارة و تهمهم، لذا يتم اللجوء إلى الوسيلة المباشرة عن طريق الإجتماعات.

الملاحظ إنه لا يوجد هيكل خاص بعملية الإتصال، قائم بذاته، و مسير من قبل مختصين في مجال الاتصال الإداري أو المؤسساتي، و لو موقع خاص في التوزيع الهيكلي الرسمي للوكالة، بل عملية إرسال المعلومات هي من صلاحيات المديرية العامة التي تقوم

بعملية الإتصال تجاه باقي المديریات و الأقسام حسب النظام التسلسلي للوكالة " الشكل الهرمي".

أما بالنسبة للاتصال الصاعد، فيتبع نفس النظام التسلسلي، أي من القاعدة إلى القمة، و هذا ما يجعلنا نستنتج أن غياب هيكل إتصال يسمح بتحكم و هيمنة المديرية العامة، على جميع المعلومات، وهي التي تقرر هل يتم نشر تلك المعلومات أو لا، أي هناك تصور بيروقراطي و أوتقراطي للتسيير، وحتى الإتصال الصاعد فيمكن أن يتعرقل بسبب النظام التسلسلي، فيكون هناك تأخر في الحصول على رد فعل المستخدمين حول موضوع معين، قد نشر من قبل من طرف القمة، و بغياب هيكل إتصال لا يمكن معرفة، هل المعلومات وصلت بأمانة إلى القاعدة، و قياس رجع الصدى يصبح صعبا، إذن يكون هناك إتصال في إتجاه واحد فقط.

كما يمكن إستنتاج أن المعلومات موجودة إلا أن هناك نقص في تسييرها و تنظيم توزيعها، و لا يتحقق ذلك إلا بوجود هيكل إتصال، كما أن أغلبية العينة المدروسة ترى بضرورة إنشاء خلية إتصال خاصة على المستوى الجهوي و الولائي، يعبر عن الرغبة في الإتصال و إعتبار الإتصال كنشاط حر و مستقل و دائم، و مهكل في المؤسسة الإدارية، إلا أن في الواقع هناك غياب تصور عام للإتصال، أي إن هناك عمل عشوائي بدون أية إستراتيجية قد تنظم و تسيير العملية الإتصالية داخل الوكالة.

و نستنتج من هذه العملية أن هناك عدم توازن في تسيير و بث للمعلومات بحيث أن هذه العمليات أثرت سلبا على المستخدمين أو المستقبلين و خلقت عندهم نوع من التردد في الاستقبال، لأن هذا الانقطاع يضعف من قابلية إنتظار المعلومات، وبالتالي التقليل من أهمية الرسائل في نظر المستخدم و هذا ما يؤدي إلى عدم وجود علاقة دائمة، مستمرة و مستقرة بين المرسل و الرسالة و المستقبل.

#### المبحث الثاني : التوصيات

و من الضروري الآن أكثر من أي وقت مضى أن نضع نصب أعيننا أن وسائل الإتصال تقوم في أحسن صورها على التبادل الذي يمكن لكل شخص أن يساهم بنصيبه فيه.

و ينبغي "كرد فعل سليم" أن تعلق قيمة كبرى على الأمثلة العديدة " لوسائل الاتصال البديلة" التي تعمل على المستوى الأفقي بدلا من المستوى الرأسى، و تمكن الأفراد من القيام بدور إيجابي في عملية الاتصال و هناك عقبات عديدة و لكن خيال الناس، و لاسيما الكثير من الجماعات المنظمة تدل على أن الوسائل المطبوعة، و ما إلى ذلك قد تصبح أدوات لإطلاق عنان المبادرات الفردية.

و ينبغي أن يحظى الاتصال الأفقي الذي يسمح بالأخذ و العطاء، و الحوار المباشر، بالأسبقية على الاتصال الموجه من أعلى إلى أسفل، و إن كانت الروابط الوثيقة ستظل قائمة بين الإثنين.

نجد أن إدارة الوكالة يجب أن تراعي ما يلي:

- الاستعمال الاجدى لوسائل الاتصال المتاحة،
- الحفاظ على الوسائل المتاحة،
- إدخال وسائل إتصال جديدة.

من أجل أن تكون عملية الاقناع فعالة، لابد من إختيار الوسائل الناجعة، و المتمثل في وسائل الاتصال الجماعية، كالصحافة المكتوبة، الاذاعة، التلفزيون، و الملصقات و المراسلة، و إختيار الوسيلة يختلف حسب نوع الفئات التي توجه إليها الرسالة الإعلامية، وذلك بعد دراسة دقيقة لتلك الوسائل، و ثم يتم توزيع الإعلانات. كل هذا يدخل في إطار الاتصال الخارجي للمؤسسة أي علاقتها مع باقي المؤسسات ومع الجمهور، وذلك من أجل تبيان و توضيح أهميتها.

يجب على الاتصال داخل المؤسسة أن يسمح بتوافق و تناسق مجهودات كل فرد في المؤسسة و ذلك من أجل تحقيق الاهداف المسطرة و التي يهدف الإتصال إلى تحقيقها تتمثل فيما يلي:

- سير الاتصال الداخلي للوكالة الذي يجب أن يكون متدفقا حتى يسمح لكل الافراد داخل الوكالة مهما كانت رواتبهم أداء مهامهم على أحسن وجه .
- إعلام الموظفين بطريقة مستمرة حول الاستراتيجية و الاهداف المسطرة بإعتبارهم ينتمون إلى الوكالة.
- إنشاء جريدة أو مجلة شهرية لأهم ما تتميز به سهولة اقتناء المعلومات والأخبار حول الوكالة و عالم الشغل، مع التأكيد على إستمرارية الصدور.

- تقديم عن طريق الوسائل الحديثة كطرق للإتصال خاصة شبكة الإتصال الوطنية أو الجهوية و ذلك من أجل تقوية الاعلام المهني، فهذه الوسائل تكون عبارة عن إعلام تربوي مهني و إستعمال الإتصال عن طريق الإعلام الآلي خاصة التي يمنحها " الأنترنت" في الإطلاع و تطوير مهنية التدخل.

فإن الإتصال الفعال هو الإتصال الذي يمتزج بين الإتصال العمودي في إتجاهين، فالإتصال الأفقي على شكل نجمة معقدة، يتم على مستوى الادارة بين المسؤولين . أما الإتصال العمودي تظهر أهميته في إمكانية التنظيم و الاشراف و الرقابة على مستوى شبكة الهرم.

- كما أن وجود مكتب أو خلية إتصال تسمح بتنظيم سير الإتصال الداخلي للإدارة الذي يجب أن يكون متدفقا حتى يسمح لكل الأفراد داخل الوكالة مهما كانت مراتبهم لأداء مهامهم على أحسن وجه.

- تقديم أشرطة و إستعمال الوسائل التكنولوجية الإتصالية الحديثة كطريقة للعمل من أجل تقوية الاعلام المهني، فهذه الأخيرة تكون عبارة عن إعلام تربوي مهني.

- تحقيق الديمقراطية و حرية التعبير في الوكالة ليس على أساس تدفق رأسي وإنما على أساس متبادل.

- و نظرا لأن الإتصال يفترض سلفا توافر الحصول على المعلومات و المشاركة فيها و تبادلها، فإن مختلف الوسائل ينبغي أن تشترك في عملية تحقيق ديمقراطية الإتصال.

كما أن ترشيد إستخدام الطاقات البشرية لا يتأت ذلك إلا من خلال:

1. حسن إختيار العاملين.
2. دقة و حسن توزيع العاملين على مناصب العمل.
3. توفير المناخ الملائم و الصحي للعمل و لا يتسنى ذلك إلا من خلال تفعيل الإتصال داخل الوكالة لخدمة أهدافها
4. العمل على تنمية مهارات و قدرات العاملين، و توسيع معارفهم في مجال العمل المنوط بهم، من خلال تدريبهم و تأهيلهم بصفة مستمرة ووفق برامج مخططة عبر الزمن و العمل على مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا لتطوير تدخل الوكالة و ذلك كل حسب مرتبته في السلم الإداري.

و بإعتبار أن التسيير الإداري هو ظاهرة إجتماعية عصرية فإنه يرتكز على التنظيم و الإنضباط و يرمي إلى إدخال العقلانية في الأداء لتحقيق أهداف الإدارة و التطوير العقلاني

للإدارة عليه أن يتميز بتحديد العوامل النفسية عن التسيير و جعله علاقات قانونية لا شخصية مجردة و فعالة و ذلك من خلال مفهوم الديمقراطية في الإطار الإداري التي من خلالها يمكن إعادة تشكيل المفاهيم و العلاقات في ضوء العقل و مقاومة تسيير النفس القائمة على المحبة و الكراهية و الرغبة و النفور.

كما أن اللامركزية كمطلب هي في حقيقة الأمر تسمح بالتعبير عن مختلف المصالح و الآراء، فإنه يمكن إعتبارها وسيلة لدعم تحقيق الديمقراطية، و في كثير من الحالات، وسائل الإتصال اللا مركزي تخلق أوضاعا أو تعكس صورة التسلسل الهرمي السائد و عندما يحدث ذلك فإن اللامركزية لا تعد جزءا من تحقيق الديمقراطية و لا تؤدي حتى إلى الإتجاه إليه. إن الثقافة التنظيمية الفعالة هي الثقافة التي تؤثر في السلوك التنظيمي تأثيرا إيجابيا لتسيير الموارد البشرية و مصادر الطاقة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

لا بد على المؤسسة أن تركز على التنظيم في القيام بمهامها و تحقيق أهدافها و هذا يعني إمداد المؤسسة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته، كإصدار الأوامر، التي لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدارها و إنما هي عملية توجيه و قيادة، تستدعي توفر شروط معينة في المدير مثل المعرفة الواسعة بموظفيه، القدرة على إستبعاد الأشخاص غير الإكفاء، القدرة الحسنة على التسيير الفعال و عدم قابلية للضياع في التفاصيل و الجزئيات.

و يؤدي ضرورة توفير الإشراف الدقيق الذي يجب أن يمارسه الرئيس "المدير" مباشرة تجاه مرؤوسيه إلى نشوء هيكل تنظيمي أميل إلى الطول منه إلى التسطح ... ذلك أن الرئيس لا يمكنه أن يشرف إشرافا دقيقا و إلا على عدد صغير نسبيا من المرؤوسين. إن الهيكل الناتج يكون طويلا، أي كثير المستويات مما يعرقل عملية التفاعل و الاتصال مباعدا بين القمة و القاعدة. إضافة إلى ما سبق فإن الإشراف الدقيق المباشر يسيء إلى المرؤوسين بطرق متنوعة فهو يحد من إستعمال مواهبهم. و يعرقل نمو خبراتهم و شخصياتهم و يشل قدراتهم على المبادرة و الخلق و الإبداع لذا يصبح معرفة العملية يساهم في النمو الصحي للمؤسسة.

. إن نطاق الإشراف الجيد هو ذلك الذي يؤدي إلى تحقيق الرقابة من خلال إتساع التنظيم عرضانياً و بالتالي التقليل من عدد المستويات و يكون الهيكل التنظيمي أكثر فعالية عندما يبنني على فلسفة اللامركزية، و القيادة الديمقراطية و تنشيط المعنويات عن طريق توفير المناخ بنظام إتصال كفؤ و هذا يتطلب الموازنة بين الفعالية التقنية له من جهة و كفايته البشرية من الجهة

الأخرى. فالأولى تتطلب تحديد قنواته و تقليص عددها منها للتشويش، بينما تتطلب الكفاية البشرية للإتصال تكثيفه و الإكثار من قنواته لإرضاء الأشخاص و تلبية حاجاتهم النفسية و الإجتماعية. لأن الإتصال بشكل محور الإرتكاز في أي تنظيم مؤسستي حيث يرى أحد الخبراء أن العملية الإتصالية لا تنتهي بمجرد إتخاذ القرار أو تعديل أو تقرير سياسة أو إختيار خطة أو إقرار برنامج، بل يبدأ في التفكير لإيجاد سياسة إتصالية ناجعة لإيصال ما قرر، و كيفية تنفيذه بعد جمع المعلومات المتعلقة بطبيعة موضوع القرار، ثم تصور القرار الأنجع، فيتم إختيار القرار الذي قد يتخذ ثم إعلان القرار بصفة رسمية، فتوجيه التنفيذ و متابعتها ثم يتم إستنتاج و إستخلاص النتائج و الآثار المترتبة عن ذلك القرار، بصفة مستمرة و ذلك من خلال الشبكة الإتصالية الموجودة.

و عليه فإن الإتصالات الداخلية للوكالة تقوم على إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية، و نقلها و تبادلها و إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور و أخبار أو معلومات جديدة و هذه هي أساس أي عملية إتصال داخلية تقوم بالوكالة، فإن هذه العملية عادة ما تكون في صورة متبادلة من الجانبين، لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء المعلومات و البيانات إلى الآخرين و بالعكس. و نظرا لأهميتها القصوى في تسيير و تعريف شؤون المؤسسة، تبدو الحاجة ماسة إلى تنظيمها و تحقيق فعاليتها بحيث تتسبب المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فإذا توقفت أو ضعفت أو قامت موانع مادية أو اجتماعية أو نفسية فس سبيلها تأثرت العملية الإتصالية بالضرورة نتيجة ذلك، حيث أنه من خلال الإتصال يمكن للرؤساء و المشرفين و المسؤولين ممارسة التوجيه، الذي يؤدي زيادة المهارات الفردية و الجماعية للمستخدمين و تحسين طرق إستخدامهم لأعمال بما يتفق و أهداف العمل.

أملنا أن نتجه برامج الإصلاح التسييري لدينا بصفة جديدة إلى تثبيت مفهوم التسيير العصري و النخلي عن مفهوم "المسؤولية غير المسؤولة" من أساسه حتى يمكن تسخير ثمار العلم و التقنية و العقل لصالح التنمية و المجتمع.

- لا بد من الإستراتيجية من أن تتصف بقدر كبير من الحركية حتى يمكنها أخذ ردود فعل الطرف المقابل بعين الإعتبار و عليه فإن العلاقة بينها و بين الهدف المراد بلوغه هي علاقة تفاعل متبادل يمكن إلى تعديل الهدف نفسه.

- يتطلب نجاح تطبيق أسلوب التسيير بالأهداف تثبيت مفهوم المسؤولية المشتركة على المستويات الإدارية جميعها. فالعمال مسؤولون عن تعبئة طاقاتهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا بتحديدتها و اقتنعوا بإمكانية تنفيذها.

- الإدارة العامة ملزمة بتدعيم و تشجيع المسيرين الأكفاء و كذا وكالتهم التي نجحت في تحقيق أهدافها و محاسبة المسيرين غير الأكفاء الذين فشلوا في تحقيق الأهداف المنوطة بوكالتهم.
- إن النظام و المنظمة الذي لا يتفاعل مع بيئته، يعاني من النقص التدريجي للطاقة، حتى ينتهي به الأمر إلى الزوال أو التهميش، هكذا فإن المؤسسة التي لا تستطيع أن تطور نفسها و لات تأقلم مع ظروف محيطها تعجز عن أداء وظيفتها و تتعرض للتهميش و الإقصاء أو تعيش حياة إصطناعية مشلولة.
- فالوحدة التشغيلية ( الوكالة المحلية ) لا يمكنها أن تعيش و تحقق أهدافها بشكل طبيعي في ظل سلطة و صائية تمارسها عليها الإدارة المركزية بدون حدود.

و نوصي بما يلي أن لا ينظر بعد اليوم إلى الاتصال على أنه خدمة عارضة و ألا يترك تطويره للصدفة، و يجب أن يكون هدفها إستخدام الإمكانيات الفريدة لكل شكل من أشكال الاتصال بدءا من الإتصالات بين الأفراد و الإتصالات التقليدية حتى أحدث أشكال الاتصال.

- لما كانت اللغة تجسد الخبرة الثقافية لكل شعب، فإنه ينبغي تطوير جميع اللغات حتى عندما يقتضي الأمر إختيار بعضها تستخدم على نطاق أوسع في وسائل الاتصال.

- أن التنوع و الإختيار في محتوى الاتصال من الشروط الأساسية لتحقيق المشاركة الديمقراطية.

إن التسيير الإداري هو ظاهرة اجتماعية عصرية، يرتكز على التنظيم و الإنضباط و يرمي إلى إدخال العقلانية على جميع المستويات. و التطوير العقلاني للإدارة عليه أن يتميز بتحديد العوامل النفسية عن التسيير و جعله علاقات قانونية لا شخصية مجردة و فعالة و ذلك من خلال مفهوم الديمقراطية في الإطار الإداري التي من خلالها يمكن إعادة تشكيل المفاهيم و العلاقات في ضوء العقل ومقاومة تسيير القائم على العوامل النفسية كالمحبة و الكراهية، الرغبة و النفور...

كما أن المركزية كمطلب هي في حقيقة الأمر تسمح بالتعبير عن مختلف المصالح و الآراء، فإنه يمكن إعتبارها وسيلة لدعم تحقيق الديمقراطية، و في كثير من الحالات، وسائل الاتصال اللامركزي تخلق أوضاعاً أو تعكس صورة التسلسل الهرمي السائد وعند ما يحدث ذلك فإن اللامركزية لا تعد جزء من تحقيق الديمقراطية و لا تؤدي حتى إلى الاتجاه إليه.

## الخاتمة:

في هذه المرحلة التي تتسم بسوق عمل غير متوازن كمياً و كيفياً عبر القطر الجزائري، فإنه من الضروري تدعيم دور الوكالة الوطنية كمتدخل في سوق العمل حتى ترد على الإحتياجات المرغوبة من طرف الشركاء الأساسيين الذين يتمثلون في طالبي و عارضي العمل خاصة المؤسسات التي تبحث عن المؤهلين.

هذا التدخل يمر حتماً بتدعيم القدرات الموجودة و الحصول على أخرى حتى تسمح بتقديم مساهمة و لو على مستوى ميدانها التنفيذي و تحقيق مهامها كمصلحة عمومية للتشغيل. و في هذا الإتجاه العمل على معرفة سوق الشغل و متغيراته يبقى بالتأكيد العنصر الحازم بالنسبة للوكالة الوطنية التي لا بد أن تتطور من أجل تحسين قدراتها.

و هذا يتعلق أساساً بحسن التنظيم و وضع نظام للإتصال و للمعلومات واضح و علينا أن نذكر أن جزء من هذا النظام متعلق مباشرة بالإجراءات، الطرق و المناهج التي ستوضع و تطبيقها حتى ترد على الوضعية الحالية التي تبين أنه غالباً ما يوجد إنعدام تجانس مما يؤدي حتماً إلى فهم، تصورات و تصرفات مختلفة في الشكل و المضمون.

و العمل الموجود حالياً لا يبتعد عن الواقع و التماسك و لكن يتطلب إعادة النظر في المستوى و التركيز و رفع الغموض، و العراقل قصد الوصول إلى تطبيقات واضحة و متجانسة و سهلة و ممكنة للجميع.

إن قراءة وفهم و تطبيق طرق و المناهج المحددة تسمح بالتأكد من الوصول إلى هدف التقريب و التنسيق بين مختلف المعلومات من جهة و الحصول على الأقل على المعلومات المتجانسة من جهة أخرى، كما تعمل على تقريب الرؤى و التدخل و التبادل بين موظفي الوكالة في أداء مهامهم.

و العمل على الوصول إلى مرحلة نوعية و التي تتمثل في سلطة تحقيق عرض للخدمة ذات نوعية متميزة بنفس مستوى العمالية و التكفل، بنفس اللغة و نفس التصور الذي يسمح بدون شك من خلال تطبيق صارم يلغي كل الأشكال التي تمس بالسير الحسن و يسمح إلى الوصول إلى نفس الإنتاج للمعلومات التي تكون لدى مختلف المستعملين خاصة عند مرحلة إعادة التنشيط الإقتصادي التي يكون فيها دور الوكالة أساسياً.

من الضروري التطبيق الصارم لهذه الطرق و المناهج المقترحة و متابعتها بتعليمات و مختلف المناشير التطبيقية ثم عن طريق المراقبة و خاصة التنسيق كوسائل إتصال فعالة في تحقيق الأهداف و الإستراتيجية المسطرة من طرف الوكالة الوطنية لا سيما على المستوى الجهوي، حتى تصبح تسيير بطريقة آلية و منظمة، و ذلك بترشيد مواردها البشرية و تفعيل عملية الإتصال في تحقيق الإستراتيجية و الأهداف المسطرة.



## . المصادر و المراجع:

1. د/ أحمد بدر: أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة الطباعة، الكويت، طبعة خاصة، 1971.
2. د/ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1985.
3. د/ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في مختلف الصناعات، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1961.
4. د/ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل و الخدمات الإجتماعية العمالية، دار الجامعات، مطبعة الوادي، 1968.
5. د/ أحمد القيطامين: التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دم.ج، الجزائر.
6. د/ الحسن إحسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطليعة، بيروت، الطبعة 1، 1982.
7. د/ هنري ألبرز، تر/ د. إبراهيم عباس نتو: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، دم.ج، الجزائر، 1981.
8. د/ خليل عمر: نقد الفكر الإجتماعي المعاصر،
9. د/ خيرى خليل الجميلي: الاتصال و وسائله في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الجديد، مصر، 1985.
10. د/ ناصر دابي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة 1، 1998.
11. د/ جلال عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية و الإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.
12. د/ صالح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة،
13. د/ شون ماك برايد: أصوات متعددة و عالم واحد، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1981.
14. د/ عمار بحوش: دليل الباحث في المنهجية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
15. د/ عوابدي عمار: مبدأ الديمقراطية الإدارية، دم.ج، الجزائر، 1984.
16. د/ عبداللطيف حمزة: الإعلام و الدعاية،
17. د/ محمود فهمي العطرورزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة، 02، 1989.
18. د/ محمد الطيب رفيق: مدخل للتسيير، (الجزء 1. 2)، دم.ج، 1995 .
19. د/ محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، جدة.
20. د/ مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة المركز العربي للتطوير الإداري، بيروت، الطبعة 1، 1982.
21. د/ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي.
22. د/ ميهوب مسعود: أسس الإدارة المحلية، دم.ج، الجزائر، 1986.
23. د/ محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة 3، 1975.

24. د/ زهير إحدادن: علوم الإعلام و الاتصال، دم.ج، الجزائر، 1991.
25. د/ زيدان عبد الباقي: الإتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1974.
26. د/ زيدان عبد الباقي: وسائل و أساليب الاتصال، دارالكتب المصرية، القاهرة، 1974.
27. د/ يوسف مرزوق: الخدمة الإخبارية في الأذلة الصوتية، دارالبحرنة الجي معية، الإسكندرية، 1988.
28. د/ عمر عبد الباقي: الإتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية الإدارية، بيروت، 1974.
28. قانون رقم: 259/90 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل.
29. وثائق رسمية صادرة عن المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل.
30. جامعة الجزائر: مجلة عالم الاتصال، سلسلة الدراسات الإعلامية، دم.ج، الجزائر، 1992.
31. جامعة الجزائر: مجلة الثقافة و التسيير، نوفمبر 1992.
32. جامعة الجزائر: المجلة الجزائرية للإتصال، الأعداد التالية: 14، 15، 16، سنوات، 97/96.
33. رسالة ماجستير للطالبة سهام العاقل: الإتصال الإجتماعي في الجزائر، 97/96.
34. محاضرات السيد سوداني عبد الرحمان: عوامل تطور و تبيين الاتصال في المنظمات، م.ع.إ.إ، الجزائر.
35. محاضرات الدكتور عزي عبد الرحمن: في مادة المفاهيم، قسم الماجستير، سنة 92/91.
36. محاضرات الدكتور بن عمار الصغير: في مادة منهجية العلوم الإجتماعية، 88/87.
37. محاضرات الدكتور عزة عجان: في مادة الثقافة و الاتصال، 92/91.
38. محاضرات الدكتور خالد السلام: في علم الإجتماع الإعلامي، 90/89.

1. Roger Muchielli: Communication et Réseaux de communication.
2. Dimitic Weiss: Communication et Presse d'Entreprise, Sirey, Paris, 1971.
3. Alain Revou: Communication Ascendante, les éditions d'organisation, Paris, 1988.
4. C.Shanon and Waver: The Mathematical theory of communication, Universty Illinois press, 1949.
5. Abraham Moles: La commnication, les encyclopédies du savoir moderne, Paris, 1971.
6. George Maunin : Clefs pour la linguistique, Edition Seghers, Paris, 1968.
7. Gilles Amado et Andre Gillet: Dynamique des communications dans les groupes, Armond Collin, Paris ed, 1991.
8. Francis Venoye: Travailleurs en groupe, Hatiers, Paris, 1976.
9. Jacques Durant: Les Formes de la communication Tome 1 et 2, Bordes, Paris, 1981.
10. Sergio Ricca: Les services de l'Emploi, B.I.T., Gèneve, 1ère éd, 1982.
11. Mohed Altrad: Ecouter, Harmoniser, Diriger, O.P.U, 1994.
12. Jacques Perani: La communication combat, O.P.U, 1994.
13. Jean Marie Massaerit: Comment fixer des objectifs commerciaux, O.P.U, Algerie, 1994.
14. Bengt Karlof: La Stratégie des affaires, O.P.U, 1994.
15. J.B Bertrand: Techniques commerciales et marketing, Berte éd, 1994.
16. UNESCO: Manuel sur la recherche relative à la communication en matière de population, Gloria D. 1979.
17. Sophie de Menton: L'image New Look de votre entreprise, Chihab, Algérie 1995.
18. Philippe Suet: La communication dans l'entreprise, éd France Empires 1977.
19. Erky Fayol: Administration industrielle,
20. Dictionnaire Le Petit Robert Paris xI.
21. Le Petit Larousse en couleur, Libraire Larousse, Paris II.
22. le Petit Robert: Les Presses de l'imprimerie, Fermin, 1970.
22. Abderhmane Soudani: La communication dans l'Entreprise à travers la négociation collective et la consultation paritaire en Algerie. Thèse de Magister, Algerie, 1989.
23. Revue: " Echo de marché de l'emploi, A.N.Em, 1994, 1995.
24. A.N.M: Statistiques du marché de l'emploi, 2000/2001.
25. A.N.EM:Rapport de la commission chargée de la normalisation des outils et méthodes de travail dans les Agences Locales de L'Emploi, Octobre2001.
26. Ministère de Travail: Textes relatifs a L'A.N.EM.

المنطق

## إستمارة

تدخل هذه الإستمارة في إطار البحث العلمي لتحضير أطروحة ماجستير، تحت عنوان: إستراتيجية الاتصال في التسيير الإداري. دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل  
أداة خاصة بإستمارة البحث:

الجنس: ..... السن: .....

المستوى التعليمي: بدون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  عالي

المستوى التكويني: .....

الرتبة: ..... الوظيفة: ..... الأقدمية: .....

اللغات: عربية  فرنسية  أخرى

أقرأها:  أكتبها  أتكلم فقط

1- هل تعرف معنى الإتصال؟ نعم  لا

2- هل تقوم بالإتصال في إطار عملك بالوكالة؟ نعم  لا

3- ما هي طرق إتصالك داخل الوكالة؟ شفوية  كتابية  رسمية  غير رسمية

4- هل لديك معلومات كافية حول عملك؟ نعم  لا

5- هل إستغدت من تكوين في إطار العمل بالوكالة؟ نعم  لا

6- هل تتحصل في إطار عملك على الوثائق الخاصة بالعمل؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم حدد .....

7- من بين المعلومات التي تتلقاها داخل الوكالة ما هي المعلومات التي تفضل قراءتها بالترتيب:

- المعلومات العملية: (التي لها علاقة بتسيير العمل)  - المعلومات الصحفية: (حالة القطاع و الوالة)

- المعلومات الخاصة بالترقية الوظيفية  - معلومات عامة صادرة عن الوالة أو خارجها خاصة بحقوق الموظفين

- معلومات إجتماعية: (إستثمارات إجتماعية)  - معلومات شخصية خاصة بالموظف

- معلومات إقتصادية: (الإحصائيات، الوثائق ... )

8- هل تستند في عملك على مضمون الوثائق المكتوبة؟ نعم  لا

9- هل تناقش مضمون الرسائل مع مسؤوليك أو زملائك؟ نعم  لا

10- هل راسلت الإدارة؟ نعم  لا  إذا كان الجواب بنعم حدد في أي إطار شخصي  عمل

- هل استجابت الإدارة لمراسلتك؟ نعم  لا  حدد ذلك: .....

11- ماهي طبيعة المعلومات التي استجبت لها كتابيا؟ .....

- ما هو مصدرها (المرسل)؟ ..... إلى أي جهة أرسلتها؟ .....

- من خلال رسالتك هل كنت تتخطى: إستثمار  إعادة سياغة  اقتراحات  شيء آخر: .....

- من بين المعلومات التي تحصلت عليها خلال السنة من الوالة هل تولى أنها: مفيدة  غير مفيدة  مفيدة  غير مفيدة

12- من بين المعلومات التي تبث داخل الوكالة هل هناك معلومات تجدها غير ضرورية؟ نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم هل ذلك يرجع إلى محتوى الرسالة؟  أو المرسل  أو أخرى.....

13- كيف ترى المعلومات الصادرة عن المسؤولين؟

واضحة  غير واضحة  جديدة  ليست جديدة  كاملة  غير كاملة  تتحمل عليها بسرعة  ببطء

إذا كنت تتحصل على المعلومات ببطء أذكر الأسباب:.....

14- ماهي القناة التي تفضل اللجوء إليها للحصول على المعلومات التي تهتم؟

التيهات  الشبكات الإعلامية  النشرة الرسمية  المذكرة  الإشاعة  غير رسمية  الملصقات  الاجتماعات  الملتقيات

أخرى أذكرها:.....

15- ماهي اللغة التي تفضلها للحصول على المعلومات؟ العربية  الفرنسية  مزدوج

16- ماهي العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال؟

تنظيم الوكالة  الإفراط في الإتصال  نقص الإتصال  إنعدام الإتصال  عدم فهم اللغة  أخرى

حددها:.....

17- هل التنظيم الحالي للوكالة يسمح لك بالاتصال مع رؤسائك  زهلائك  في إطار رسمي  غير رسمي

18- هل التنظيم يسمح لك بالتعبير عن وجهة نظرك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا كيف تفكر في حل هذه الوضعية؟ حدد.....

19- هل ترى أنه من الضروري إنشاء خلية إتصال داخل الوكالة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم فعلى أي مستوى المديرية العامة  الوكالة الجهوية  الوكالة المحلية

لماذا حدد:.....

20- في إطار عملك مع من تتصل (خاصة بالموظفين)؟ مسؤول الوكالة  المسؤول المباشر عنك  مساعدك  زملائك

ما هي الطريقة التي تستخدمها في الإتصال؟ شفوية  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

كتابتية  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

21- هل طرق ومناهج العمل الحالية تساعدك على القيام بعملك؟ نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم ما هي إقتراحاتك؟.....

22- هل التنظيم الحالي للوكالة يضمن لك حثك في الإتصال و الإعلام ؟  نعم  لا

23 - هل لديكم برنامج لمراقبة الموظفين و نشاطنا الوكالات ؟  نعم  لا

- إذا كان الجواب بـ نعم ما هي الطرق المتبعة ؟ زيارة بـ رسمية  زيارة عائلية  من طريق الهاتف  الدراسة التشاركية الواردة  الطرق الأخرى:

- ما هو عدد الزيارات التي قمتم بها هذه السنة للوكالات ؟ .....

24 - ما هي الطرق التي تستعملونها في الإتصال بموظفي و مسؤولي الوكالات ؟

- شفوية : مباشرة  غير مباشرة (العاقد)  رسمية  غير رسمية  طرق أخرى : .....

- ما هو شكل هذه الاتصالات ؟ أواخر (تلميحات)  توجيهات  إعلانات  إفترحات  أخرى : .....

25 - كم عدد الزيارات التي قام بها المسؤولين إلى و نالتم و ما هي المناسبة ؟ (خاص بالموظفين) : .....

26- ما هو رأيك في عملية الإتصال حاليا ؟ .....

27- هل هناك تنظيم واضح لعملية الإتصال في تنظيم و تسيير عملية الإتعمال داخل الوكالة لا: .....

28- هل توليتم أهمية للإتصال لا: .....

29- ما هي الإجراءات التي تقومون بها من أجل إستراتيجية إتصال فعالة؟ : .....

30- هل أنتم راضون على عملية الإتعمال و تبادل المعلومات؟ : .....

31- هل الشكل الحالي للوكالة يساعد على الإتصال لا: .....

32- هل تحقق الوضعية الحالية للإتصال الأهداف المسطرة لا: .....

33- هل أن الممارسة الإعلانية و الإتصالية التي تتم بها في الوكالة تضمن حقوق مختلف الفئات المعنية في مقدار الحصول على

البيانات الإعلانية و المشاركة؟ : .....

34- بما أن الإتصالات تتم حسب السلم الإداري و التنظيمي للوكالة فيل البيكل التنظيمي للوكالة النظم المركزي يمثل دائما

أمام عملية الإتصال لا: .....

35- هل الوسائل المستخدمة لعملية الإتصال كافية لبلوغ أهداف المؤسسة؟ : .....

36- هل هناك إستراتيجية أو سياسة إتصال في تفصيل الإدارة داخليا و مع شركائها لا: .....

37- ما هي العوائق في رأيك التي تعوق عملية الإتصال لا: .....

38- ما هي اقتراحاتكم لتفعيل الإتعمال بالوكالة لا: .....

انتهى

## الفهرس

. الإهداء

. الشكرات

مقدمة.

05 - 01

39 - 06

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1. تحديد الإشكالية (إشكالية البحث)

2. طرح التساؤلات .

3. الفرضيات .

4. أهداف الدراسة.

5. أسباب إختيار الموضوع .

6. المنهجية (المناهج المتبعة في البحث)

7. الدراسات السابقة.

8. المفاهيم و المصطلحات.

9. صعوبات البحث.

71 - 40

القسم النظري:

الفصل الثاني: دور الإتصال في التسيير الإداري

المبحث الأول: خصائص عملية الإتصال

المبحث الثاني: هياكل الإتصال في المؤسسة

المبحث الثالث: وظائف و مراكز الإتصال في المؤسسة

المبحث الرابع: قنوات الإتصال التنظيمي بالمؤسسة

المبحث الخامس: اللغة و الإتصال و مسألة التفاهم

87 - 73

الفصل الثالث: إستراتيجية الإتصال و أهميته في المؤسسة

المبحث الأول: أهمية الإتصال في المؤسسة

المبحث الثاني: الإتصال كمعطى إستراتيجي بالمؤسسة

المبحث الثالث: سياسة الإتصال بالمؤسسة

99 - 88

الفصل الرابع: عوائق الإتصال المؤسسي و الإداري

المبحث الأول: العوائق المرتبطة بالمرسل و المتلقي

المبحث الثاني: العوائق المرتبطة بالقناة

المبحث الثالث: العوائق المرتبطة بالرسالة

المبحث الرابع: العوائق الناشئة عن حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة



135 - 100	الفصل الخامس: تطور مهام ونشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر المبحث الأول: مهام وصلاحيات المصالح العمومية بالجزائر المبحث الثاني: مراحل تنظيم و تطور سوق التشغيل بالجزائر المبحث الثالث: نشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بين الواقع والآفاق القسم التطبيقي:
185 - 137	الفصل الأول: التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة الميدانية المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب العينة العامة المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة حسب المتغيرات
195 - 186	الفصل الثاني: الإستنتاجات و التوصيات المبحث الأول: الإستنتاجات المبحث الثاني : التوصيات
196	الخاتمة المراجع الملاحق الفهرس