

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام



الموضوع

الاتصال المؤسساتي في قطاع البحث العلمي بالجزائر

دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي

2018-2013

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د.)  
في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : وسائل الإعلام والمجتمع والاتصال

تحت إشراف: أ.د/ نادية أوشان

من اعداد: حنان منصور

قدمت و نوقشت علنا

أمام أعضاء لجنة المناقشة

السيد: محمد هدير	أستاذ محاضر	رئيسا	م.و.ع.ص.ع.إ.
السيدة: نادية أوشان	أستاذة التعليم العالي	مقررا	م.و.ع.ص.ع.إ.
السيدة: فاطمة الزهراء طايبي	أستاذة محاضرة	عضوا	م.و.ع.ص.ع.إ.
السيدة: ليليا بوسجرة	أستاذة محاضرة	عضوا	م.و.ع.ص.ع.إ.
السيد: كمال بوشرف	أستاذ التعليم العالي	عضوا	م.و.ع.ص.ع.إ.
السيدة: شلوش نورة	أستاذة التعليم العالي	عضوا	جامعة الجزائر 3

الدفعة الأولى - 2014

السنة الجامعية: 2018 - 2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام



الموضوع

الاتصال المؤسساتي في قطاع البحث العلمي بالجزائر

دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي

2018-2013

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د.)  
في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : وسائل الإعلام والمجتمع والاتصال

تحت إشراف: أ.د/ نادية أوشان

من اعداد: حنان منصور

الدفعة الأولى - 2014

السنة الجامعية: 2018 - 2019



**THEME**

**LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DANS LE SECTEUR DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE EN ALGERIE**

**Etude Empirique sur les centres de recherche**

**2013-2018**

**THESE DE DOCTORAT 3<sup>ème</sup> Cycle (LMD) en Sciences de l'information et de la  
communication**

**Spécialité : Médias, communication et société**

**Elaborée par : Hanane MANSOUR**

**Sous la direction du : Pr. Nadia OUCHENE**

**1<sup>ère</sup> promotion - 2014**

**Année universitaire : 2018-2019**

## شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لي لإتمام هذا العمل المتواضع.

فالحمد لله حمدا يليق بكماله وثناءً يليق بعظمته وأصلي وأسلم على خير خلقه

محمدًا صلى الله عليه وسلم.

أوجه جزيل شكري وامتناني للأستاذة الفاضلة نادية أوشان، التي لم تبخل عليّ

بنصائحها وتوجيهاتها ودعمها لي طوال مدة إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل،

أخص بالذكر الدكتور خالد منه، والدكتور حسان بوكركر، والسيد عبد الغاني بوراشدي،

والسيدة فاطمة الزهراء خليفي.

إلى نورهان

## قائمة المحتويات

أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
25-01	مقدمة عامة
64-26	الفصل الأول: التأسيس النظري للاتصال المؤسسي: العلاقات والروافد
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال المؤسسي
28	المطلب الأول: الجذور الأولى لوظيفة الاتصال المؤسسي
34	المطلب الثاني: مفهوم الاتصال المؤسسي
35	المبحث الثاني: مجالات الاتصال المؤسسي وأهم أشكاله ووسائله
35	المطلب الأول: كيف يتم استعمال الاتصال الداخلي في ارساء سياسة اتصالية داخل المؤسسة
36	I. مفهوم الاتصال الداخلي
37	II. أشكال الاتصال الداخلي
42	III. وسائل الاتصال المرتبطة بالاتصال المؤسسي في شقه الداخلي
45	المطلب الثاني: الاتصال الخارجي واجهة المؤسسة مع الخارج
45	I. مفهوم الاتصال الخارجي
46	II. أشكال الاتصال الخارجي
48	III. وسائل الاتصال المرتبطة بالاتصال المؤسسي في شقه الخارجي
55	المبحث الثالث: الاتصال المؤسسي: الوظائف والأهمية والأهداف
55	المطلب الأول: الاتصال الداخلي كآلية لتعزيز الانتماء
55	I. وظائف الاتصال الداخلي
58	II. أهمية الاتصال الداخلي
59	III. أهداف الاتصال الداخلي
60	المطلب الثاني: الاتصال الخارجي ودوره في تحسين المرئية
60	I. وظائف الاتصال الخارجي
62	II. أهمية الاتصال الخارجي

63	.III أهداف الاتصال الخارجي
64	خلاصة الفصل
92-65	الفصل الثاني: استراتيجية الاتصال: عوامل النجاح وكيفية تفادي العثرات
66	تمهيد
67	المبحث الأول: العوامل الأساسية من أجل اتصال مؤسسي فعال
71	المبحث الثاني: معوقات الاتصال المؤسسي
74	المبحث الثالث: طرق التشخيص القبلي وإعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال
74	المطلب الأول: الاستراتيجية الاتصالية من المنطلق العسكري إلى النموذج الشامل
76	المطلب الثاني: بعض نماذج الاستراتيجية الاتصالية
77	I. استراتيجيات الاتصال " لرولر " (النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال)
77	II. استراتيجية مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية
80	III. الاستراتيجية الدافعية المناسبة
81	المطلب الثالث: طرق التشخيص القبلي للعملية الاتصالية
83	المطلب الرابع: إعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال
88	المطلب الخامس: الفئة المستهدفة من قبل القائم على الاتصال
92	خلاصة الفصل
135-93	الفصل الثالث : التطور التاريخي للبحث العلمي في الجزائر وأهم القوانين المؤطرة له
94	تمهيد
95	المبحث الأول: البحث العلمي في الجزائر منذ 1962 الى غاية 2018
96	المطلب الأول: المرحلة الأولى منذ سنة 1962 إلى غاية 1971: الإرث الكولونيالي
98	المطلب الثاني: المرحلة الثانية منذ سنة 1972 إلى غاية 1997: رؤية ضبابية: اختلاف الرؤى وتضارب السياسات
100	المطلب الثالث: المرحلة الثالثة منذ سنة 1998 إلى غاية 2018: ارهاصات نظام بحث علمي ومحاولات الإصلاح
103	المبحث الثاني: الاتصال المؤسسي من خلال الإطار القانوني الناظم له
107	المبحث الثالث: مراكز البحث العلمي محل البحث
108	المطلب الأول: مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية
108	I. تاريخ نشأة المركز

110	II. تاريخ الاتصال في مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية
121	المطلب الثاني: مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية
121	I. تاريخ نشأة المركز
123	II. تاريخ الاتصال في مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية
126	المطلب الثالث: مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني
126	I. تاريخ نشأة المركز
127	II. تاريخ الاتصال في مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني
130	المطلب الرابع: مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة
130	I. تاريخ نشأة المركز
131	II. تاريخ الاتصال في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة
135	خلاصة الفصل
204-136	الفصل الرابع: واقع الاتصال المؤسسي واليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث
137	تمهيد
138	المبحث الأول: الاتصال المؤسسي وأبعاد استخدامه في مراكز البحث العلمي محل البحث
138	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للمعالجة البيانية لمعطيات البحث
138	I. تحليل وتفسير الخصائص السوسيوديمغرافية لأفراد عينة البحث
144	II. تحليل وتفسير اجابات أفراد العينة حول محاور اداة البحث المستخدمة
184	المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في البحث
187	المبحث الثاني: مناقشة نتائج البحث وأليات تفعيل الاتصال المؤسسي في المراكز البحث العلمي
187	المطلب الأول: مناقشة نتائج البحث
189	اولا: الاتصال واستخدام الوسائل الاتصالية في المراكز محل البحث
192	ثانيا: المعوقات التي تعترض الاتصال المؤسسي في المراكز محل البحث
195	ثالثا: الاتصال المؤسسي والفروق الفردية للموظفين
195	المطلب الثاني: الاستنتاجات العامة
203	خلاصة الفصل
204	خاتمة
208	المراجع
222	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مقياس ليكرت L'échelle Likert	01
16	كيفية تحديد حجم العينة	02
17	عدد الموظفين العاملين في مراكز البحث محل البحث	03
18	شبكة الملاحظة	04
43	نوع الوسيلة الاتصالية الخاصة بالاتصال المؤسسي في شقه الداخلي، وأهم ايجابياتها وسلبياتها	05
53	نوع الوسيلة الاتصالية الخاصة بالاتصال المؤسسي في شقه الخارجي، وأهم ايجابياتها وسلبياتها	06
119	شبكة الملاحظة الخاصة بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية	07
124	شبكة الملاحظة الخاصة بمركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية	08
128	شبكة الملاحظة الخاصة بمركز البحث في الاعلام العلمي والتقني	09
132	شبكة الملاحظة الخاصة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة	10
138	توزيع العينة حسب متغير الجنس	11
139	الفئة العمرية	12
140	المؤهل العلمي	13
141	التخصص العلمي	14
141	منصب العمل	15
142	الأقدمية في العمل	16
142	المركز الذي يعمل فيه أفراد العينة	17
144	الشكل التنظيمي لوظيفة الاتصال	18
145	الشكل التنظيمي لوظيفة الاتصال في مراكز البحث	19
146	المعلومات الواردة من طرف مسؤولي وظيفة الاتصال	20
147	الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية	21
148	اللغة المستعملة	22
149	درجة فهم المعلومات المرسله لدى الفئة المستهدفة	23
150	فهم المعلومات المرسله حسب المؤهل العلمي لدى الفئة المستهدفة	24
151	ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عمل المركز	25

152	ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عمل المركز حسب المؤهل العلمي للفئة المستهدفة	26
153	جودة خدمة وظيفة الاتصال لدى الفئة المستهدفة	27
154	جودة خدمة وظيفة الاتصال لدى الفئة المستهدفة حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي	28
156	الوسائل التي تراها الفئة المستهدفة مناسبة لإعلامها بقرارات ونشاطات المركز	29
158	ملائمة وسائل الاتصال لدى الفئة المستهدفة حسب منصب العمل	30
159	طريقة الاتصال المفضلة لدى الفئة المستهدفة	31
160	استخدام الوسائل في الاتصالات داخل المركز	32
161	جودة الاتصال بين الزملاء في العمل	33
162	جودة الاتصال بين الزملاء في العمل حسب منصب العمل	34
162	جودة الاتصال بين الادارة والموظفين	35
163	حرص المسؤولين على تنمية روح الاتصال في المركز	36
164	وجود نظام اتصالي بين المصالح والأقسام	37
165	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	38
166	دورية الاجتماعات	39
167	وجود صندوق للأفكار أو سجل اقتراحات	40
168	آنية وتوقيت نشر المعلومات	41
169	درجة حس الانتماء للمركز لدى أفراد العينة	42
170	درجة الثقة تجاه إدارة المركز	43
171	تقييم الاتصال بصفة عامة في المركز	44
172	وجود معوقات أثناء تأدية العمل سببها فشل العملية الاتصالية	45
172	اسباب فشل العملية الاتصالية لدى الفئة المستهدفة	46
174	القيام برفع الشكاوى من طرف الموظفين	47
175	طريقة رفع الشكاوي	48
176	الشخص المعتمد عليه في حل مشاكل العمل	49
176	تخصيص المسؤولين وقتا لسماع شكاوي الموظفين	50
177	صعوبات ذات طابع اتصالي اثناء عقد الاجتماعات	51
178	طبيعة المشكلة الاتصالية اثناء عقد الاجتماعات	52
179	حجب المعلومات العملية من طرف الادارة	53

179	اعاققة المسؤولين وصول المعلومات في الوقت المناسب	54
180	انتشار الإشاعات في مركزكم	55
180	مصدر الاشاعات	56
181	معاملات إرتباط بيرسون والدرجة الكلية له فيما يخص اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي	57
182	اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي حسب رأي الفئة المستهدفة	58
184	معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة البحث	59
185	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين إجابات الفئة المستهدفة تبعا لاختلاف المتغيرات السوسيوديمغرافية	60
186	نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الاتصال الداخلي والمعوقات التنظيمية	61

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
78	مراحل نموذج هيراركية الاتصال	01
81	مصفوفة استراتيجيات الدوافع التي تؤثر في استجابة الافراد للرسائل الاتصالية	02
84	مخطط تقييم العملية الاتصالية	03

# مقدمة

## مقدمة

يعود تطور الاتصال وتقنياته التي استخدمتها المؤسسات لتعزيز ونشر المعلومات قبل أقل من 150 عاما. فمن الثورة الصناعية حتى 1930، كان العصر يتميز بالإنتاج الضخم والاستهلاك، أما الاتصال فكان يتألف في معظمه من الدعاية، والترقيات وبيع المنتجات وكان يمتاز بالمنافسة، مع ظروف اقتصادية أكثر صرامة. ونتج منذ 1930 فصاعدا إعادة تعريف الاتصال وممارساته في عديد المنظمات في العالم الغربي. وأعاد الممارسون التفكير في انضباطهم وطوروا الممارسات ووضعوا مجالات جديدة تستجيب للتغيرات الحاصلة في الأسواق والمجتمعات التي كانت تعمل ضمنه.

نتيجة لهذا التطور حسب جو كورنلسون\*، في كتابه الاتصال المؤسسي "النظري والتطبيقي" أدركت المؤسسات ومديري معظم الشركات الغربية أن أنجع وسيلة لتنظيم الاتصال يكون من خلال 'دمج' معظم، إن لم يكن كل تخصصات الاتصال في المؤسسة والأنشطة ذات الصلة، مثل العلاقات العامة، وإدارة القضايا، والإعلان والتسويق المباشر. والفكرة الأساسية هي أنه في حين أن الاتصال كان سابقا يدار بطريقة مجزأة بدلا من ذلك، سيكون أكثر فعالية إن أدمج ككل في الوقت نفسه، ومن المرجح أن يكون لها إسهام في عملية صنع القرارات الاستراتيجية على أعلى مستوى في الشركات لتنظيم وظيفة الاتصال.

فالملاحظ اليوم أن استدامة ونجاح أي مؤسسة يعتمد على كيفية النظر من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين للاتصال على أنه جزء هام من بناء وصيانة وحماية سمعة المنظمة. وعليه يجب على جميع المنظمات، من جميع الأحجام والتي تعمل في مختلف القطاعات والمجتمعات، أن تجد سبل لإنشاء علاقات ناجحة وفعالة

---

\* Dr Joep Cornelissen is a Lecturer in Corporate Communications at the Leeds University Business School, and previously taught at the Amsterdam School of Communications Research, the University of Amsterdam.

مع أصحاب المصلحة، والوظيفة الإدارية التي ظهرت للتعامل مع مثل هذه المهمة هي الاتصال المؤسسي. فيمكن القول إن الاتصال المؤسسي يعتبر ضرورياً، لأنه يشري التفكير ويضع مشاكل المؤسسة في إطار الوضع الحالي والمستقبلي، فهو لا يتعد عن كونه من إحدى المهام والوظائف التي تفيد في قيام المؤسسة بتنفيذ استراتيجيتها العامة.

عندما نود الحديث عن الاتصال المؤسسي في المؤسسة لا مفر من ألا نذكر الاستراتيجية الاتصالية، والتي تعني تلك المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة قصد الوصول إلى أهدافها، والقواعد التي تحدد مواضيع ومحاور الاتصال، الذي يسعى إلى خلق علاقات ناجحة مع الجمهور الداخلي والخارجي. ومثل الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة كمثل أية استراتيجية أخرى، بحيث تمثل جانبين هامين وهما محيطها الخارجي وكذلك الداخلي، وما يتعلق بكل منهما من دراسة وبحث وتحديد الأهداف وغيرها.

ومع بداية النصف الثاني من القرن الماضي أصبح الاتصال المؤسسي العمود الفقري لأي مؤسسة، مهما كان طابعها، وأصبحت الاستراتيجية الاتصالية ضرورة لا مفر منها، ومع انفتاح السوق وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها امام تحدي المنافسة مع المؤسسات الاخرى من مختلف انحاء العالم، بمقتضى المعاملات الحرة مع السوق الدولية، الأمر الذي فرض عليها مراعاة الاتصال المؤسسي كعنصر فعال وذو أهمية في حياة المؤسسة كأداة ناجحة لتسييرها. وهو الامر الذي سنحاول أن نوضحه من خلال دراسة واقع تطبيق "الاتصال المؤسسي" على ضوء المتغيرات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي فرضتها حركية الفضاء الاتصالي الجديد في قطاع البحث العلمي، وذلك من خلال دراسة مراكز البحث العلمي بالجزائر المؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وفي إطار هذه الأبعاد جاء البحث في أربع فصول، سبقتهم مقدمة عامة، تضمنت الاطار المنهجي من اشكالية البحث والتي تدور بصفة عامة حول واقع تطبيق الانظمة الاتصالية من قبل المراكز البحثية في الجزائر، واستخداماتها من أجل تحسين التسيير

وقبل وضع الفرضيات وصياغتها قمنا بوضع حوصلة حول المقاربات النظرية التي تسيطر على بحوث الاتصال وبيان علاقتها ببحثنا، وفي هذا الإطار أخذنا بعين الاعتبار اتجاه المدرسة الامبريقية، نظرا لكون المدرسة الامبريقية ضرورية في قياس أثر الاتصال وتقدير دوره في العمليات الإدارية للمؤسسة البحثية الجزائرية، خاصة في ظل الاصلاحات التي شهدتها منذ نهاية التسعينيات من القرن الماضي\*.

ولما لمنهج الدراسة من أهمية في تحقيق نتائج علمية دقيقة، فقد حرصنا حسب اطلاعنا على المناهج الأخرى على اختيار المنهج الأكثر ملاءمة، ألا وهو المنهج الكمي والكيفي أو ما يسمى بالمنهج المختلط<sup>1</sup>، وهذا لا يعني أنه أكثر دقة وأهمية من غيره، إلا أنه كان المناسب للبحث الذي نحن بصدد اجرائه، كما يوفر درجة مقبولة من التفسير والتحليل، إن طبيعة موضوع البحث، وكذا المنهج المستخدم يحددان نوعية أدوات جمع البيانات، ومن أجل الوصول الى الأهداف المسطرة استخدمت الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات الضرورية من الميدان. مع الإشارة إلى أن دقة البيانات الميدانية التي يتم جمعها تتوقف على حسن اختيار واستعمال الباحث لهذه الأدوات.

فيما يخص الإطار النظري فتم تقسيمه الى فصلين، حيث تم تخصيص الفصل الاول منه للتطور التاريخي للاتصال المؤسسي وأهم مجالاته وأشكاله والوسائل الاتصالية المرتبطة به، وتناول الفصل الثاني العوامل الأساسية من أجل اتصال مؤسسي فعال من خلال طرق التشخيص القبلي وإعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال، وأخيرا الفئة المستهدفة من قبل القائم على الاتصال. أما الفصل الثالث من البحث الميداني فتناول سياسات البحث العلمي في الجزائر وأهم القوانين المؤطرة له منذ 1962 (سنة استقلال الجزائر) الى

---

\* في سنة 1998 تم اصدار أول قانون مؤطر لقطاع البحث العلمي، وجعل تامين المنشآت المؤسسية والتنظيمية من أولويات هذا البرنامج.

<sup>1</sup>Mario Luis Small: How to Conduct a Mixed Methods Study: Recent Trends in a Rapidly Growing Literature, Department of Sociology, Chicago, University of Chicago, Illinois 60637, 2011, p 58.

يومنا هذا، كما قمنا بتحليل لأهم المراسيم المتعلقة بالبحث العلمي وعلاقتها بالاتصال المؤسسي، لنختم الفصل بتقديم عام حول مراكز البحث العلمي بالجزائر محل البحث، أما الفصل الرابع فتضمن واقع تطبيق الاتصال المؤسسي في مراكز البحث العلمي وأليات تفعيله، من خلال تشخيص الاتصال المؤسسي في مراكز البحث العلمي، وذلك بعد تحليل البيانات الميدانية احصائيا بدءا بتفريغ البيانات والقيام بالاختبارات الاحصائية ووصولنا إلى النتائج العامة للبحث، لتكون آخر مرحلة خاتمة بحثنا ليبقى المجال مفتوحا لإجراء بحوث أخرى، قد تشكل رصيذا علميا ومعرفيا لموضوع اتصال المؤسسة مستقبلا.

## الإشكالية وتساؤلات البحث

نظراً للتحويلات السريعة للاقتصاد العالمي والتفتح على محيط يتصف بالتنافسية الشديدة والتطور السريع للتكنولوجيات الحديثة، كان لزاماً على المؤسسات الوطنية الاستجابة والتكيف مع الحركة الاقتصادية العالمية، وهو ما استلزم إعادة النظر في طرق الإدارة والتسيير والتنظيم، كالقيادة والاتصال والتحفيز وغيرها، فمنذ منتصف الثمانينيات التي هي مرحلة الانفتاح السياسي والاقتصادي التدريجي أصبح العمال في المؤسسات الاقتصادية العمومية أكثر تحملاً من الضغوط التي كانت عائقاً مهماً للعملية الاتصالية<sup>1</sup>. ولم تكن مراكز البحث العلمي في الجزائر بعيدة عن هذه الديناميكية حتى وإن كانت البدايات محتشمة بالنظر للظروف التي عرفها القطاع\* والذي لم يعط المكانة التي يجب أن يحتلها في ظل اقتصاد يعتمد أكثر فأكثر على المعرفة كعنوان للتغيرات التي شهدتها الاقتصاد العالمي حالياً.

حيث لم تول لهذا القطاع في الجزائر أهمية كبرى إلا في نهاية عقد التسعينيات لأسباب يطول شرحها\*\*. كما تعتبر سنة 1998 سنة مفصلية لقطاع البحث العلمي في الجزائر من خلال اصدار أول قانون مؤطر لهذا القطاع<sup>2</sup>. وهدفت السلطات العمومية ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وجعل تامين المنشآت المؤسساتية والتنظيمية من أولويات هذا البرنامج<sup>3</sup>.

ولقد رافق هذا الإدراك اهتمام نوعي متزايد من طرف المسيرين بأهمية وإلزامية الاتصال من أجل خلق علاقات إيجابية بين العاملين وتحسين المرئية\*\*\*، إلا أنه من الصعب جداً الاحاطة بمدى تطور اتصال المؤسسة في الجزائر

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2016، ص 200 (بتصرف).

\* تميزت هذه المرحلة بعدم استقرار الوصاية الإدارية لقطاع البحث العلمي ومؤسساته مما أثر سلباً على نشاطات القطاع ومردوده.

\*\* مرت الجزائر سنوات التسعينيات بأزمة أمنية، شلت كل القطاعات.

<sup>2</sup> قانون رقم 98-11 في 22 غشت 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي. (أنظر: [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz))

<sup>3</sup> تم ترقية قطاع البحث العلمي إلى مرتبة أولوية وطنية مدسّرة في التعديل الدستوري لسنة 2015 (المادة رقم 117).

\*\*\* ارتأينا استخدام مصطلح المرئية بدلاً عن الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير، لأن المرئية تعبر أكثر عن مصطلح la visibilité باللغة الفرنسية، والذي معناه مرئي أي منظور، ما يقع تحت النظر وما تراه العين، وهو مصطلح يطلق على العلاقة التي تنشأ بين كل ما هو مرئي وبين الانسان، أي الاتصال البصري الذي يستخدم لتوصيل الافكار للناس في صورة مرئية (نص - صورة - فيديو - رسوم بيانية).

مقارنة بالوضع العالمي، فلقد عانت المؤسسات الجزائرية من قلة المتخصصين ومن تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة لاتصال المؤسسة وذلك بالرغم من اعادة هيكلة المؤسسات والتدرج في تحرير السوق والعمل بالمنافسة الاقتصادية، إلا ان الامور بدأت تتحسن بعد اقتحام المؤسسات في اقتصاد السوق والمنافسة المحلية والدولية، حيث باشر بعضها تطوير اتصالاتها الداخلي والخارجي مع الاندماج في بعض الاحيان عن طريق الشراكة الاقتصادية وبفعل الاعلام والاتصال في السوق العالمية بتقنياتها الاتصالية المعاصرة<sup>1</sup>.

ومن أجل الدور المهم الذي أصبح الاتصال المؤسسي يلعبه في انجاح عمل المؤسسة وكسب ثقة الفئات المستهدفة، شرعت مراكز البحث بالجزائر في عملية واسعة النطاق لإعادة هيكلة المؤسسة البحثية<sup>2</sup>، مستحدثة بذلك مصلحة تعنى بالعلاقات الخارجية والاتصال، من مهامها فصل وظيفة الاتصال عن الادارة، والعمل على توطيد العلاقات الإنسانية التي تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة الذي هم جزء منها، الامر الذي يسمح فيما بعد بتركيز الجهود نحو أهداف أخرى كتحسين صورة المؤسسة لدى وسطها الخارجي والعمل على رفع مستوى التحدي من أجل مواكبة المؤسسات العالمية، على أن يتم ذلك في إطار تصور استراتيجي ووفق الإمكانيات والموارد المتاحة. وعليه فإن الاتصال المؤسسي الفعال يبدأ من أهمية وضرورة فهم أصل المشكل ومعالجته معالجة علمية ومهنية في أن واحد، وذلك من خلال اتخاذ القرار السليم من طرف المسؤولين. لكن لعل أكثر الأمور صعوبة التي تواجهها المراكز البحثية في الجزائر تلك المتعلقة بالتغيير الهيكلي\*، الذي طرأ سنة 2013<sup>3</sup>، فبعض المراكز يعود تاريخ

<sup>1</sup> فضيل دليو : اتصال المؤسسة - اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة-، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2003، ص 30.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 256-99 مؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999، يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها، ومرسوم تنفيذي رقم 11-396 مؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي. ( أنظر : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz))

\* التغيير التنظيمي ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة الى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملا بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجياها وثقافتها وجانبها البسيكو-اجتماعي، أو جزئيا يخص جانبا معينا منها.

<sup>3</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الاول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمراكز البحث. ( أنظر : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz))

انشاؤها سنوات السبعينيات، وعادة ما يصاحب التغيير نوع من المقاومة من طرف بعض الموظفين الذين اعتادوا على الوضع الراهن، أو يعد هذا التجديد شكلا من اشكال تهديد لمصالح الأفراد في وظائفهم واضطراب الطرق القائمة للعمل، ولهذا الأسباب يتم غالبا تأجيل إعادة التنظيم أو التغيير المطلوب.

إن المعنيين بالتغيير لا يمكنهم تبني المشروع إلا من خلال فهم واستيعاب محتواه وتفصيله ونتائجه المتوقعة . ولا يتوافق إدراك حقيقة كل هذا بالاعتماد على الإعلام فقط إنما من خلال اللقاءات والمقابلات والاجتماعات التي تمكن الأفراد من فهم حقيقة التغيير - أسبابه ومحتواه ونتائجه- من دون تأويل خاطئ، الذي عادة ما يتنامى بسبب انعدام أو نقص المعلومات عن موضوع التغيير واللقاءات والنقاشات التي تخصص له<sup>1</sup>.

ويحيلنا هذا التقديم إلى طرح سؤال جوهري يتمحور حول ما واقع التطبيق الفعلي للاتصال المؤسسي داخل المؤسسات البحثية محل البحث؟

ولكي نعالج اشكالية هذا البحث، كان لزاما علينا تفكيك السؤال الجوهري المشار أعلاه إلى عدة أسئلة فرعية وهذا محاولة منا لتسليط الضوء على مختلف جوانب البحث، وهي على النحو التالي:

1. ما خصائص الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسات البحثية محل الدراسة التي تمكنها من

تحقيق الابداع والتأقلم التكنولوجي؟

2. ما التناقضات التي قد تجعل تحقيق أهداف الاتصال المؤسسي داخل المؤسسات البحثية محل البحث

معقد؟

3. هل اشكالية تطبيق الاتصال المؤسسي داخل المؤسسات البحثية محل البحث يكمن في طريقة تطبيق

القوانين أو في طرق العمل أو في الامكانيات المسخرة لذلك؟

<sup>1</sup> يرباش توفيق: دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 01، سنة 2010، ص 223.

ومن أجل طرح الفرضية كان لزاما علينا التطرق الى أهم المدارس التي اهتمت بالاتصال، ولقد نشأت مدارس الاتصال ونظرياته في الغرب وتطورت هناك. ويرى البعض أن هذه المدارس قد انتجت " رصيذا بالغ الأهمية من النظريات والأساليب المنهجية، تراوحت ما بين تقديمات جزئية تعالج ظاهرة متميزة، إلى أطروحات ذات طبيعة كلية تضع الاتصال في إطار النظام الاجتماعي".<sup>1</sup>

كالمدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) والتي تعتبر من أهم المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم المؤسسي، ويعتبر bertalanffy lee، لي برتلونفي من أوائل من وضعت صورا للأنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937، ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداء من الخمسينات، ويمكن ذكر (1949 Selznick, 1955 Parson, 1949 Blau)<sup>2</sup>، وحسب هذه المدرسة "يستورد النسق بعض العناصر من محيطه ثم تتم عملية تحويله وتصديره مرة أخرى للبيئة، ولهذا فكل مؤسسة يجب أن تدرس على أساس أنها نسق مفتوح"<sup>3</sup>.

كما يمكننا ذكر المدرسة الامبريقية بقيادة ج. لازرسفيلد التي تتميز بالمنهج الكمي والوظيفي والوصفي، وتهتم بالجانب الاداري لعملية الاتصال واهمالها للمحيط التاريخي والثقافي، حيث يركز الباحثون المنتمون للمدرسة الامبريقية على دراسة الوسيلة الاتصالية وأثار الاتصال، ولا يهتمون بالسياق الذي تتم في إطاره العمليات الاتصالية، في حين نجد المدرسة النقدية بقيادة قدماء مدرسة فرانكفورت الالمانية من امثال هوركايمر، وادرنو، وماركيوز، وفروم. وهذه المدرسة تعطي الاولوية في تحليلها للمحيط الثقافي والاجتماعي الذي تتم فيه عملية الاتصال وقد تأثرت بالفكر الماركسي وهم يعتمدون على البحث النظري المجرد الخالي من المعطيات الموضوعية وقد تفرعت هذه المدرسة الى اتجاهات مختلفة منها اصحاب اتجاه الاقتصاد السياسي والاتجاه الشمولي والاتجاه

---

<sup>1</sup> محمد مزيان: الاتصال المؤسسي، الأنواع والأنماط، العدد 01، حوليات جامعة الجزائر، سنة 1998، ص 01.

<sup>2</sup> Luis michele : approche sociotechniques de l'organisation, Paris, Organisation, 1983, p 69.

<sup>3</sup> Ibid ; p 70.

الثقافي النقدي والاتجاه الامبريالي الثقافي<sup>1</sup>. ويحرص الباحثون المنتمون لهذه المدرسة على تأكيد حقيقة هامة وهي أنه لا توجد نظرية الاتصال بمعزل عن النظرية الاجتماعية والتاريخية العامة التي تحدد خصوصية كل مجتمع<sup>2</sup>.

وشهدت العقود الأخيرة عدة رؤى وتصورات نقدية عن دور الاتصال والإعلام في حياة الأفراد والمؤسسات وحتى المجتمعات، كشفت عن الأزمة التي تواجه الرؤى التقليدية التي أسستها المدارس الغربية وعلى الأخص المدرسة الأمريكية منذ الخمسينيات<sup>3</sup>. بالإضافة الى اختلاف نشأة دراسات الاتصال ذاتها ، فقد ارتبطت في المدرسة الأمريكية بالاتجاه الامبريقي منذ هوفلاند Hovland ولازرسفيلد Lazarsfeld ، بينما نشأ الاهتمام بالاتصال وعلومه في أوروبا في إطار علم الاجتماع واتخذ طابعا نظريا ، واتسمت العلاقة بين المدرستين الامبريكية من ناحية والأوروبية من ناحية أخرى بالقطيعة الأبستمولوجيا ، وتبادلت كل من المدرستين التهوين من شأن القيمة العلمية للدراسات التي تجريها الأخرى، ولعل عبارة عالم الاجتماع الفرنسي Robert Merton تعكس ذلك فقد قال : "نحن لا نؤكد أن ما نقوله هو الحقيقة لكنه على الأقل ذو معنى"، وكان رد الامبريقيين : " نحن لا نؤكد أن ما نقوله ذو معنى ، ولكن على الأقل موجود في الواقع"<sup>4</sup>.

وإذا كانت بعض النظريات لم تخصص حيزا من اهتماماتها المباشرة للاتصال في المؤسسة فإننا يمكن أن نستنتج ذلك الاهتمام من خلال أنماط التسيير التي اعتمدها، بحيث أن عرض منظورها للتسيير يتضمن في نفس الوقت نظرتها للاتصال التنظيمي ذلك أن التنظيم لا يمكن فصله عن الاتصال باعتباره محركه الاساسي<sup>5</sup>.

وتجدر الإشارة أنه لا يمكننا دراسة الاتصال وخاصة الاتصال داخل المؤسسة، بمعزل عن العلوم الأخرى والتي ساهمت بشكل خاص أو عام في إثراء هذه البحوث، ونقصد بذلك نظرية الادارة العلمية، لمؤسسها فريدريك

<sup>1</sup> فضيل دليو: الاتصال المؤسسة (اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) ، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2003، ص 28.

<sup>2</sup> جوديث لازال: علم الاتصال و الإعلام، ترجمة عواطف عبد الرحمان، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، اليونسكو، باريس فيفري 1988، ص 48.

<sup>3</sup> عواطف عبد الرحمان: النظرية النقدية في بحوث الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 2002، ص 89.

<sup>4</sup> فوزية عكاك: دور القائم بالاتصال في بناء الرسالة الاعلامية، العدد 10، مجلة فكر ومجتمع، أكتوبر 2011، ص 176 / 177.

<sup>5</sup> ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية- ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2011، ص 37.

تايلور، ورغم إسهامات هذا الأخير في ترسيخ أسس علمية للعمل، إلا أن المؤسسة تحاول إيجاد نموذج تنظيمي جديد، في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة، ما سمح بانتقال المؤسسات من النموذج الصناعي الى النموذج الاتصالي<sup>1</sup>.

أما في سنوات الثمانينات من القرن الماضي حاولت نظرية الإدارة تركيزها الذي كان مهتما بنماذج تعزيز وإثراء العمل، وتحول اهتمامها للبحث عن الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، وأصبح الجميع يدعو إلى التقليل من الاستخدام الصارم للبيروقراطية، فظهرت حلقة النوعية وهي أحد نماذج الاتصال التي تهدف الى تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار، وهي عبارة عن مجموعة اتصالية من خمسة إلى عشرة أشخاص من نفس القسم أو المؤسسة ومن نفس المستوى المهني يجتمعون دوريا في المؤسسة بصفة طوعية لبحث مختلف مشاكل التسيير ومشاكل اتخاذ القرار، خاصة المتعلقة بالنوعية وتحسين الانتاجية ومشكلات التنسيق ومشكلات الاتصال<sup>2</sup>.

وفي هذا الإطار سنحاول دراسة الفعل الاتصالي بالأخذ بعين الاعتبار اتجاه المدرسة الامبريقية، نظرا لكون المدرسة الامبريقية ضرورية في قياس أثر الاتصال وتقدير دوره في العمليات الإدارية، وهو موضوع بحثنا، كما اعتمدنا على نظرية المعلومات التي تعتبر الاتصال عملية لمعالجة المعلومات يقوم بها الانسان وفي هذه الحال فإن الاهتمام الأول يكمن في القياس الكمي لأي رسالة، وتعتبر هذه النظرية أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة يمكن خفض درجة الغموض فيها وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة، هذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الاتصال، ونظرية المعلومات على هذا الأساس ليست نموذجا أو نظرية للسلوك الاتصالي ولكن هذه النظرية لها

---

<sup>1</sup> jean-pierre Lehnish : la communication dans l'entreprise, collection Que sais-je? Editions du Tell , 2003, p 81/82.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي: مرجع سابق، 58.

تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل وصياغة النماذج لدراسة عمليات الاتصال... وتقوم نظرية المعلومات أيضا على أساس أن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي أساسا علاقة وسائلية<sup>1</sup>.

وفي هذا البحث نملك متغيرين أساسيين يدور حولهما موضوع البحث وهما:

• الاتصال المؤسساتي كمتغير مستقل، ذلك أن الاتصال في أي مؤسسة بأساليبه المتعددة يمثل مشكلة معقدة تتداخل فيها عدة عوامل إدارية وتقنية واجتماعية ونفسية.

• قطاع البحث العلمي ممثلا في مراكز البحث العلمي كمتغير تابع، كونه يؤثر ويتأثر بالعملية الاتصالية.

وعليه يصبح البحث يدور حول إثبات ما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين؟ وبيان طبيعتهما وقوة ارتباطهما؟ وبناء على ما تقدم قمنا بصياغة فرضيات البحث ضمن إطار الفرضيات ذات المتغيرين التي تتمحور حول ظاهرتين، وتسعى إلى ضبط العلاقة بينهما وهذا يعطي للبحث الطابع الوصفي التحليلي.

وعلى ضوء ما سبق نطلق في هذا البحث من الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة طردية بين فعالية العملية الاتصالية وبين الاستخدام الجيد للوسائل الاتصالية الحديثة الملائمة لمتطلبات الاتصال المؤسساتي، فاستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة كثيرا ما يسهل عملية الاتصال ويزيد من تحقيق أغراض البحث والابداع والتأقلم التكنولوجي، في حين أن نقص هذه الوسائل المناسبة كثيرا ما يؤدي إلى ضعف الاتصال وصعوبة تحقيق أغراض البحث، والابداع والتأقلم التكنولوجي.

**الفرضية الثانية:** إن ارتباط ضعف الاتصال المؤسساتي في مراكز البحث محل البحث مفاده افتقاد المراكز لاستراتيجية اتصالية، وذلك لا ينبع من نقص الخبرة بل هو نتيجة لذهنيات يغلب عليها الطابع الاداري والبيروقراطي.

---

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص 54/53.

**الفرضية الثالثة:** إن اشكالية الاتصال المؤسسي في مراكز البحث محل الدراسة ينبع في الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية للموظفين، فالتباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين وتطبيق القوانين متباينة مما يجعل فاعلية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف.

### المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات وعينة البحث

إن أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس، وكذلك الأمر حينما يتم استعمال المؤشرات، والنسب، والمتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة. وتهدف المناهج الكمية في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي، مثل (أكثر من أو أقل) أو عددية وذلك باستعمال الحساب<sup>1</sup>، وعادة نستجد بالمناهج الكمية، والتي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في الغالب في جمعها للبيانات وتحليلها.<sup>2</sup>

وبما أن بحثنا يتمحور حول الاتصال المؤسسي في قطاع البحث العلمي، وكيفية استخدامه من قبل مراكز البحث العلمي بالجزائر، تمثلت وحدة السياق الذي أجري فيها البحث كالتالي: مركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)، ومركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD)، ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CRIST)، وأخيرا مركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة (CRSTRA)، أما وحدة التحليل فهم الموظفون العاملون في المراكز.

وحيث تنطلق البحوث الكمية إلى استخدام أو إنشاء الفرضيات، باعتبارها إجابات مؤقتة أو حلولاً، تتعلق بوصف واقع معين، من خلال بناء علاقات وقياس بعض المتغيرات، واستخدام البيانات المتوفرة لإيجاد علاقة

<sup>1</sup> العايب سليم: تنظير معرني للمقاربة الكمية و الكيفية في العلوم الاجتماعية، العدد 02، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة، سنة 2007، ص 35.  
<sup>2</sup> عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، سنة 2008، ص 45.

ارتباطية أو سببية، كذلك تحاول الدراسات الكمية التوصل إلى عموميات غير مرتبطة بالسياق الذي تنفذ فيه الدراسة، كما يهدف إلى تعميم نتائج البحث على حالات أخرى<sup>1</sup>. وعليه قمنا بالاستعانة بالاستبيان لضبط فروض البحث. وهي أداة تساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت، بالإضافة إلى عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، ويوفر كثيرا من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها، مما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج<sup>2</sup>. ولقد حاولنا ربط الاستبيان بإشكالية وفرضيات البحث، ولما كان الهدف من البحث هو التقرب من الانظمة الاتصالية المستخدمة من قبل المراكز البحثية، ومعرفة أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية، اعتمدنا على طرح أسئلة في هذا الإطار.

كما نجد التحليل الكمي، يعتمد على تشكيل أو بناء علاقة نسبية بين المتغيرات من خلال جداول إرتباطية من خلال القيم، النسب، جداول إحصائية، ومقاييس إحصائية، مثلا: معامل الإرتباط، مقاييس التشتت، النزعة المركزية، التباين،... الخ.

وفي محاولة منا للإلمام أكثر بجوانب الموضوع المدروس قمنا بتصميم استبيان يتضمن مقياس ليكرت L' échelle Likert الخماسي الدرجات:

1. موافق تماما/ 2. موافق جزئيا/ 3. لست أدري/ 4. غير موافق جزئيا / 5. غير موافق تماما

ويصمم مقياس ليكرت للتعرف على مدى موافقة المبحوث على عبارات معينة، ويستخدم هذا المقياس كثيرا في مجال البحوث الاجتماعية، حيث يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات (تتراوح بين ثلاث أو أربع أو خمس درجات أو أكثر حسب سلم ليكرت المختار من قبل الباحث)، يقوم المبحوث من خلالها بتحديد مدى موافقته على هذه العبارات، وبعد عمليات

<sup>1</sup> العايب سليم: مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 263.

تفريغ وتحليل وتفسير تلك الدرجات والبيانات يتم التعرف على اتجاهات المبحوث بشأن الظاهرة المدروسة، وتعطى لكل درجة من درجات الموافقة ليكرت المتوسطات الموزونة التالية:

### الجدول رقم 01 : مقياس ليكرت<sup>1</sup> L'échelle Likert

الدرجة	المستوى	المتوسط الموزون
1	موافق تماما	من 4.20 الى 5.00
2	موافق	من 3.40 الى 4.19
3	محايد	من 2.60 الى 3.39
4	غير موافق	من 1.80 الى 2.59
5	غير موافق تمام	من 1.00 الى 1.79

وقد انتظمت أسئلة الاستبيان في 4 محاور تجيب عن فرضيات البحث وهي:

المحور الأول: ويتضمن المتغيرات السوسيوديمغرافية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، التخصص، والمنصب)

المحور الثاني: ويجيب عن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال في المراكز البحث العلمي.

المحور الثالث: ويشتمل على أسئلة خاصة بالمعوقات التنظيمية التي تعترض العملية الاتصالية.

المحور الرابع: ويجيب على استخدام الاتصال المؤسسي في شقه الخارجي.

وبعد إنجاز وتنظيم أسئلة الاستبيان ومحاوره تم عرضها على كل من الدكتور خالد منه\* والباحث مراد

بوشناف\*\*، بهدف تحكيمه ومعرفة جوانب النقص فيه ومدى مطابقته لأهداف وفرضيات البحث، وكذا

مطابقة أسئلته للشروط المنهجية، وقد تم أخذ انتقاداتهم بعين الاعتبار لتصميم استبيان نهائي حكم من طرف

<sup>1</sup>Marie-Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, Méthodologie de la recherche:réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France, Paris, 2008.

\*خالد منه، منسق برنامج tempus الممول من قبل الاتحاد الأوروبي حول رسم سياسة اتصالية في الجامعات الجزائرية، رئيس قسم الاقتصاد الكلي والاندماج الاقتصادي بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، سنة 2016.

\*\* مراد بوشناف، مختص في ادارة الجودة، باحث في مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، سنة 2016.

الأستاذة المشرفة. وللتأكد من وضوح الاستبيان قمنا بتجربته على عينة متكونة من عشرة أفراد وقد أجمع المبحوثون على وضوحه، ليوزع بعد ذلك نهائيا على موظفي المراكز البحثية\* محل البحث وعددها أربعة وهو المجتمع المتاح من أصل المجتمع الأصلي الذي يتكون من 12 مركز بحث. وفيما يخص العوامل التي تحدد حجم العينة، فلا توجد محددات قاطعة حول تحديد حجم العينة، فلكل بحث أهدافه وطبيعته، ولكن يركز الإحصاء الاستدلالي على إنه كلما زاد حجم العينة كان أفضل، لأن فرصة التمثيل تزداد، ومنه لا توجد نسبة مفوية معينة من حجم مجتمع الدراسة يمكن تطبيقه على جميع الحالات<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم 02: كيفية تحديد حجم العينة

الاجابة = الفئة المستهدفة				الاشكالية المطروحة
معيار الوقت	المعيار الجغرافي	وحدة التحليل	وحدة السياق	
سنة 2016	ولاية الجزائر	الموظفون	المراكز	الاتصال المؤسساتي
سنة 2018	ولاية بسكرة			في مراكز البحث

وعليه اخترنا العينة العرضية\*\* وذلك لأن الاستبيان تم نشره بطريقة الكترونية، ما يقارب 462 استبانة، أين تم استرجاع 108، قمنا بفرز ومراجعة وتدقيق الاستبيانات للتأكد من صحة الإجابات وعدم تناقضها فيما بينها، وتم إلغاء 05 منها حيث لم يتم الإجابة على 5% من أسئلتها، وهذا ما يسمى بتنظيم البيانات في الإحصاء. وفي مايلي إجمالي عدد الموظفين الذي تم استهدافهم، ونسبة الإجابات التي تم استرجاعها.

\* إحصائيات مستقاة من المصالح الإدارية للمراكز لسنة 2016.

1 عميرة جويده : التحليل الإحصائي للبيانات الاجتماعية والديموغرافية، عالم الأفكار ، الطبعة الأولى، الجزائر، سنة 2018، ص 39.

\*\* العينة العرضية هي العينة التي يتم اختيار عدد أفرادها بشكل عرضي أو عن طريق الصدفة، في مدة زمنية محددة.

الجدول رقم 03 : عدد الموظفين العاملين في مراكز البحث محل البحث

عدد الإجابات	الفئة المستهدفة	عدد الموظفين	المركز
40	54	108	مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية
20	80	160	مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية
31	130	265	مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
12	198	396	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني
<b>103</b>	<b>462</b>	<b>929</b>	<b>المجموع</b>

وبما أن طبيعة الموضوع محل البحث يتطلب منا التعمق أكثر استعانا بالمنهج الكيفي للإلمام بالموضوع من كل جوانبه، وهو نوع من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق وظواهر اجتماعية يتم بنائها من خلال وجهات نظر الأفراد، والجماعات المشاركة في البحث<sup>1</sup>. وعليه فعملية جمع البيانات الكيفية تتم من خلال المقابلات والملاحظات، والوثائق وتجمع البيانات عبر أسئلة مفتوحة النهاية<sup>2</sup>.

ولهذا الغرض اعتمدنا على المقابلة النصف موجهة وهي نمط من المقابلات الذي يكون الباحث فيها ملما بكل محاور المقابلة، لكن عملية الترتيب تبقى مرتبطة بجو المقابلة<sup>3</sup>. كما استخدمنا المقابلة الموجهة وهي أكثر أنواع المقابلات استخداما في بحثنا والتي تتميز بتحديد موضوعها ومحاورها بشكل أدق.

كما استخدمنا الملاحظة في مراكز البحث محل البحث حيث اعتمدنا على شبكة الملاحظة، أين قمنا بتسجيل ملاحظتنا وآرائنا حول الاتصال المؤسسي فيها، في شقيه الداخلي والخارجي واخترنا ستة وسائل لكل منهما، كما ادرجنا خانة تخص الاستراتيجية الاتصالية.

1 عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، سنة 2008، ص 45.

2 كمال عبد الحميد زيتون: تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونيا. عالم الكتب، القاهرة، سنة 2006، ص 60.

3 Madelin grawitz : méthodes des sciences sociales, 2<sup>ème</sup> édition, Paris: Dalloz, 1986, p689.

الجدول رقم 04 : شبكة الملاحظة

نوع الاتصال	وسائل الاتصال	الاستخدام	الملاحظات
الاتصال الداخلي	النشر الحائطي		
	الاجتماعات		
	المقابلات		
	الانترانت		
	جريدة المؤسسة		
	مختلف الحوافز		
الاتصال الخارجي	العلاقة مع الصحافة		
	المؤتمرات والندوات		
	الموقع الالكتروني		
	رعاية أو الخدمات الخيرية		
	المواقع الاجتماعية		
	الابواب المفتوحة		
	التصنيفات		
الاستراتيجية الاتصالية	قصيرة الامد		
	طويلة الامد		

كما اعتمدنا على دراسة الوثائق التي سمحت بالتعرف على الجزء الظاهر من الاتصال داخل وخارج المؤسسات محل البحث، إذ تقدم بيانات توضيحية لنمط الاتصال السائد، وتشمل الدراسة الوثائقية للإنتاج المكتوب والبيث السمعي بصري بالإضافة إلى ممثليها الرمزيين.

## الدراسات السابقة

يتعرض موضوع هذا البحث إلى الاتصال المؤسساتي في قطاع البحث العلمي، من خلال دراسة مراكز البحث العلمي، وهو ما لم يتم التطرق إليه من قبل في مختلف الدراسات الأكاديمية التي عالجت موضوع الاتصال، غير أننا ارتأينا ذكر ما يقترب من موضوع بحثنا كالآتي:

1. الطاهر أجغيم، "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية: جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا"، اطروحة دكتوراه دولة، تحت اشراف الدكتور فضيل دليو جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، سنة 2005/2006.

تناول الطالب فيها دراسة إشكالية واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية من خلال محيط المؤسسة الجامعية الجزائرية وذلك على ضوء المنظور الوظيفي الشامل الذي يسمح بالكشف عن حقيقة واقع نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية بمختلف وسائله وطرقه وشبكاته ومعوقاته. حيث انطلق في دراسته من تساؤلات كبرى أهمها: ماهي طبيعة نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية، وما طبيعة الدور الذي يؤديه في المجال الإداري والبيداغوجي للمؤسسة الجامعية؟ وهل يشارك أفراد وفئات الأسرة الجامعية في تصميم السياسات ووضع الطرق والوسائل اللازمة للاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وخلص الطالب الى عدة نتائج من بينها أن لضمان استمرارية المؤسسة ورفع كفاءتها في الاتصال والإدارة عليها أن تنظر إلى أفراد جمهورها الداخلي (الموظفين، العمال، الأساتذة، الطلبة) على أنهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة. وأن تعمل على تحقيق التعاون الايجابي بينهم وتخفيف مظاهر الصراع بين الإدارة والعاملين بهدف زيادة الكفاية في الأداء والتسيير عن طريق اشتراك العاملين في إدارة المؤسسة وهيكلها التي يعملون بها. وقد اعتمدنا على هذا البحث في جانب من موضوعنا حيث كانت الأطروحة ثرية في شقها النظري والميداني، ساعدنا كثيرا في ضبط الفصول بشكل التي أتت به، كون الطالب قام بدراسة مؤسستين جامعتين هما جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا.

2. صبرينة رماش، "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ"، اطروحة دكتوراه دولة، تحت اشراف الدكتور فضيل دليو، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، سنة 2008/2009.

وطرحت الطالبة في بحثها اشكالية الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة وتأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية كالعوامل الشخصية، والظروف الاجتماعية للجمهور، والعادات والتقاليد، والنظام السياسي والاجتماعي، والعوامل الاقتصادية.

وقد توصلت الطالبة إلى أن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على السواء، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة، كما أن لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار التسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه.

يلتقي هذا العمل مع موضوع بحثنا في الشق الذي يعنى بالفعالية الاتصالية، حيث لا يتوقف الاتصال الفعال على مجرد نشر الرسالة الاتصالية، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ بالرسالة في حد ذاتها والتي يجب أن تجذب انتباه الفئة المستهدفة لفهمها وتصديقها والاستجابة لها بالطريقة التي يريدتها القائم بالعملية الاتصالية. ويعد الفشل في أي هدف من هذه الأهداف فشلا للرسالة ذاتها.

3. بوزياني زوييدة، "القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية: مؤسسة صوتاكس بتلمسان أنموذجا"، أطروحة دكتوراه دولة، تحت اشراف البروفيسور بشير محمد، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، سنة 2013/2014.

درست فيها الطالبة دافع المنفعة الذي يحدد طريقة وأسلوب ممارسة القادة الاتصال وينمي الرغبة لديهم في الاهتمام بالاتصال أو تجاهله، حيث وجدت أن مشكل الاتصال في المؤسسة الجزائرية محل البحث هي مشكلة قيادة بالدرجة الأولى وأي تأثير وتأثرهما نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الرؤساء والمرؤوسين.

وتوصلت الطالبة في نهاية بحثها إلى أن القادة يمارسون الاتصال من خلال تصورهم للمنفعة التي تعود عليهم من إتباع سلوك أو نمط من أنماط القيادة لذلك فإنهم يسعون إلى خلق علاقات الثقة مع من يتفقدون معهم في الأهداف و المصلحة لتحقيق هذه المنفعة. كما أكدت على ضرورة إعطاء المؤسسة المزيد من الاهتمام للموارد البشرية ووضع أنظمة للتعرف على آراء العمال و تصوراتهم و مشاكلهم مع محاولة إيجاد حلول لها.

يتقاطع هذا البحث مع موضوعنا في الشق الذي يعنى بالاتصال الداخلي حيث لا يكفي استخدام الوسائل الاتصالية لإيصال الرسالة فحسب، بل يجب الاهتمام أيضا بأشكال التفاعل والاتصال بين القادة والمرؤوسين، حيث يجب على القادة خلق علاقات الثقة الضرورية من أجل اتصال فعال.

## تحديد المصطلحات

### مفهوم الاتصال

#### الاتصال لغة

الاتصال في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسًا الصلة وبلوغ الغاية<sup>1</sup>. أما كلمة الاتصال في الأصل اللاتيني مشتقة من كلمة (Communis) وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تكوّن قاعدة مشتركة عامة<sup>2</sup>. وعليه فأصل الكلمة يؤول إلى الشيء المشترك بين شخصين أو أكثر.

أما بالنسبة لقاموس أكسفورد يعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات<sup>3</sup>. وقد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفًا للاتصال بأنه: عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين أو أكثر بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة<sup>4</sup>.

#### الاتصال اصطلاحًا

إن الاتصال عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية<sup>5</sup>.

وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، قومي، دولي...، ويتم الاتصال بوسائل وأساليب كثيرة ومتنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف

<sup>1</sup> فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته ووسائله، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، سنة 2003، ص 15.

<sup>2</sup> بشير العلاق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية، عمان، سنة 2010، ص 13.

<sup>3</sup> فضيل دليو: مرجع سابق، ص 15.

<sup>4</sup> شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2009، ص 5.

<sup>5</sup> غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، سنة 2004، ص 14.

العملية<sup>1</sup>. ومن خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال عبارة عن عملية اجتماعية تتم بين طرفين أو أكثر يتبادل خلالها الأفكار، و/أو الخبرات و/أو المعلومات بواسطة أدوات ووسائل قصد الفهم المشترك.

### المفهوم الإجرائي للاتصال

الاتصال هو عملية ارسال أو استقبال رسالة بين طرفين، وكلما كانت الرسالة الاتصالية واضحة، واستخدم لإيصالها الوسيلة المناسبة، كلما كانت جميع أطراف العملية الاتصالية راضية عن النتيجة، وتحقيق الهدف المرجو من العملية .

### مفهوم الاتصال المؤسسي

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم نود الإشارة إلى أن بعض من العلماء يستخدمون مصطلح الاتصال المؤسسي أو المؤسسي، والبعض يستخدم الاتصال التنظيمي، حيث يفضل العلماء استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي لأنه يرتبط بشكل أعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية للمؤسسات، ومع ذلك يستخدم كلا المصطلحين بنفس المفهوم، إلا أننا في دراستنا هذه سنستخدم مصطلح الاتصال المؤسسي، حيث يعرفه روجرز (1976) بأنه: "الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات"<sup>2</sup>. فحسب روجرز فإن الاتصال المؤسسي عملية تهدف إلى تبادل المنفعة بين الأطراف المشاركة. وهناك من عرفه بأنه دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالاتها مع بيئتها.<sup>3</sup> كما يعرف اتصال المؤسسة بأنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها،

<sup>1</sup> أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، سنة 2004، ص 16.

<sup>2</sup> مصطفى عشوى: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1992، ص 141.

<sup>3</sup> Aimery de Narbonne : Communication d'Entreprise, Conception et Pratique, Eyrolles, Paris, 1993, P19

وأهدافها، وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها، وعن شرعيتها.<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي للاتصال المؤسسي

الاتصال المؤسسي هو عملية يتم فيها إيصال مجموع من القرارات بواسطة وسائل شفوية، أو كتابية، بغية تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات مع بيئتها الداخلية والخارجية.

### مفهوم المؤسسة البحثية

تشمل المؤسسة أنواعا كثيرة منها المؤسسات الصناعية والمؤسسات الفلاحية والمؤسسات التجارية والمؤسسات المالية والمؤسسات الخدمية وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد، والمؤسسات التعليمية والأبحاث العلمية.<sup>2</sup>

أما فيما يخص موضوع دراستنا فسنركز على المؤسسات الخدمية الخاصة بالبحث العلمي وهو ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة، حيث بدأت فكرة المؤسسة المتعلمة منذ سبعينيات القرن العشرين، حيث اشتقت من أعمال شون ارجيريس عن التعلم الاستراتيجي كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفنس وتمتد جذور مصطلح المؤسسة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى كذلك إلى ما أشار إليه بيتر سونج 1990 حول مسؤولية المؤسسات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحولها إلى مؤسسات تعليمية وتعلمية، حيث أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المؤسسة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأدائها، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean, Marc, Décaudin :La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies, 2ème édition, Economica, Paris, 1999, P167

<sup>2</sup> عمار صخري : اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، سنة 2003، ص30.

<sup>3</sup> كامل محمد الحواجرة: المؤسسة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، العدد 45، مجلة العلوم الإنسانية، سنة 2010، ص 2.

كما أضاف بيتر سونج بأنها المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي إطار الخلق نماذج جديدة من التفكير وتحير الدوافع الجماعية، كما يتعلم فيها الأفراد كيفية التعلم المستمر بصورة مشتركة (جماعية).

### المفهوم الإجرائي لمركز البحث العلمي

ومنه وجدنا أن تعريف المؤسسة المتعلمة الأقرب لشرح الدور الذي يربح من مركز البحث العلمي، لأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المؤسسة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، وهو الدور المنوط بالمراكز البحثية، حيث يتم فيها تجميع المعلومة العلمية والتقنية وضمان المحافظة عليها ونشرها، وضمان التكوين المتواصل، والرسكلة، وتحسين مستوى أعوان البحث، والمساهمة في التكوين بواسطة البحث ومن أجله.

### المفهوم الإجرائي للاتصال المؤسسي في مركز البحث العلمي

يساهم الاتصال المؤسسي بمختلف وسائله في توفير الجو الملائم للباحثين من أجل تشجيع البحث والابداع، بفضل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين بمركز البحث العلمي.

## الفصل الأول

التأصيل النظري للاتصال المؤسسي :

العلاقات والروافد

## تمهيد

يلعب الاتصال المؤسسي دورا مهما في أي مؤسسة، فهو الناقل للمعلومات والأفكار، كما يساعد المؤسسة في معرفة حاجات محيطها الداخلي والخارجي، فهو حلقة الوصل بينها وبين المجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع، لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة، لكن يجب أن تبنى على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء.

وعليه خصص هذا الفصل لمفهوم الاتصال المؤسسي، خصائصه وركائزه، من أجل إبراز دوره الفعّال في تنظيم أي مؤسسة، فالالاتصال المؤسسي هو الجمع في استخدام كلا من الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي بما يفيد تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة. كما عرجنا نحو مجالات الاتصال المؤسسي، وأشكاله، وأهدافه، ووظائفه من خلال التطرق للاتصال الداخلي والخارجي، حيث يلعب الاتصال الداخلي دورا رائدا في تنمية وتعزيز اواصل التلاحم بين العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويكون ذلك من خلال استخدام الوسائل الاتصالية الملائمة لكل موقف من المواقف الاتصالية. أما الاتصال الخارجي فله دور لا يستهان به يخص العلاقات مع الجمهور من جهة، وكذا تفادي الأخطار والمشاكل المحدقة بالمؤسسة من جهة أخرى.

## المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال المؤسسي

لعل أفضل طريقة للتعريف بالاتصال المؤسسي هو النظر إلى الطريقة التي تطورت فيها هذه الوظيفة في الشركات، وهو الأمر الذي سنستعرضه في المطلب الأول، كما سنبين مفهومه في المطلب الثاني.

## المطلب الأول: الجذور الأولى لوظيفة الاتصال المؤسسي

منذ السبعينات من القرن الماضي، كان الممارسون يستخدمون مصطلح "العلاقات العامة" لوصف التواصل مع الجهات المعنية. فوظيفة "العلاقات العامة"، والذي كانت تعد وظيفة تكتيكية في معظم الشركات، تنحصر في معظمها الاتصال مع الصحافة، ومع الشركاء. غير أن مستخدمي الشركة ومتعاملها بدأوا بالمطالبة بالمزيد من المعلومات عن الشركة. وبدأ الممارسون في وقت لاحق بالنظر للاتصال بأنه أكثر من "العلاقات العامة" فقط<sup>1</sup>. ويعتبر إيفي لي رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها واعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده ومساندته لها، وقد ألقى المختصون الأضواء أنداك على أهمية الاعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأنّ دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام الى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة الى الرأي العام<sup>2</sup>.

الأمر الذي أدى بالمنظمات الى توظيف وكلاء الدعاية لتعزيز منتجاتها مع العملاء الحاليين والمحتملين في محاولة لتعزيز مبيعاتها الشاملة<sup>3</sup>. وبرزت أهمية كل من التسويق والعلاقات العامة، في المنظمات الصناعية

<sup>1</sup>Joep CORNELISSEN : CORPORATECOMMUNICATION, a guide to theory and practice, 3<sup>rd</sup> edition, SAGE, 2011, p 4.

<sup>2</sup> محمد العزازي أحمد ادريس: العلاقات العامة المعاصرة، وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، سنة 2004، ص10.

<sup>33</sup>Joep CORNELISSEN: Ibid, p 14.

لإيمانهم أنه من أجل تحقيق الازدهار، هناك حاجة للاهتمام بالقضايا ذات الاهتمام العام (أي العلاقات العامة) وكذلك طرق جلب المنتجات إلى الأسواق (أي التسويق) على نحو فعال.

ومنذ 1980، بدأت المنظمات على نحو متزايد الاهتمام بهذه التخصصات تحت مظلة وظيفة إدارية جديدة عرفت باسم الاتصال المؤسسي. هذا الاتجاه نحو "دمج" التسويق والعلاقات العامة جعلت فيليب كوتلر، وهو أحد الشخصيات الأكثر تأثيراً في التسويق في العصر الحديث. يعلق في 1990 "هناك حاجة حقيقية لتطوير نموذج جديد بين [التسويق والعلاقات العامة] ليعمل بفعالية أكبر في مصلحة المنظمة والجمهور".<sup>1</sup> وهنا بدأت الجذور الأولى لتشكل وظيفة جديدة للاتصال المؤسسي. وجاءت هذه الوظيفة الجديدة لدمج مجموعة واسعة من التخصصات المتخصصة، بما في ذلك التصميم، الإعلان، والاتصال الداخلي للموظفين وإدارة الأزمات والعلاقات الإعلامية والعلاقات مع المستثمرين، والجمهور. هذه الخصائص الهامة للوظيفة الجديدة يتركز على المنظمة ككل، وأهمية صورتها لدى أصحاب المصلحة الرئيسية، الداخلية والخارجية على حد سواء.

ففي عام 1978، قام كوتلر، جنباً إلى جنب مع وليام منداك، في مقالهما بإلقاء الضوء على مختلف طرق النظر في العلاقة بين التسويق والعلاقات العامة. فقد أكدوا أنه حصل إندماج بين التسويق والعلاقات العامة، سميها بـ «الأنماط الجديدة للتشغيل والترابط بين وظائف [التسويق والعلاقات العامة]». حيث يؤكد كوتلر على اندماج التسويق والعلاقات العامة مشكلين وظيفة الاتصال الخارجي. وحتى 1980، اعتبر التسويق والعلاقات العامة، تخصصين مختلفين في الأهداف والأنشطة، حيث يرى كوتلر ومنداك أن "التسويق موجود لتحسيس، وخدمة، وتلبية احتياجات العملاء في الأرباح، في حين أن العلاقات العامة

<sup>1</sup>Kotler (1989), cited in Grunig, J.E. and Grunig, L.A. (1991), 'Conceptual differences in public relations and marketing: the case of health-care organizations', Public Relations Review, 17 (3): 257-278, quote on p. 261.

موجودة لخلق النوايا الحسنة مع مختلف فئات الجمهور، بحيث تكون هذه العلاقة مع الجماهير لا تتعارض مع تحقيق الربح للشركة.<sup>1</sup> ولهذا فإن أنشطة التسويق والعلاقات العامة تكمل بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، هناك أدلة على أن صورة الشركة، خلقت من خلال برامج العلاقات العامة، والذي يمكن أن ينعكس إيجاباً على تسويق العلامات التجارية لمنتجات الشركة، وبالتالي زيادة الوعي وخلق الانطباع الجيد، وتعزيز ولاء المستهلكين للعلامة التجارية<sup>2</sup>. وعلى مدى العقدين الماضيين تغيرت البيئة التي تعمل فيها المنظمات إلى حد كبير. وقد أجبرت مطالب مختلف الجهات المعنية، مثل العملاء والمستثمرين والموظفين والمنظمات غير الحكومية وجماعات النشطاء والمنظمات، لدمج جميع أنشطة التسويق والعلاقات العامة لديها. ويظهر هذا التكامل جلياً في الأزمات وتضارب الرسائل الموجهة للفئة المستهدفة. تواجه المنظمات أيضاً زيادة الطلب على المسؤولية الاجتماعية للشركات والشفافية بشأن عملياتها. وفي جهودها الرامية إلى الاستجابة لهذه التوقعات الاجتماعية وتقديم أنفسهم كمؤسسات متماسكة وموثوقة وجديرة بالثقة مع ما تخفيه، أصبحت المنظمات تتبنى المزيد من التدابير من أجل التكامل. ففي كثير من الأحيان أصبحت المنظمات تتكيف مع الطلب المتزايد على المعلومات من خلال إضفاء الطابع الرسمي على جميع الاتصالات والسعي إلى التوحيد في كل ما تقول وتفعل<sup>3</sup>. وشهدت سنة 1980 إعادة هيكلة قوية حيث أدى ذلك عديد المنظمات لإعادة هيكلة التخصصات الخاصة بالاتصال مثل العلاقات العامة والإعلان والترويج والمبيعات والدعاية. وتمثل هذه الهيكلة في توحيد التخصصات. حيث اعترفت المنظمات ان تفتيت

<sup>1</sup>Kotler, P. and Mindak, W: Marketing and public relations: should they be partners or rivals?', Journal of Marketing, 42 (10): 13–20, (1978), quote on p17

<sup>2</sup> See, for example, Brown, T.J. and Dacin, A. (1997), 'The company and the product: corporate associations and consumer product responses', Journal of Marketing, 61(January): 68–84;

<sup>3</sup>Joep CORNELISSEN : Op cit, p 22.

وانتشار التخصصات في جميع أنحاء المنظمة كان له عواقب عكسية<sup>1</sup>. وأصبحت المنظمات في 1990، قلقة حيال بعض الأفكار مثل "الهوية"، و"سمعة الشركة" و "العلامة التجارية للشركة"، ومدى ترابطها مع استراتيجية الشركة. ومن الواضح، عندما تعتمد المنظمات منظور استراتيجي للاتصال فهي تهدف إلى بناء سمعة مميزة للمنظمة، فتشترك العلاقات العامة والتسويق لبث نفس القيم ونفس الصورة المؤسسية للمنظمة. وبالتالي عززت عديد المنظمات الممارسين في الهيكل الهرمي للمنظمة. حتى أنهم أصبحوا أعضاء في فريق الإدارة. ماركس آند سبنسر وسوني مثالان عن الشركات التي قدمت لمسؤول الاتصال مقعدا في المجلس التنفيذي. هذه المناصب العليا في التسلسل الهرمي للمنظمة مكن للممارسين من وضع الاستراتيجية المناسبة من أجل بناء وصيانة وحماية سمعة الشركة.

وقد بدأت عديد المنظمات أيضا تقديم مجموعة من تخصصات الاتصال معا في دائرة واحدة بحيث يتم تقاسم تلك المعرفة والمهارات مع الممارسين وتعتبر كوظيفة مستقلة وهامة داخل المنظمة. كما يمكن ادراجها في وحدات منفصلة أو يعهد بها إلى مجالات وظيفية أخرى (على سبيل المثال المالية، والموارد البشرية)، ولكن الفكرة العامة هنا هو توطيد العلاقة مع أكثر من تخصص في إدارة واحدة. ويعد وجود مفهوم الهوية المؤسسية المفتاح إلى وجود استراتيجية للاتصال المؤسسي داخل المنظمات، وذلك من خلال البيانات الأساسية للمنظمة التي تريد أن توظفها لتحسين صورتها وسمعتها لدى الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة المشتركة بينها وبينهم، من أجل خلق تصور متسق وواقعي، يتماشى مع هوية المنظمة المتوقعة، وذلك بتوظيف كل ما لديها من وسائل اتصالية كالكتيبات، والحملات الإعلانية، والمواقع الالكترونية، والصور والشعارات... ويعد الصحفي الأمريكي ليبمان "Lipman" أول من تناول موضوع الصورة النمطية في كتابه المشهور "الرأي العام" الذي نشر لأول مرة في سنة 1922. وينسب إلى "Lipman" انه أول من

<sup>1</sup>Gronstedt, A. 'Integrated communications at America's leading total quality management corporations', Public Relations Review, 22 (1): 25-42, 1996, quote on p. 26.

ربط بين الاتصال ووسائل الإعلام والصورة الذهنية\* . وانطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية وتكوّن الرأي العام للمجتمع فإنه يتحتم على المؤسسات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع، من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد صور ذهنية إيجابية عن هذه الجهات وإيجاد رأي عام مناصر لقضاياها وموافقها ويدعمها في الظروف المختلفة. فالمؤسسات اليوم وفي ظل احتدام المنافسة تحرص أكثر من أي وقت مضى على صورتها في أذهان جماهيرها، فالصورة الحسنة تسهم في نجاح المنظمة واستمراريتها. كما يأخذ مفهوم أصحاب المصلحة حيزاً كبيراً من اهتمام الاتصال المؤسسي. فالمنظمات تدرك الحاجة لإدارة أصحاب المصلحة التي تنطوي على التواصل بشكل فعال مع جميع مجموعات أصحاب المصالح التي تقوم عليها المنظمة كالمساهمين أو العملاء... وينبع هذا الوعي من القضايا البارزة بسبب الأزمات والأضرار الجسيمة التي لحقت ببعض المنظمات. وعليه أدركت الشركات والمؤسسات أهمية دراسة وقياس الصورة الذهنية\* وكذا الصورة التي ترغب ترسيخها في أذهان جماهيرها، لكي تبني السياسات والاستراتيجيات التي تعنى بتحسين الانطباعات والمعارف الذهنية للجماهير. حيث تعمل المؤسسات الحديثة على تطوير صورتها لدى الجمهور، والحرص على إيجاد مكانة لصورتها عند الآخرين، بهدف إيجاد القبول لمنتجاتها وخدماتها وتسويقها على أوسع نطاق، سواء كان المنتج مادياً أو فكرياً ثقافياً، لذلك تعتبر الرسالة التي ترسلها المؤسسة لجمهورها في غاية الأهمية، فهي تُلخص مجموعة من المحددات والرؤى المهمة مثل: أهداف المؤسسة وأسباب تواجدها وسياساتها وجمهورها الحالي والمرتبب ونوع السلعة أو الخدمة ومزاياها، وتستمد الرسالة أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم بها على مستوى الإدارة العليا ومساعدتها عند

\* أشار "Lipman" أن الصورة الذهنية التي تتكون لدى الإنسان عن طريق العالم ما هي إلا تمثيل مبسط لبيئة غير حقيقية وينتج هذا التمثيل بسبب قلة الفرص المتاحة للإنسان على حقائق العالم من جهة، وضيق الوقت الذي لا يتيح للإنسان فرصة التعرف بنفسه على هذه الحقائق من جهة أخرى.

\* يعرف علي عوجة الصورة الذهنية image بأنها: «الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم».

تخطيط للمؤسسة أو العاملين بها، حيث تعتبر رسالة المؤسسة إحدى مكونات الصورة الذهنية الحسنة. حيث تبني الصورة الذهنية من المعلومات التي يحصل عليها الفرد والجمهور حول المؤسسة، من حيث اسمها، وهويتها أو شعارها، وموظفيها، وقادتها، وخدماتها، وفلسفتها وسياستها، وقراراتها، وتاريخها وإنجازاتها، ودورها في المجتمع، ومساهماتها في الحياة العامة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتشمل أيضًا إخفاقاتها ومشكلاتها وأزماتها وآثارها.

كما لا يمكننا اغفال دور الهيئات العسكرية في تطور اتصال المؤسسة حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي " فوش " الى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ " بيجو أول صحيفة مؤسسية، كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سنجر" حوالي عام 1926. وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بمصلحة صحافية خاصة، ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشا الا خلال فترة الثمانينيات<sup>1</sup>. ولقد وصف الاسباني "كراسكوسا Carrascosa " التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الأحرف الأربعة :<sup>2</sup> Les Quatres C/C

- في الستينات كان عصر الاشهار المرتبط بالتكاليف Costes
- في السبعينات عصر التسويق التجاري Commercial
- في الثمانينيات الاتصال الداخلي من أجل النوعية Calidad
- في التسعينات الاتصال الشامل Communication Globale

<sup>1</sup> الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، من اعداد الطالبة صبرينة رماش، وارشاف فضيل دليو، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2008/2009، ص 83

<sup>2</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة، اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2003، ص 77

## المطلب الثاني: مفهوم الاتصال المؤسسي

يعرف "جون ميشال أوتاد" الاتصال المؤسسي على أنه كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها<sup>2</sup>.

كما أنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها، وأهدافها، وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها، وعن شرعيتها<sup>3</sup>.

ويمكن وصف الاتصال المؤسسي بأنه الوظيفة المسؤولة عن الإشراف وتنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة، مثل وسائل الإعلام، العلاقات والشؤون العامة والاتصال الداخلي. ويعرف "فان ريل" الاتصال المؤسسي بأنه "أداة للإدارة عن طريق الوسائل الاتصالية المستخدمة للاتصال الداخلي والخارجي، بأنه العمل بكل فعالية وكفاءة ممكنة، مع التركيز على الهدف العام"، ويقصد هنا الهدف العام خلق جو ملائم للعلاقات مع الفئات المستهدفة. كما يعتبر "نهج متكامل لكافة الاتصالات التي تنتجها المؤسسة، والتي تستهدف الفئات المستهدفة ذات الصلة"<sup>4</sup>. ويعد الاتصال المؤسسي وظيفة الإدارة التي توفر إطارا للتنسيق الفعّال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية مع الهدف العام من إنشاء والمحافظة على سمعة المنظمة المواتية مع مجموعات أصحاب المصالح التي تقوم عليها المنظمة التابعة. ومن بين نتائج الخصائص التي يتمتع بها الاتصال المؤسسي صفة التعقيد التي تطبعه. بشكل خاص في المنظمات

<sup>1</sup> بلقاسم بن روان : الاستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13، معهد علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، سنة 1996، ص238.

<sup>2</sup> Aimery de Narbonne : Communication d'Entreprise, Conception et Pratique, Eyrolles, Paris, 1993, P19.

<sup>3</sup> Jean, Marc, Décaudin : La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies, 2ème édition, Economica, Paris, 1999, P167.

<sup>4</sup> C. B. M. Van Riel, Principles of Corporate Communication, 1st Edition, British library, 1995, p24.

التي لديها نطاق جغرافي واسع، مثل الشركات المتعددة الجنسيات، أو مع مجموعة واسعة من المنتجات أو الخدمات. ومع ذلك، هناك تحديات كبيرة أخرى في وضع استراتيجيات وبرامج فعالة للاتصال المؤسسي.

وعليه فالالاتصال المؤسسي هو عملية يتم فيها نشر مجموع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، بواسطة وسائل شفوية، أو كتابية، أو عن طريق وسائل اتصالية بغية تطوير وتقوية العلاقات بينها وبين بيئتها الخارجية.

### المبحث الثاني: مجالات الاتصال المؤسسي وأهم أشكاله ووسائله

يعتبر الاتصال من ثقافة المؤسسة حيث يرى "شرلز كروي"<sup>1</sup> أن الاتصال في المؤسسة له مفهوم واسع حيث ينقسم إلى جزأين الأول يرمز إلى الاتصال الداخلي والثاني إلى الاتصال الخارجي ويستعمل في ذلك وسائل عدة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة. وعليه يتميز الاتصال الفعال؛ بقدرته على توفير وتوصيل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية التي تساعد التنظيم، وذلك من خلال شبكة الاتصالات التي تسهل تبادل المعلومات مع البيئة الداخلية والخارجية، وعليه سنتطرق الى مفهوم الاتصال الداخلي والخارجي لتوضيح الفرق بينهما والوسائل المستخدمة مع أهمية كل شكل من أشكال الاتصال.

#### المطلب الأول: كيف يتم استعمال الاتصال الداخلي في إرساء سياسة اتصالية داخل المؤسسة

ينقسم الاتصال المؤسسي إلى قسمين يكمل بعضهما البعض وهما الاتصال الداخلي والذي يتعامل مع جمهور المؤسسة الداخلي ويحقق أهدافها الداخلية، والاتصال الخارجي الذي يرمي إلى تحسين صورة المؤسسة، وتحقيق استمراريته على الساحة الوطنية والدولية، وعليه أدرجنا في هذا المطلب المفاهيم الأساسية للاتصال الداخلي، وأهم أشكاله ووسائله.

<sup>1</sup> Chales croué : marketing international , de doek , flander, 2006 , p 486

## I. مفهوم الاتصال الداخلي

يكتسي الاتصال الداخلي في المؤسسة أهمية بالغة، حيث يساهم في تحديد نجاح أو فشل الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وكذا الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، غير أن الباحث جون بيير لينيش<sup>1</sup> Jean Pierre Lehnisch في كتابه المعنون الاتصال في المؤسسات Communication dans les entreprises تساءل عن تناقض استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسة، أهو موضة بالنسبة للمؤسسات أم ضرورة لتطويرها؟ وهل اوجد للمؤسسة الكبيرة أم الصغيرة؟

أما الباحثة ماري إيلان وستفالن<sup>2</sup> ترى أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى تطور الأفراد العاملين فيها، هذا التطور لا يتم إلا إذا اهتمت المؤسسة بأفرادها على الأقل من ناحية إعلامهم عما يجري داخلها ويعبر مصطلح الاتصال الداخلي بشكل دقيق عن العمليات الاتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال والتي يصعب بدونها إمكانية تنفيذ أي نشاط مهما كان شكله، والتي من بينها عمليات الاتصال الداخلية وتشمل كل العمليات اللفظية وغير اللفظية التي تمر بها العمليات المختلفة في المنظمة، ويكون الاتصال بين الأفراد والجماعات بشكل رسمي وغير رسمي<sup>3</sup>.

ويشكل الاتصال الوظيفة الإدارية الرئيسية التي تربط وتؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى ومن ثم فعمليات الاتصال داخل المنظمة هي بمثابة الشرايين التي تربط بين الأعضاء المنظمة ووحداتها وأنشطتها المختلفة لتحقيق التلاحم والتكامل بينهم<sup>4</sup>. ويوضح Likert أهمية الاتصالات في نظريته للتنظيم والتي جاء فيها بأن التنظيم يجب أن يقوم على أساس سليم للاتصالات وتعمل في إطارها نوع من المشاركة الجماعية بين كافة

<sup>1</sup> Jean-pierre LEHNISH : la communication dans l'entreprise, collection Que sais-je? Editions du Tell, 2003, p 8/9.

<sup>2</sup> Marie Hélène Westphalen : le communicator, deuxième édition, Paris, Dunod edition, 1994, p 128

<sup>3</sup> محمد ناجي الجوهري: وسائل الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2000، ص 04.

<sup>4</sup> محي الدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1979، ص 83 .

المستويات التي يمكن الربط والتنسيق بينها، وهذا من خلال تأدية كل رئيس من المجموعة لدور مزدوج يتمثل في أن يكون رئيساً للمجموعة التي يشرف عليها وعضواً في المجموعة التي تليها في المستوى الإداري<sup>1</sup>. ويعتبر من جهته برنارد Bernard الاتصال أحد الركائز الأساسية للمؤسسة، فشؤون وأعمال هذه الأخيرة تعتمد في الأساس على تبادل المعلومات والبيانات والحقائق بين الأفراد في مختلف مهامهم ومستوياته<sup>2</sup>.

وعليه نستنتج أن الاتصال الداخلي يعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بواسطة تعزيز روح الانتماء لدى العاملين فيها، ودمجهم في العمل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار من جهة، والاستماع اليهم فيما يخص مشاكلهم اليومية من جهة أخرى

## II. أشكال الاتصال المؤسسي

يستخدم القائمون على الاتصال في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج الاتصالي المستخدم وعلى حجم المؤسسة، وعلى نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال في المؤسسات الكبيرة الحجم والممتدة جغرافياً يختلف عن نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين مباشرة. وتوجد تقسيمات عديدة لأشكال الاتصال الداخلي حسب الوسائل المستخدمة، وحسب الاتجاه والتقسيم، وحسب درجة التأثير نورد بعضها كما يلي:

### • الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية

يعرف معجم مصطلحات الإعلام، الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم

<sup>1</sup> حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة، ص 283.

<sup>2</sup> قيس محمد لعبيدي: التنظيم-المفهوم، النظريات، المبادئ-، مطبعة روايال، الإسكندرية، سنة 1977، ص 92.

تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل<sup>1</sup>.

ويقسم الاتصال الرسمي الى ثلاث اقسام هي:

## 1. الاتصال النازل **communication descendante** هو الشكل الغالب في المؤسسات

ويتضمن:

مجموعة من التوجيهات التي تقدمها المديرية إلى الفئات الأقل تسلسلا منها، أهم وسائله هي جريدة المؤسسة، الملصقات والاجتماعات، يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تكوين، وإعلام وتوجيه العاملين فهو وسيلة كلاسيكية للإدارة.

## 2. الاتصال الصاعد **Communication ascendante** يشمل ردود أفعال العاملين حول قرارات

القيادات الإدارية للمؤسسة.

من بين الوسائل نجد الرسمية منها التي يستخدمها كعلبة الأفكار والملصقات. أما عن الوسائل غير الرسمية فتتمثل في التبادل اللفظي كطريقة مباشرة أو الإشاعة كطريقة غير مباشرة للاتصال. ويسمح هذا الاتصال بالكشف تطلعات العاملين، ومن ثم توقع ردود أفعالهم والاكتشاف المسبق للأزمات التي يمكن أن تحدث، كما يعد أيضا عاملا لتحقيق الجو الاجتماعي الملائم وتحسين صورة المؤسسة<sup>2</sup>. ولم يحظى هذا النوع من الاتصالات باهتمامات والعناية الكافية من طرف القائمين على الإدارة التنظيمات وهذا راجع لسيادة المناخ البيروقراطي المهيمن، واعتقاد المديرين والرؤساء أن الاتصال يجري في خط واتجاه واحد فقط من أعلى إلى أدنى، إضافة إلى خلق عقبات وحواجز تؤدي إلى كبت الاتصالات الصاعدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكي البدوي: معجم المصطلحات الإعلامية، القاهرة، دار الكتاب المصري اللبناني، سنة 1985، ص44.

<sup>2</sup> Marie Hélène Wesphalen, le communicator, deuxième édition, Paris, Dunod édition, 1994, p 59.

<sup>3</sup> محي الدين الأزهرى: مرجع سبق ذكره، ص 101/102.

إن نجاح مثل هذه الاتصالات وتعززها بشكل رئيسي يكون في حالة ما إذا كانت العلاقة بين المرؤوسين والرئيس تتسم بالثقة والمودة والاستعداد الدائم لدى الرئيس بالاستجابة للآراء والمقترحات والأفكار القائمة على سبل تطوير الأداء وتحقيق نجاحه ومن هذه السبل<sup>1</sup>:

- سياسة الباب المفتوح

- تشجيع خطابات ورسائل العاملين

- إجراءات الشكاوي.

- سياسة المشاركة في النشاطات الاجتماعية .

- الجلسات واستقصاء الاتجاهات واللقاءات الخارجية.

- أساليب المشاركة

- اللجان المشتركة وصناديق الاقتراحات

- مكتب التظلمات.

إن أتباع هذه الأساليب يساهم في تفعيل ونجاح الاتصال الصاعد الذي له تأثير قوي على رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وعلى دفعهم للعمل وتقديم وردود الفعل لديهم تجاه منظماتهم ورؤسائهم. فهو يحقق فوائد كثيرة علمية إذا ما وعته الإدارة ونظمتها وشجعت عليه<sup>2</sup>.

### 3. الاتصال الخطي **horizontale Communication** لقد عرف أحمد زكي بدوي الاتصالات

الأفقية في معجم مصطلحات الإعلام بأنها تلك الاتصالات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي

بالمنظمة، ويعتبر هذا الشكل من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات

التنظيمية. حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2002، ص 123/122.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى: مرجع سبق ذكره، ص 105/104

بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهم

الأطراف المعنية<sup>1</sup>.

### • الاتصال غير الرسمي

هو الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين يتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج نافذة الاتصال الرسمية.

ولا تخضع الاتصالات غير رسمية لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية بل يتم بين المستويات المختلفة داخل المنظمة أو خارجها، ويعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

كما قسم الباحثون الاتصال الداخلي حسب اللغة الى الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية:

### 1. الاتصالات اللفظية

وهو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل فهو الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أم غير مكتوبة ، ويسمى الاتصال الشفوي أو الشفهي أيضا. ويتميز الاتصال اللفظي بالاعتقاد في الوقت والسرعة في الأداء، أفضلية مواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تسيير عملية المشاركة في الفهم والمشاعر ، تشجيع توجيه الأسئلة والإجابة عليها. وهيئة فرصة المشورة المشتركة في العمل وخاصة في القضايا المستعصية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكي البدوي: مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000، ص 242.

<sup>3</sup> إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال بالجماهير، القاهرة، دار المعارف، سنة 1971 ص 18.

## 2. الاتصال غير اللفظي

هو الاتصال الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطوق، وتعتمد لغته على الإشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية، فعلى الرغم من أننا لا نتفوه بكلمة واحدة في بعض المواقف إلا أن أشياء كثيرة تعطي عنا معلومات للآخرين من تلك الأشياء: المظهر العام، الأفعال، اللباس، والحركات وأوضاع الجسم الخ. وهي حين تفعل ذلك يكون لها تأثيرها على سلوك الآخرين ومواقفهم. وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل في علاقات العاملين بالمؤسسة مع بعضهم البعض وفي علاقاتهم واتصالاتهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيدا في فهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف كالرضا والغضب والمواقف والرفض الخ<sup>1</sup>.

وهناك من يقسم أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره الى الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري، ويقصد بالاتصال الشخصي عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة دون عوامل أو قنوات وسطية أو وسائل نقل صناعية حتى يصبح المرسل والمستقبل على اتصال ببعضهما البعض.

أما فيما يخص الاتصال الجماهيري ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة وغالبا يكون في اتجاه واحد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن خريف: الاتصال، مفاهيم، اساليب وانواع، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، سنة 2002.

<sup>2</sup> محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة، ص 109.

والملاحظ هنا أن اختلاف التقسيمات وتعدددها مرده اختلاف تخصصات الباحثين وانتماءاتهم، إلا أنه لا يمكن للعملية الاتصالية أن تنجح إلا إذ كانت العلاقة بين المرؤوسين ورئيسهم في العمل تتسم بالتفاهم والثقة المتبادلة التي تسمح لهم بالأخذ والعطاء، وبدل كل الجهود من أجل تحقيق الاهداف المسطرة.

### III. وسائل الاتصال المرتبطة بالاتصال المؤسسي في شقه الداخلي:

تساعد وسائل الاتصال في انتقال الرسائل إلى المتلقي، و لقد تطورت هذه الأدوات فكانت في السنوات الأولى تقليدية ومع التطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم أصبحت الوسائل أكثر فاعلية ومتعددة الوسائط. واختيار هذه الوسائل يعتمد على طبيعة الرسائل الموجهة للمستقبلين والأهداف المرجوة منها، إذ لا يقتصر الأمر على استعمال نفس الوسائل الاتصالية لنفس الرسائل أيا يكون المستقبل و التي يجب أن تكون منسجمة معه و مختارة بتوظيف شروط الفعالية. حيث تقسم إلى الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية البصرية والإشارات المختلفة<sup>1</sup>:

- الوسيلة اللفظية: وهي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه، مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب والزيارات الميدانية.
- الوسيلة الكتابية: وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا.
- الوسيلة التقنية: كالهاتف والفاكس والانترنت والانترانت.
- الوسائل التصويرية: مثل الملصقات والجداريات ولوحات الإعلان.

إلا أننا ارتأينا أن نلخص سلبيات وإيجابيات أهم وسائل الاتصال الداخلي في الجدول التالي:

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، سنة 2016، الجزائر، ص19/18.

الجدول رقم 05 : نوع الوسيلة الاتصالية الخاصة بالاتصال المؤسسي في شقه الداخلي،  
وأهم إيجابياتها وسلبياتها

نوع الوسيلة الاتصالية	إيجابيات وسلبيات الوسيلة
بطاقة المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيجابيات (تشمل هذه البطاقة على كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، نشاطاتها ومنتجاتها)</li> <li>السلبيات ( ليس لها شكل ثابت، مدة صلاحيتها لا تتعدى السنة الواحدة)</li> </ul>
دفتر الاستقبال	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيجابيات (يجيب على الأسئلة الأولية للعمال الجدد، يشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تنظيمها الإداري، قواعدها الداخلية وطبيعة نشاطها)</li> <li>السلبيات (قليل الاستعمال في المؤسسات)</li> </ul>
الاتصال عبر الهاتف	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيجابيات (شفوي، يسمح بتقديم الأسئلة والحصول على الإجابات، ملائم والتغذية الرجعية فورية وعملية الاتصال ثنائية الاتجاه).</li> <li>السلبيات ( أقل مباشرة أي غير شخصي ، لا يوجد سجل أو وثيقة للرجوع إليها عند الحاجة ، ويمكن فهم الرسالة بطريقة خاطئة وقد يكون التوقيت غير مناسب وربما يكون من المستحيل إنهاء الرسالة).</li> </ul>
الاتصال وجها لوجه (المحادثات)	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيجابيات ( بصري واتصال شخصي ، ويمكن استخدام أساليب توضيحية مختلفة وتحديد نوع الانفعال أو معاملة وتغذية رجعية فورية)</li> <li>السلبيات (قد يكون الوقت غير مناسب ويتطلب تفكيراً فورياً، وليس من السهولة بمكان إنهاء الاتصال والسلطة التي يتمتع بها طرف معين قد تضع ضغوطاً على الطرف الآخر).</li> </ul>
الاجتماعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيجابيات ( يمكن استخدام وسائل الإيضاح المرئية، ويتضمن لقاء عدة عقول معا ، اتصال ثنائي الاتجاه).</li> <li>السلبيات تستغرق كثيراً من الوقت، عدم الانتباه خاصة إذا طالت مدة الاجتماع ، وقد يهيمن فرد واحد على الجماعة، النتائج والتوصيات التي تقدم في الاجتماعات غير مفهومة وتؤول بطريقة خاطئة)</li> </ul>
التعليمات المكتوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيجابيات (مختصرة وهي بحد ذاتها وثائق يمكن الاحتفاظ بها، ويمكن توزيعها على نطاق واسع).</li> <li>السلبيات (لا يمكن التحكم في مستقبل الرسالة- على الأقل -من الناحية الشخصية واتصال ذو اتجاه واحد والتغذية الرجعية تأتي متأخرة).</li> </ul>
التقارير الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيجابيات ( كامل وشامل ، ويمكن تنظيم البيانات بطريقة تناسب الكاتب وفي الوقت الذي يناسبه يمكن توزيعه بسرعة).</li> <li>السلبيات ( أقل من الناحية الشخصية ، قد تتطلب قراءته وقتاً طويلاً واتصال ذو اتجاه واحد والتغذية الرجعية عادة تأتي متأخرة).</li> </ul>
المحاضرة عن طريق الشاشة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيجابيات ( أقل تكلفة مقارنة مع السفر ، ويمكن استخدام وسائل الإيضاح، وتجعل المنتفعين أو المشاركين أفضل استعداداً، تسمح بالاتصال بعدد كبير من المشاركين).</li> <li>السلبيات ( الاتصال بين المشاركين لا يكون شخصياً، يمكن عدم توافق مواعيد الاجتماعات مع الاعضاء )</li> </ul>

الملصقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات ( تكلفتها بسيطة، تصل لعدد كبير من المتلقين، تحسن صورة المؤسسة).</li> <li>▪ السلبيات (عدم فهم الرسالة الاتصالي، عدم استخدامها بكثرة في المؤسسات )</li> </ul>
رسالة إلى المستخدمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (تعالج موضوعا معينا يتعلّق بحالة المؤسسة كمرسوم جديد على وشك التطبيق)</li> <li>▪ السلبيات (قليلة الاستعمال من طرف المؤسسات)</li> </ul>
جريدة المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات ( توفر المعلومات الخاصة بالمؤسسة)</li> <li>▪ السلبيات (عدم توفر الامكانيات للمحافظة على دورية صدورها)</li> </ul>
المجلة الصحفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (تلخص جملة المقالات المتعلقة بالمؤسسة، الواردة في الصحافة اليومية)</li> <li>▪ السلبيات ( تأخذ وقتا لإعدادها، عدم وجود مقالات تتحدث عن المؤسسة)</li> </ul>
وثائق العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات ( تسهل العمل في المؤسسة)</li> <li>▪ السلبيات (نقص الكفاءة في استخدامها، او تحريفها)</li> </ul>
صندوق الاقتراحات "علبة الأفكار"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات ( تعطي إمكانية تقديم العاملين اقتراحاتهم للإدارة، تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، تشجعهم بأخذ المبادرة و تطوير نشاطهم.)</li> <li>▪ السلبيات (عدم المبادرة في تقديم الاقتراحات)</li> </ul>
الجريدة الضوئية " لوح تنشر فيه المعلومات"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات ( يسمح بنشر كل المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة في أوانها.)</li> <li>▪ السلبيات (مشكل الانية وتجديد المعلومات، غير مستخدم بكثرة في المؤسسات)</li> </ul>
الجريدة المصورة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات ( تنشر المعلومات على شكل نشرات اخبارية، تصل الى كل العاملين)</li> <li>▪ السلبيات ( تكلفتها العالية، عدم وجود الوقت الكافي للعاملين من أجل مشاهداتها.)</li> </ul>
الرسائل الإلكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات ( أقل تكلفة، تصل الى كل العاملين)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدام الكمبيوتر من طرف بعض العمال، الرسالة الاتصالية غير مفهومة)</li> </ul>
الانترانت	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (تصل الى كل العاملين، تنشر فيها جميع المعلومات، السرعة في نشر المعلومات، أقل تكلفة وأكثر أمان لنقل وتوزيع المعلومات بين مختلف مستخدمي نفس المؤسسة أينما تواجدوا داخلها )</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامها بالشكل المطلوب)</li> </ul>
الحفلات والدعوات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (يوطد الصلة بين كبار المسؤولين والعمال)</li> <li>▪ السلبيات (غالية التكاليف)</li> </ul>
التحفيزات و التشجيعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (تحفز المستخدمين على العمل)</li> <li>▪ السلبيات (غالية التكاليف، عدم استخدامها بكثرة)</li> </ul>
زيارات المسؤولين	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات ( توطد العلاقة بين المسؤولين والعمال)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامها بالشكل المطلوب)</li> </ul>

نلاحظ على حسب الجدول أعلاه أن لكل وسيلة ايجابياتها، والمهام التي يمكن الاستفادة منها في المواقف الاتصالية التي تمر بها المؤسسة، كما لا نستطيع اغفال سلبيات بعض الوسائل، فهناك الوسائل التي تحفز العاملين وتوطد العلاقة بينهم كالحفلات والتحفيزات والزيارات المتكررة للمسؤولين، غير أنها لا تستخدم

بكثره بسبب تكاليفها الباهظة رغم ما لها من فائدة على نشاط العمال، وهناك الوسائل التي لا تشكل عبئا ماديا كبيرا على المؤسسة غير أنها لا تستخدم بالشكل المطلوب كالانترانت والرسائل الالكترونية، أما الاتصال المباشر كالاتتماعات فيستغرق وقتا أطول وعدم فهم الرسالة الاتصالية يكون عائقا في العملية الاتصالية، إلا أن من مهام القائم على الاتصال معرفة الوسيلة المناسبة لكل موقف اتصالي.

### المطلب الثاني: الاتصال الخارجي واجهة المؤسسة مع الخارج

يعد الاتصال الخارجي بوابة المؤسسة التي تمكنها من ولوج عالمها الخارجي، فهو الحبل الذي يربط المؤسسة مع الفئات المستهدفة، ولهذا يجب عليها تبني سياسة متينة تمكنها من كسب ثقة الافراد مع مراعاة أهدافها المسطرة.

#### I. مفهوم الاتصال الخارجي

يعرف الاتصال الخارجي على أنه حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لا بد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع، لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة، لكن يجب أن تبنى على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء<sup>1</sup>. والاتصال الخارجي هو وظيفة الإدارة التي تقدر الميولات العامة، وتعرف الناس بسياساتها وأعمال المؤسسة مع مراعاة المصلحة العامة، وترسم سياسة للعمل حتى تجعل الناس يفهمون المؤسسة تمام الفهم ويرضون عنها... كما يعني نشر المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى الانسجام بين المؤسسة والجماهير<sup>2</sup>.

1 مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثالثة، سنة 2000.

2 محمد جودة ناصر: الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، سنة 1998، ص 175/179.

ويقصد بالاتصال الخارجي تلك العملية التفاعلية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام، أي إجمالي الجماهير المحيطة بالمنشأة فالمواطنون في دولة معينة جمهور عام، كما يعني نشر المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى الانسجام بين المؤسسة والجمهور<sup>1</sup>. وعليه نستنتج أن للاتصال الخارجي دوراً مهماً في تنمية المعرفة والوعي بالقضايا التي تتبناها المنظمة مع إمكانية تغيير السلوكيات غير المواتية والحصول على الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف صناع القرار في المؤسسة.

## II. أشكال الاتصال الخارجي

تتمثل في الاتصالات التي يتم تبادلها بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها، وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين جماهيرها الخارجية خاصة العملاء، الإدارات و المجتمع المحلي وحتى الدولي، كما تهدف إلى جمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها المؤسسة والتي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة لها. ويمكن ذكر بعض أشكال الاتصال الخارجي :

### 1. الاتصال التجاري

يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، و تحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقاً من أهداف التسويق، و الذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج و أبحاث السوق.<sup>2</sup> وعليه فإن الاتصال التجاري له علاقة مباشرة بالمنتج وكيفية تسويقه، يبدأ أولاً بالأبحاث الخاصة بالجمهور لمعرفة تفضيلاتهم ورغباتهم، ثم كيفية الاعلان عنه، وطريقة توزيعه، وصولاً للمبيعات. ويستخدم الاتصال التجاري بكثرة لدى المؤسسات التجارية التي تملك منتوجاً موجهاً للمستهلكين.

1 محمد جودة ناصر: مرجع سابق، ص 179.

2 محمد ناجي الجوهر: وسائل الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2000، ص 155.

## 2. الاتصال الحديث:

يتميز الاتصال عن طريق الحدث بعدة حدود يمكن تقليصها أو إلغاء البعض منها إذا ما تم الاستناد إلى الويب 2.0 ، فالاتصال الحديث محدود زمنيا ومكانيا، تكلفته عالية، يجند طاقات بشرية هائلة لإنجاح الحدث ويستعين بوسائل الاتصال الثقيلة (تلفزيون، راديو، صحافة). ويمكن للويب أن يساهم في نجاح الحدث وتعزيزه والتقليل أحيانا من تكلفته ومن الكادر البشري، وهذا ما أعطى توجهها جديدا للمؤسسات فيما يخص إعداد الأحداث عبر الويب. فالحدث 2.0 هو حدث يقام عبر منصات الويب مع أشخاص يتصلون بصفة دائمة على شبكات التواصل الاجتماعي، حدث يستغل كل التكنولوجيات الرقمية لإنجاحه وضمان وصول رسائله، حدث يعزز حضور القائمين عليه عبر مساحات التواصل الاجتماعي، حدث له جمهورين فعلي وافتراضي...<sup>1</sup>

وتلجأ المؤسسة إلى الاتصال عن طريق الحدث لما يتميز به هذا الأخير من خصائص تساعد المؤسسة على توجيه رسائلها إلى جماهير محددة، وإعطاء بعد أكبر للمؤسسة أو العلامة فهذا النوع من النشاط الاتصالي يحدث قطيعة زمنية مع الرتبة والاعتقاد ويخلق رابطا عاطفيا بين المؤسسة وجماهيرها ما يجعله يدرج ضمن الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات ويرمج حسب الحاجة ويعد وفق منطق المؤسسة ويكون مرتكز لها للقيام بعمليات اتصالية متزامنة والذهاب نحو شركاء جدد.<sup>2</sup>

والملاحظ أن الاتصال الحديث يرتبط بالوايب واستخداماته، فالمؤسسة يمكن أن تستغل كل مواقع التواصل الاجتماعي للتعريف بها و التقرب من جماهير محتملين لها.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف فهدي وإدريس بولكعبيات: الاتصال الحديث في المؤسسة الجزائرية والتوجه نحو رقمته، مجلة البدر، المجلد 09، العدد 11، سنة 2017، ص 454.  
<sup>2</sup> Liliane Demont-Lugol et Autres : Communication des entreprises, 2eme édition, Armand Colin ,Paris, 2006, P223-224.

## 3. الاتصال المالي :

الاتصال المالي يتكون من جميع التقنيات الاشهارية و الإعلامية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بهدف توضيح و تحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستثمرون، وساطة مالية، محللين، صحافيين متخصصين) ولدى الجمهور العام.<sup>1</sup>

كما يوجد أشكال أخرى من الاتصال الخارجي لم نوردتها كاتصال الأزمات، والاتصال الاجتماعي، وهي كلها تهدف للوصول إلى جمهور معين، في وقت محدد تستخدم على حسب ما تصبو إليه المؤسسة، حسب امكانياتها والاهداف المسطرة.

## III. وسائل الاتصال المرتبطة بالاتصال المؤسسي في شقه الخارجي:

كما يوجد عديد الوسائل المرتبطة بالاتصال الخارجي، نحصرها في:

## 1. العلاقات العامة

تعرفها جمعية العلاقات العامة الدولية بأنها وظيفة الادارة والمستثمرة والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على استمرارية التفاهم والتعاطف والتأييد.<sup>2</sup> كما عرفها القاموس الأمريكي للعلاقات العامة بأنها الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق علاقات طيبة مع الجمهور.<sup>3</sup>

أما فيما يخص البحث العلمي فيهتم الباحثون بشكل أساسي بنظرائهم ويبحثون عن تشكيل هوية علمية تتبع أساسا من الاعتراف من قطاع البحث العلمي.<sup>4</sup> وتعزز العلاقات العامة هذا المنظور من

<sup>1</sup> Jean-Luc MICHEL, Les professions de la communication fonctions et métiers, 2ème édition, Ellipses, 2004, p 57.

<sup>2</sup> علي عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثالثة، عالم الكتب، القاهرة، سنة 1985، ص 22/21.

<sup>3</sup> طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1994، ص 16.

<sup>4</sup> Axel Gryspeerdt : Relations publiques et recherche en communication, Hermès, La Revue/1 (n° 38), 2004, p. 151

خلال كسب تفاهم وتأييد الجمهور الذي يهيمه أنشطة البحث العلمي. بفضل الأنشطة التي تقوم بها مراكز البحث لتحقيق علاقات متينة مع الجمهور. وعليه فالعلاقات العامة هي نشاط اتصالي يهدف الى تكوين علاقة متينة بين المركز والفئة المستهدفة بفضل التعبير الصادق عن واقع البحث العلمي.

## 2. العلاقات مع الصحافة

تعد الصحافة من أهم الوسائل التي تصل الى الغالبية العظمى يوميا، ولهم بها علاقة وثيقة كبيرة، والصحافة يمكن استخدامها وظيفتها كصحافة رأي وصحافة خبر.<sup>1</sup>

فالعلاقة مع الصحافة، تحتل مكانة محددة ضمن الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، إذا يجب أن تتدخل في نفس اتجاه تخصصات الاتصال الأخرى، أي ضمن الإستراتيجية الاتصالية الشاملة للمؤسسة، وتكمن خصوصية تدخلها أساسا في المناهج المستعملة، والأبعاد التقنية للوسائل المختارة، فهذا التخصص يهتم بالوسط الذي تتحرك فيه المنظمة، ثم بمظاهر الخلل ليشخص الأغراض ثم يقدم الحلول على المدى الطويل، وذلك ببناء علاقات مستمرة مع الصحافة مستهدفا الانسجام بين أهداف المنظمة ورسائلها وجمهورها ومتابعا لتطور الوضع فيما يتعلق بصورة المنظمة ودافعية عمالها وموزعيها.<sup>2</sup>

وتعد إقامة علاقات متميزة بين مركز البحث والصحافة أمراً لا مناص منه في الوقت الراهن المتميز بكثرة الوسائل، وتعدد المستعملين واختلاف الغايات لكل منهم. وبالتالي فالحفاظ على علاقة متينة بين الصحافة ومراكز البحث يساهم في تعريف الجمهور بنتائج البحث وكذا إعطاء نظرة تتسم "بالموضوعية" حيال الأحداث الجارية. ومن ضمن الوسائل المستخدمة عند التعامل مع الصحافة، الوسائل الكتابية كالبيانات الصحفية التي تهدف إلى نشر معلومة أو خبر حول المركز ويكون موجها للصحافة اليومية. ونجد الملف الصحفي الذي يضم مجموعة معلومات خاصة بمناسبة تنظيمها الهيئة

<sup>1</sup> غريب سيد أحمد وآخرون: علم اجتماع الاتصال والاعلام، دار المعرفة الجامعية، سنة 2004، ص 139.

<sup>2</sup> فضيل دليو: اتصال المنظمة - إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 2003، ص 63.

العلمية كالملتقيات أو الندوات والهدف منه تسهيل عمل الصحفي من خلال إعطائه جميع المعطيات لكتابة مقاله. فضلا عن ذلك نجد المؤتمر الصحفي، والذي يقام بعدما تتوفر أخبار مهمة حول المركز ويجب عرضها على الرأي العام.

### 3. الأبواب المفتوحة

تعد من الأساليب الأكثر شيوعا للتعريف بالمؤسسات ومنتوجاتها، وتمثل في تنظيم أيام مفتوحة في مقر المركز، حيث يشارك فيها كل العاملين وحتى الباحثين لاستقبال الزوار والتعريف بأعمالهم البحثية. كما يمكن مرافقة الزوار لرؤية محتوى المركز وكيفية العمل فيه.

### 4. المطبوعات الاشهارية

تتمثل في كل من المطويات والكتيبات والملصقات، وتعد من ضمن أساليب التعريف بالمركز. ومن المفروض أن تجيب المطوية على جميع تساؤلات الفئة المستهدفة من تاريخ المؤسسة ووظائفها وتخصصاتها. كما يفيد الكتيب بالتعريف بمنتجاته العلمية من منشورات وكتب ومجلات علمية. والملصقة هي وسيلة اتصالية مطبوعة سواء ملصقة على الجدران أو على ألواح خاصة بالإشهار ويتم تجهيز الملصقة عن طريق طبع كميات كبيرة من الورق، لها مقاسات محددة.

### 5. الاتصالات الالكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة و متنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنيت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث

أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنيت، والاكسترنيت مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت<sup>1</sup>.

## 6. اللوحات الاعلانية

هي نوع من الاشهار الخارجي، تعلق وتضاء بالشوارع والميادين... تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة و لإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، و تعتبر جريدة الحائط احد التنوعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصفة دورية ( شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر و تعليق العاملين نقابتهم<sup>2</sup>.

## 7. الإنتاج السمعي البصري

تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة<sup>3</sup>. والملاحظ أن هذا النوع من وسائل الاتصال غير مستعمل بصفة كبيرة من قبل مراكز البحوث نظراً لكلفته العالية والطابع المتخصص للإنتاج العلمي المعروض. غير أن المراكز البحثية المختصة في العلوم الانسانية تستطيع القيام بهذا النوع من الانتاج نظراً لطبيعة البحوث المتعلقة بالظواهر الاجتماعية، والثقافية، والسياسية. ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا في مناخ الحرية يسمح بسهولة الوصول والتحليل.

1 عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، مجلد أ، جامعة قسنطينة، جوان 2014، ص 58.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: الاتصال- كيف ترفع مهاراتك الإدارية-، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2004، ص 52.

<sup>3</sup> ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، سنة 2016، ص 20.

## 8. الحملات الاشهارية

يعرفه قاموس لاروس في دائرة المعارف الفرنسية أنه مجموعة الوسائل المستخدمة لتعريف الجمهور بمنشأة تجارية أو صناعية، واقناعه بامتياز منتجاتها وألا يعاز إليه بطريقة ما عن حاجته إليه<sup>1</sup>. أما الدكتور محمود عسّاف فيعرفه على أنه مختلف نواحي النشاط التي تؤدي الى نشر أو إذاعة الرسائل الاعلانية المرئية والمسموعة على الجمهور بغرض حثّه على التعامل مع المنشأة أو من أجل سياقه للتقبل الطيّب لأفكار أو أشخاص أو منشأة معلن عنها<sup>2</sup>. وعليه فالإشهار هو وسيلة تعريف بالمؤسسة ومنتجاتها سواء كانت تجارية أو خدماتية، تكون عن طريق وسائل تتلاءم مع طبيعة كل منشأة، وذلك بالتعريف بمزاياها ومحاولة اقناع الفئة المستهدفة بجدوى إما شرائها أو تحسين الفكرة حولها. وللإشهار ثلاثة أبعاد<sup>3</sup>:

- بعد استعمالي وظيفي، مصدره الإنتاجية التقنية للسلعة أو الخدمة وتقنيته الإقناعية تقوم على البرهنة والتدليل العقلي على فائدة المنتج وتطبيقاته اليومية.
- بعد رمزي يعمل على تقرير قيم اجتماعية معينة للسلعة أو الخدمة تضي على مقتنيها القيمة المستهدفة.
- بعد خيالي يجعل من المنتج أو الخدمة تعبيراً عن حوافر، حاجات ودوافع الفرد غير العقلانية، معبرا بذلك عن أحلام وحياة ينشدها ويطمح إلى تحقيقها.

وفيما يلي ملخص من إعدادنا لسليبيات وإيجابيات أهم وسائل الاتصال المؤسسي في شقه الخارجي:

<sup>1</sup> محمد جودة ناصر : مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>2</sup> أحمد عادل راشد : الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1981، ص 3.

<sup>3</sup> فضيل دليو : اتصال المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 46/45.

الجدول رقم 06 : نوع الوسيلة الاتصالية الخاصة بالاتصال المؤسسي في شقه الخارجي،  
وأهم إيجابياتها وسلبياتها

نوع الوسيلة الاتصالية	إيجابيات وسلبيات الوسيلة
العلامة التجارية (logo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (يعبر عن هوية المؤسسة، يرسخ الصورة المؤسسة لدى محيطها الداخلي والخارجي)</li> <li>▪ السلبيات (عدم توافق عمل المؤسسة مع شكل اللوغو المختار)</li> </ul>
الشعار	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (يعمل على ترسيخ عمل المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامه بكثرة من طرف المؤسسات)</li> </ul>
المطويات والمنشورات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (سهولة التحضير، تصل الى عدد كبير من الجمهور المستهدف، تحوي معلومات مهمة)</li> <li>▪ السلبيات (تتميز بقصر عمر استخدامها)</li> </ul>
العلاقات العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (التخطيط والتنفيذ والتقييم للخطة الاتصالية الموجهة الى الجمهور الخارجي للمؤسسة، خلق صورة ايجابية عن المؤسسة والحفاظ عليها)</li> <li>▪ السلبيات (عدم وجود مصلحة خاصة بها)</li> </ul>
العلاقة مع الصحافة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (تصل الى عدد كبير من الجمهور الخارجي للمؤسسة)</li> <li>▪ السلبيات (صعبة التحكم، لأنها تحدث التقابل والتفاعل المباشر بين مصالح مختلفة)</li> </ul>
فيلم المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (يعرف بالمؤسسة، يشرح الاستراتيجية والكفاءات، يعرض التعليمات الأمنية المعمول بها، الفيلم يساعد بفاعلية في تكوين الموظفين وإعلام الموظفين.)</li> <li>▪ السلبيات (تكلفته عالية، مدة الفيلم ليست محددة في اهتمامات المؤسسة، عدم استخدامه بكثرة في المؤسسات)</li> </ul>
الاعلان	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (يصل الى عدد كبير من الجمهور المستهدف، طريقة اراحه فنية جميلة)</li> <li>▪ السلبيات (تكلفته عالية، تتميز بقصر عمر استخدامها)</li> </ul>
الانترنت	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (توفر الوقت والجهد وتحقيق السرعة في الاتصال وتسهيله، الحصول على كم هائل من المعلومات والبيانات وتبادلها بين العمال)</li> <li>▪ السلبيات (عدم الكفاءة في استخدامها)</li> </ul>
المحاضرات والخطب العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (فضاء للقاء العاملين ببعضهم البعض، وبالجمهور الخارجي، توسيع الثقافة العامة)</li> <li>▪ السلبيات (تشتت الانتباه لطول مدة العرض، صعوبة إقناع الموظفين بالبقاء بعد ساعات العمل، الإحساس بتضييع الوقت إذا لم يكن اللقاء محضر بجد)</li> </ul>
الملصقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (شكلها جذاب، تصل الى عدد كبير من الجمهور المستهدف)</li> <li>▪ السلبيات (تكلفتها عالية، تتميز بقصر عمر استخدامها)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (من أهم وسائل الإعلان، تملك تأثيرا كبيرا على الجمهور، تعتمد على الجملة المعبرة الواضحة والقصيرة)</li> <li>▪ السلبيات (تكلفتها عالية)</li> </ul>	<p>اللافتات المضئية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (تجميع المعلومات حول رغبات الجمهور، تحسين صورة المؤسسة، التعرف عن كثب على المنافسة والمستجدات)</li> <li>▪ السلبيات (تتطلب استثمارة معتبرا على المستوى المادي والبشري)</li> </ul>	<p>المعارض والصالونات المتخصصة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (فرصة لتحسين صورة المؤسسة)</li> <li>▪ السلبيات (تتطلب استثمارة معتبرا على المستوى المادي والبشري)</li> </ul>	<p>المؤتمرات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (تحمل في طياتها المعلومات الضرورية حول المؤسسة)</li> <li>▪ السلبيات (عالية التكاليف)</li> </ul>	<p>الكتيبات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (من أسهل الوسائل الاتصالية استعمالا وأسرعها، يمكن استخدامه في المقابلات غير الحضورية، توضع تحت تصرف الموظفين معلومات إذا كان يرغب البحث عنها إذا أراد، إرسال لحظي، إمكانية تجديد التواصل دون إجراءات معقدة، العداد يسمح بقياس مصالح الموظفين من خلال المعلومة.)</li> <li>▪ السلبيات (يتطلب مهارات متعلقة بالحديث والحوار، المعلومة تكون موجهة فقط نحو قدر محدد من الموظفين.)</li> </ul>	<p>الهاتف</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (اتصال مباشر مؤسس على الحوار، إمكانية طرح معلومات عدة مرات)</li> <li>▪ السلبيات (تأخذ الكثير من الوقت)</li> </ul>	<p>المقابلات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (التعريف بالمؤسسة بشكل ملموس، فرصة للتعرف على الجمهور الخارجي للمؤسسة، تسمح بمعرفة أحسن وجيدة للمؤسسة والبنيات الأخرى للموظفين)</li> <li>▪ السلبيات (عملية تتطلب تحضير دقيق، كل فرد يجب أن يجيب على الأسئلة التي يتوقع أن تطرح حول مجال عمله أو حول مصالحته وحول المؤسسة، عدم استخدامها بكثرة في المؤسسات)</li> </ul>	<p>الابواب المفتوحة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (تعطي صورة ايجابية ذهنية للمتلقي)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامها بكثرة من طرف المؤسسات)</li> </ul>	<p>الاذاعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (يصل الى عدد كبير من الجمهور المستهدف، يرسخ صورة المؤسسة في أذهان المشاهدين)</li> <li>▪ السلبيات (تكلفته عالية، عدم وجود متخصصين في الميدان، عدم استخدامه من طرف المؤسسات للتعريف بها)</li> </ul>	<p>التلفزيون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (سرعة وصول الرسائل)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامه من طرف المستخدمين الذين لا يتقنون استخدام التكنولوجيا الحديثة، عدم الاجابة على البريد الالكتروني)</li> </ul>	<p>البريد المباشر والبريد الالكتروني</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايجابيات (تعزز الانتماء لدى العاملين لديها، والوفاء لدى زبائنها)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامها بكثرة لدى المؤسسات، عالية التكاليف)</li> </ul>	<p>الهدية المؤسسية</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (تساعد على تعزيز معنويات العاملين)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامها بالشكل المطلوب)</li> </ul>	الرعاية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (تكوين فكرة لدى الجمهور المستهدف حول المنتج)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامها بالشكل المطلوب)</li> </ul>	تجريب السلع والخدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيجابيات (تمكين المؤسسة من التغلغل في النسيج الاجتماعي)</li> <li>▪ السلبيات (عدم استخدامها بالشكل المطلوب)</li> </ul>	الأعمال الخيرية (mécénat)

نستنتج مما سبق أن كل الوسائل الخارجية تصبو إلى التعريف و/أو تحسين و/أو تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور المستهدف، إلا أنه يوجد عديد منها لا يستخدم بالشكل المطلوب إما بسبب تكاليفها العالية أو عدم الكفاءة في استخدامها أو تتطلب استثماراً معتبراً على المستوى المادي والبشري، ولهذا تكتفي المؤسسات باستخدام عدد قليل من الوسائل الاتصالية الخارجية كمطويات والعلاقات العامة والابواب المفتوحة وتحمل باقي الوسائل رغم ما لها من تأثير، مع إمكانية وصولها إلى أعداد كبيرة من الجماهير المستهدفة كالإعلان والعلاقات مع الصحافة والرعاية والأعمال الخيرية.

### المبحث الثالث: الاتصال المؤسسي: الوظائف والأهمية والأهداف

يؤدي الاتصال عديد الوظائف في المؤسسة، ويساهم في تحقيقها كل من الرئيس والمرؤوسين عبر مختلف المستويات الإدارية، وعليه سنتطرق في المطلب الأول وظائف الاتصال الداخلي وأهميته وأهدافه.

#### المطلب الأول: الاتصال الداخلي كآلية لتعزيز الانتماء

انطلاقاً من أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، يمكن تحديد عدة وظائف له من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### I. وظائف الاتصال الداخلي

حددت " جمعية تشغيل الإطارات L'association pour l'emploi des cadres وظائف الاتصال الداخلي

كالآتي:

● **الوظيفة التحفيزية** حيث يعمل الاتصال الداخلي على حث العاملين وتحفيزهم من خلال:

- شرح السياسة الاقتصادية التي تنتهجها المؤسسة.
- تبرير القرارات الاجتماعية التي تتبناها المؤسسة.
- إعلام العاملين بالنتائج التي حققتها المؤسسة وطمأنتهم بشأن مستقبلهم فيها.

وقد حدد الباحث بيش<sup>1</sup> وظائف الاتصال في المؤسسة في:

1. نقل البيانات والمعلومات من شخص لآخر وهذا يخلق ويؤدي إلى التعاون في العمل.
2. يتم عن طريقه التوجيه والتحضير، كأن يجعل المشرف مرؤوسيه يقبلون على أداء عملهم عن رضا وارتياح.
3. تجميع وجهات النظر بقصد توعية العمال وإقناعهم والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم خلال العمل.
4. يساعد العاملين على التعرف على البيئة المادية والاجتماعية للمؤسسة التي يعملون بها.
5. وسيلة للتسلية والترفيه وحفظ وتوثيق الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة واستمرارها.

غير أن هناك من حدد وظائف الاتصال الداخلي في<sup>2</sup>:

● **الوظيفة الإعلامية:** تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة

المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة، والقرار الناجح

يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة، في الوقت المناسب؛

● **الوظيفة التوجيهية:** يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة

ومحققة لأهدافه وهذا تكوين اتجاهات فكرية مرغوبة وتعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة،

1 علي محمد عبد الوهاب: ادارة الافراد - منهج تحليلي - الطبعة الرابعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، سنة 1975، ص 466

2 علي محمد عبد الوهاب: الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، سنة 1998، ص 365.

على سبيل المثال تعديل الاتجاه الذي يخفض مكانة العامل إلى اتجاه يخدم الفرد مهما كانت الوظيفة أو العمل الذي يؤديه.

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

- **الوظيفة الإقناعية :** أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تترك للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم وحرية الموافقة على الرؤساء، و يرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال ؛ ومما لاشك فيه أن العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر<sup>1</sup>؛

- **الوظيفة الانضباطية :** يعتمد سير العمل في المنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات و القرارات ، والإرشادات و المذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب اتباعه وما يجب تجنبه ؛ وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين لأول يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة ، أما الثاني فيأتي من كون المعلومات والرسائل الصادرة من الإدارة تقتصر على ما يتعلق بالعمل و ظروفه؛

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب : مرجع سابق، 366 .

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

تختلف وظائف الاتصال الداخلي على حسب أهداف المنظمة، حيث تعتمد الإدارة على الوظائف التي تجلب لها المنفعة والتي تتماشى مع مصالح العمال وتوجهاتهم.

## II. أهمية الاتصال الداخلي

تكمن أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسات في كونه أساس لقيام العلاقات الإنسانية داخلها فهو يقوم بتوجيه العلاقات والتفاعلات التي تحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات<sup>2</sup>. ويساهم الاتصال في عدة مجالات داخل المؤسسة، من بينها اتخاذ القرارات فالانصال يلعب دورا كبيرا في هذه العملية، فالاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة دقيقة ووفيرة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها<sup>3</sup>.

- **أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:** إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين بالمما تماما بما يجري داخلها من أمور تمهمهم، و هذا بقيام الإدارة علاقات مع

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب : مرجع سابق، 366.

<sup>2</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1980، ص 165.

<sup>3</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الإسكندرية، مصر، سنة 1999، ص 190.

الموظفين على أسس من التفاهم و الثقة، وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل.<sup>1</sup>

● **أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية:** عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة، و عندما يتخذ أحد المديرين قرارا معيناً فإنه عادة يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم و معرفة ما يقومون به.<sup>2</sup>

فأهمية الاتصال تتجلى في إيجاد طرق عمل أكثر شمولية، كتشجيع المشاركة العمالية وجعل المؤسسة تتميز بالحوار والمناقشة التي تزيد من دافعية العمال للعمل والإبداع والابتكار والحرص على التعاون مع المسؤولين ومع بعضهم البعض لوضع نظم للعمل جديدة أو تعديل القديمة منها، وحل المشاكل ومحاولة تجاوزها والتفوق عليها، كما يقرب وجهات النظر ويقضي على التناقضات فيزداد الاهتمام بتطوير المؤسسة.<sup>3</sup>

### III. أهداف الاتصال الداخلي

يعد الاتصال الفعال والواعي هو عماد العلاقات الإنسانية والتي يكون الهدف منها هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي فهو أحد الدعائم الأساسية لهذه العلاقات ذلك أن معظم الأعمال والمهام تقوم على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على تجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم إيجابياً نحو عملهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، سنة 2003، ص 190.

<sup>2</sup> عبد العزيز شرف: مرجع سابق، ص 191.

<sup>3</sup> Alex Mucchielli, La Communication Interne, les clés d'un renouvellement, Armand Colin, Paris, 2000, p 8/10

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 300.

وتأسيساً على ما سبق ينمي الاتصال الداخلي روح الجماعة داخل المؤسسة، وبالتالي يتناقص الشعور بعدم الرضا الذي يتولد لدى العمال بسبب نقص الاتصال الفعّال، فعملية الاتصال تساهم بشكل كبير في تعزيز التماسك بين العمال ما يؤثر في الانتاج بطريقة ايجابية.

### المطلب الثاني: الاتصال الخارجي ودوره في تحسين المرئية

للاتصال الخارجي عدة وظائف تعتمد عليها المؤسسات لتنمية استراتيجيتها وخاصة فيما يتعلق بدوره في تعزيز المرئية. حيث أصبح للاتصال الخارجي في المؤسسات البحثية دور في إبراز قدرتها على إنتاج المعرفة ونشرها عبر كل الوسائط.

#### I. وظائف الاتصال الخارجي

تنقسم وظائف الاتصال الخارجي الى قسمين، قسم يتعلق بالمنظمة وقسم يتعلق بالجمهور كالآتي:

##### • الوظائف المتعلقة بالمنظمة<sup>1</sup>

- ✓ إحاطة المنظمة بكل ما يطرأ من تغيير بالرأي العام عن طريق البحوث من خلال تحليل آراء المواطنين وتقديم التقارير وهذا لرسم سياسة تهتدي بها المؤسسة.
- ✓ تزويد وسائل الإعلام بالبيانات والمعلومات عن المنظمة سواء كانت مقروءة، ومسموعة، أو مرئية.
- ✓ تنظيم الأحداث التي تقوم بها المنظمة مثل المعارض، والمؤتمرات الصحفية والزيارات وذلك لتأكيد من سياسة المؤسسة وأهدافها ونشأتها تجد الاهتمام الكافي من جانب جماهير مختلفة.
- ✓ إعداد المطبوعات، والملصقات التي لها علاقة بالمنظمة مثل (les cartes visites)، الصور المناسبة، الرسوم.

<sup>1</sup> محمد بيجت كاشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، سنة 2003، ص 48.

## • الوظائف المتعلقة بالجمهور<sup>1</sup>

تختص وظائف الاتصال الخارجي بالتعريف بالمنظمة وأهدافها وإعداد الإعلانات المتعلقة بذلك، كما تقوم بتعريف الجمهور بخدمات ومنتجات المؤسسة إلى جانب نشاطها، ومساعدتهم على تكوين أفكار سليمة حولها، وكذا العمل على تهيئة جو ملائم لاستقبال وإرشاد زوار المنظمة والترحيب بهم. غير أن هناك من يصنف وظائف الاتصال الخارجي إلى خمس وظائف أساسية وهي: "البحث، والتخطيط، والتنسيق، والإدارة، والإنتاج.

✓ **البحث:** وهنا يقصد به قياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة من خلال دراسة اتجاهات الرأي حول الخدمة المقدمة من طرف المنظمة أو تحليل الحملات الإعلامية والإعلانية الموجهة لهذا الجمهور من خلال وسائل النشر كالصحف والإذاعة والتلفزيون.

✓ **التخطيط:** هو التدبير الرامي لمواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف معينة، فبعد عملية تقصي الحقائق في المؤسسة لابد من رسم سياسة اتصالية من خلال تحديد الأهداف وتوقيت برامج الإعلام، الإعلان، وتحديد الميزانية المتطلبة لذلك توزيع المهام على العاملين.

✓ **التنسيق:** ويقصد به تنسيق عملية الاتصال في الداخل مع مسؤولي الأقسام والموظفين وفي الخارج مع الجماهير والمنظمات الأخرى والصحافة من خلال التزويد بالمعلومات والأخبار المتعلقة بالمؤسسة خاصة تلك التي تؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها.

✓ **الإدارة:** فهي تعتبر أداة مساعدة على أداء الوظائف المتعلقة بالجمهور مثل إدارة الأفراد فهي تساعد على جذب الكفاءات الممتازة للعمل بالمنظمة من خلال اختيار العمال وتدريبهم والعناية بهم.

<sup>1</sup> جاسم فخري واخرون:العلاقات العامة، دار الكتابة للنشر والتوزيع، بغداد، سنة 1981، ص30.

## II. أهمية الاتصال الخارجي

تكمن أهمية الاتصال الخارجي في:

- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة بشرح سياستها.
- تقييم الاتجاهات العامة نحو المنشأة.
- توفير المعلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
- شرح دور المنظمة أو المؤسسة في تحقيق الصالح العام.
- استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
- تعميم الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجوهرية.
- اطلاع المعنيين على مهام ومسؤوليات أمانة المؤسسة.
- مشاركة المعنيين بخطط المؤسسة المستقبلية لتمثل أعمال ومشاريع المؤسسة..
- اطلاع المعنيين على انجازات المؤسسة.
- الحصول على التغذية الراجعة من المعنيين وذلك من أجل:
  - ✓ تحديد استيعاب المعنيين.
  - ✓ قياس رضا المعنيين.
  - ✓ الحصول على الاقتراحات، الشكاوى.
- تبادل المعرفة مع المعنيين.
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود التي تبذل داخل المنشأة في سبيل تطوير الإنتاج والخدمات لمصلحتهم.
- إقناع العملاء بأي تغيير في سياسة المنشأة أو تعديل في السلع أو رفع لأسعارها.

- التعرف على وجهة نظر العملاء فيما تتجه المنشأة من سلع أو خدمات من أجل تطويرها<sup>1</sup>.

### III. أهداف الاتصال الخارجي

إن للاتصال بين المؤسسة وجمهورها وعملائها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهملها إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها. فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها، و العملاء يمثلون عنصرا مهما، فتطورها وتحقيقها للربح يتوقف على إقبالهم على شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها. وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور و العملاء في نشاطها و جهودها و اقتراحاتهم و شكواوهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة.<sup>2</sup>

ويهدف الاتصال الخارجي كذلك إلى تنمية المعرفة والوعي بالقضايا التي تتبناها المنظمة وتغيير السلوكيات غير المواثية والحصول على الدعم اللازم لتحقيق الاهداف المرسومة من طرف صناع القرار في المنظمة أو الهيئة، ويقصد بالاتصال الخارجي تلك العملية التفاعلية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام، أي اجمالي الجماهير المحيطة بالمنشأة فالمواطنون في دولة معينة جمهور عام، كما يعني نشر المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير الى المؤسسة وذلك من أجل الوصول الى الانسجام بين المؤسسة والجمهور.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة (اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2003، ص115.

<sup>2</sup> عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، سنة 2003، ص 191.

<sup>3</sup> محمد جودة ناصر: الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، سنة 1998، ص 179.

## خلاصة الفصل

شهد العالم مع نهايات القرن الماضي بروز مؤسسات حديثة تعتمد بشكل رئيس على تكنولوجيا المعلومات. وساهم في هذا البروز التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال، وظهور مجتمع معلوماتي قائم على أساس التداول الحر للمعلومات، وانحسار سلطة الدولة الوطنية والمؤسسات المحلية. ويضاف إلى ذلك تنامي مجتمع عالمي مفتوح يتجاوز حدود الجغرافيا. ويعزو كثير من الباحثين على غرار أوما، ودروكر، ولارامي إلى أن مجتمعاتنا دخلت في قطيعة مع التاريخ، فظهرت رهانات جديدة غيّرت بعمق المؤسسات البشرية. وحتى تضمن هذه المؤسسات حياتها وتستمر يستوجب عليها التكيف مع الثورة المعلوماتية التي تمس بشكل مباشر جوانب حياة المجتمعات المعاصرة. وفي سنوات الثمانينات من القرن الماضي حوّلت نظرية الإدارة تركيزها الذي كان مهتما بنماذج تعزيز وإثراء العمل، إلى البحث عن الطرائق والأساليب التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية. وأصبح الجميع يدعو إلى التقليل من الاستخدام الصارم للبيروقراطية، ومحاولة إيجاد نموذج تنظيمي جديد، في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة، ما سمح بانتقال المؤسسات من النموذج الصناعي إلى النموذج الاتصالي.

وهذا ما عاجه الفصل الثاني من البحث، حيث استعرضنا أهم مجالات الاتصال المؤسسي وأهم أشكاله ووسائله، وأهدافه ووظائفه، حرصا منا لتبيان ما يجب أن يكون على أرض الواقع.

## الفصل الثاني

استراتيجية الاتصال :

عوامل النجاح وكيفية تفادي العثرات

## تمهيد

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها لا يتم إلا بمشاركة كل الأطراف الفاعلة فيها، هذه المشاركة تحتاج إلى وسائل وأدوات سواء شفوية، و/أو السمعية، و/أو المكتوبة، والتي من دورها تفسير وتوضيح الأهداف التي يرجى تحقيقها، سواء في الشق المتعلق بالمحيط الداخلي، أو محيط المؤسسة الخارجي، - كما ذكرنا انفا- وذلك وفق مهارات يجب أن تتوفر في القائم بالاتصال كمهارة الكتابة، ومهارة التحدث، ومهارة القراءة، ومهارة الاستماع وأخيرا القدرة على التفكير ووزن الأمور، لأن القدرة على التفكير تساعد في تحديد الهدف، فالمعلومات المتداولة تساهم في تسطير الاستراتيجية الاتصالية تتلاءم مع طبيعة المؤسسة، لا يتوقف الاتصال الفعّال على مجرد نشر رسالة معينة، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة. وهذه الرسالة يجب أن تجذب انتباه هذه الجماهير فيفهمونها ويصدقونها ويستجيبون لها بالطريقة التي يريدتها القائم بالبرنامج الاتصالي. ويعد الفشل في أي هدف من هذه الاهداف فشلا للرسالة ذاتها<sup>1</sup>. وهناك مجموعة من العوامل التي تشكل عائقا للاتصال الفعّال داخل وخارج مختلف المؤسسات، وبالتالي فإنها تقلل من درجة فاعلية العلاقات العامة، اضافة الى معوقات متعلقة بمكونات العملية الاتصالية.

وهو ما سنتطرق اليه بالتفصيل في الفصل الموالي المعنون بالعوامل الأساسية لوضع خطة اتصالية فعّالة وتفادي عوائق الاتصال المؤسسي.

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الرابعة، سنة 2014، ص 214.

## المبحث الأول: العوامل الأساسية من أجل اتصال مؤسسي فعال

يرتبط نجاح عملية الاتصال أساسا بمدى معرفتنا بنوعية المتلقي الذي يستقبل الرسالة، ولهذا فإن معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجية للمتلقى، تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة إليهم، كما أن الإطار الدلالي للمستقبل يؤثر على استجابته للرسالة، فالرسالة تصبح مجرد حروف لا قيمة لها حينما يعدم الفهم وتكون الرموز غير مفهومة للمستقبل، فكل فرد وكل جماعة لها مجموعة من التصورات والاتجاهات مشتقة من بيئته وثقافته<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس نصنف العوامل المساهمة في فعالية العملية الاتصالية على الشكل التالي:

- الخاصة بالمرسل أو المصدر
- الخاصة بالرسالة
- الخاصة بالقناة أو الوسيلة
- الخاصة بالتشويش
- الخاصة بالمستقبل أو المتلقي

فقد لا ينجح المرسل في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على التبسيط واستخدامه لمصطلحات قد لا يستطيع المتلقي أن يفهمها... ولكي نحدد تأثير الاتصال يجب معرفة النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال ومكانته في النظام الاجتماعي للمؤسسة والأدوار التي يؤديها والمهام التي يجب أن يقوم بها<sup>2</sup>. ولهذا من شروط نجاح العملية الاتصالية تبسيط المرسل للرموز التي يجب أن يستخدمها، لتمكين المستقبل من ادراكها وفك شفرتها وذلك في سياق اجتماعي ثقافي موحد من أجل توظيفها توظيفا فعالا. ويعتبر الاتصال فعالا وناجحا إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المستقبل، وبالتالي يتحقق

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الاولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، سنة 1998، ص52.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص52/53.

الهدف من الاتصال<sup>1</sup>. بالنسبة للرسالة يجب أن تتوفر لكلّ منها مهارة التفكير وآنخاذ القرار فيما يتعلّق بالموقف الاتّصالي، وهذا يتأثر بالدرجة الأولى بالمقدرة اللّغوية لكلّ من المصدر والمتلقّي، حيث يتم من خلال اللّغة التعرف على وحدات الفكر ووصفها، والتعبير عنها من خلال المسميات اللّغوية<sup>2</sup>. يجب أن تتوفر في الرسالة شروط أهمها البساطة لتمكين المتلقي من فك شفرتها، وتؤدي الى الاهداف التي أنشأت لأجله.

لكلّ وسيلة من وسائل الاتّصال مزايا وحدود، وكلما توافرت تلك الوسائل عددا ونوعا، أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن يختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود، وتتناسب مع الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه، فالتنوع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرصة مقابلة الفروق بين الأفراد المستقبلين وهذا من شأنه أن يساعد في نجاح عملية الاتّصال، فالوسائل المسموعة والمرئية تكون عموما أكثر الوسائل فعالية في تغيير الاتّجاهات<sup>3</sup>.

كما أن استخدام الوسائل الاتّصالية المناسبة كالاتّصالات والمقابلات والتقارير والأشرطة فضلا عن جملة من الوسائل كثيرا ما يسهل عملية الاتصال ويزيد من فعاليته في المؤسسة، في حين أن نقص هذه الوسائل المناسبة كثيرا ما يؤدي إلى ضعف الاتصال وصعوبة استعماله من طرف معظم العاملين (الجمهور الداخلي للمؤسسة)، وبالتالي قلة تدفق المعلومات وعدم تحديد جماعات الاتصال، التي من المفروض أن يتعرف عليها العمال حتى يتمكنوا من تلقي المعلومات اللازمة منها<sup>4</sup>. أما فيما يخص التشويش فهي تلك العوائق التي تحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وتجسد في أي تداخل فني - بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقّي<sup>5</sup>. ويمكن التغلب على التشويش من خلال تكرار الرسالة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2008، ص 176.

<sup>2</sup> مي العبد الله: نظريات الاتّصال، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 2006، ص 99.

<sup>3</sup> حسن عماد مكايوي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 53

<sup>4</sup> على سعيداني: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 1981، ص 75.

<sup>5</sup> محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة، ص 3.

إنّ عمليات التعرّض، والتفسير، والتذكّر، والقرارات من جانب المستقبل هي الخطوات الأساسية نحو تحقيق الاتصال الفعال، حيث أثبتت البحوث أن للمتلقي ذاكرة انتقائية تتفق مع اتجاهاته واهتماماته وثقافته، كما تتأثر الرسالة بالحالة النفسية للمتلقي، وعليه نستنتج أن نجاح العملية الاتصالية مرهون بالقدرة المعرفية للمرسل في إيصال الرسالة، في الوقت والظروف المناسبة.

- **الدقة:** عندما تتوجه لجمهورك فإنك تتطلع حتما إلى ثقته، فإذا لاحظ أحد أفراد الجمهور خطأ لديك، فإنك تواجه مشكلة حقيقية. إن عدم الدقة في العمل ينتج عن نقص الاتصال والذي ينتج بدوره عن نقص المعلومات والشروط الضرورية أو الأساسية للاتصال.

الوضوح: مطلب ضروري وصعب في الوقت نفسه ينجم عن عمل جاد. والمؤكد اليوم أن كل مؤسسة حريصة، لا بد وأن تعتمد على معلومات مفهومة ودقيقة وكاملة، ذلك أن وضوح القرارات والسياسات... الخ في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار، سواء في الأوضاع العادية أو غير العادية أما الغموض وسوء الفهم واللبس... فإنها جميعا تهدر الوقت والجهد والمال ولا تحلّف وراءها سواء الفشل، وإن الوضوح في الكتابة والتحدث يتطلب:

- **وضوح التفكير :** فإذا لم تفكر في العمل بأسلوب منطقي مقنع مصحوب بعرض الأسباب الدائمة لمقترحك، ومن ثم خطة العمل التي تتعهد بإنجاز هذا المقترح، وكذلك النتائج والعراقيل المحتملة، فعليك ألا تتوقع إتباع جمهورك لك.

- **سلامة اللغة:** يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع جميع الأفراد المشاركين فيها، وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها، ويجب أن تكون بسيطة ومفهومة من قبل الجميع، وتمتاز بالدقة لتجنب التعدد في المعاني وكذا تدريب العمال في كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير والكتابة، إذ كثيرا ما نلاحظ في واقعنا أن سوء استعمال اللغة يتسبب في صعوبة

التواصل والتفاهم بل يعيق التفاعل الاجتماعي ويؤدي إلى كثير من المشكلات بين الأفراد على مختلف الأصعدة.

- **قوة الإنصات :** حيث أن حسن الإنصات من طرف المرسل والمستقبل على حد سواء يزيد الاتصال قوة وفعالية، مما ينعكس إيجاباً على سلوك جميع أطراف العملية الاتصالية ودورهم في العمل والإدارة. وفي الأخير يمكن تلخيص العوامل التي يجب أن نراعيها من أجل الحصول على اتصالات فعالة وناجحة، وهي كالاتي<sup>1</sup>:

- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحاً وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله و استيعابه و أن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
- أن تتم عملية الاسترجاع ، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل اليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.
- يجب أن تركز الرسالة -شفوية كانت أم كتابية- على الحقائق و المعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية و تبسيطها، و التعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة و مقارنتها بما هو معروف.
- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح و تنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، و أن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال و دورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

<sup>1</sup> شعبان فوج : الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2009، ص 173.

## المبحث الثاني: معوقات الاتصال المؤسسي

ويمكن حصر معوقات الاتصال في ثلاث مجموعات وهي<sup>1</sup>:

1. معوقات شخصية (فردية)

2. معوقات تنظيمية

3. معوقات بيئية

### 1. المعوقات الشخصية الفردية

وتقترن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستقبل، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية للعمال تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فاعلية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات:

- التباين في الإدراك: إن التباين في المدركات لدى الأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة يؤدي إلى تجاهل المفاهيم والمعاني المختلفة بينهم وإعطاء أحكام مختلفة لها<sup>2</sup>.
- الإدراك الانتقائي: تلقى الرسالة ضرب من ضروب السلوك الإدراكي، فالأفراد يتجهون إلى سماع وإدراك جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب ومن بينها الحاجة إلى تجنب أو تخفيف حدة التناقض المعرفي والذي يدفع الأفراد إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم .

<sup>1</sup> محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، كلية التجارة جامعة الرقازيق، مصر، سنة 2004، ص 197.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2002، ص 131.

## 2. المعوقات التنظيمية

ولها دور في عرقلة سبل تحقيق الانسياب الفعال للمعلومات داخل المنظمة مما يؤثر على عملية الاتصال ومن

بين هذه المعوقات:<sup>1</sup>

- عدم قدرة إدارة المنظمة على تحديد هدفها بوضوح، أو تفصيل خطتها وإبلاغها للعاملين، أو شرح تعليماتها ولوائحها أو الإجابة عن أسئلة العاملين بشأنها.
- عدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال. فقد لا يعرف الأفراد الشخص الذي يمكن أن يستقو منه المعلومات اللازمة أو الجهة التي يجب أن يمدونها بالمعلومات التي يجوزتهم لومن ترفع شكواهم.
- صعوبة التنسيق بين أسلوب التنظيم المتبع ونوع الاتصال الذي يجب استخدامه، فتعدد المستويات وتعقدها وتخصصها يتطلب أسلوبا خاصا للاتصال.

## 3. المعوقات البيئية

تشكل البيئة التي تعمل فيها المنظمة معوق اتصالي هام، فإذا كانت البيئة من الناحية الفنية وظروف السوق متحركة أو غير مستقرة نسبياً فإن هذا يعني أن تكون الاتصالات مستمرة ومحتوية على معلومات جديدة أو متجددة حتى يمكن أن تتغير الخطة أو تتعدل تبعاً للتغير الذي يحدث في السوق أو في النواحي الفنية. أما في المنظمات المستقرة نسبياً من الناحية الفنية، حيث يسير الإنتاج على نمط واحد. أو حيث يأخذ العمل الصبغة الروتينية أو المتكررة نجد أن المعلومات المتبادلة بين مختلف الأطراف غالباً ما تكون مكتوبة، وغالباً أيضاً ما تكون المستندات المستعملة نمطية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد - منهج تحليلي -، الطبعة الرابعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1975، ص 327.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 328/329.

إن كل خطوة من خطوات عملية الاتصال تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية من أجل فعالية عملية الاتصال، وإذا حدث أي تدخل أو عدم فهم أو وضوح يصبح من ذلك عائقا لعملية الاتصال. وتتمثل معوقات مراحل عملية الاتصال كالاتي<sup>1</sup>:

- معوقات المرسل : قد تحدث هذه المعوقات في حالة ما إذا كان المرسل ذو أفكار معينة وقد يخالفه الأفراد الآخريين في الرأي مما قد يؤدي إما الإسهاب في الحديث لإقناع بآرائه أو الأحجام عن الحديث خوفا من الانتقادات التي قد توجه إليه.
- معوقات التحويل : كما في حالة ما إذا كان العامل أو الموظف يتحدث بلغة أخرى غير لغة المستمع فإنه من الصعب في تلك جعل المستمع (المستقبل) يفهم ما يشرح له فالعامل قد يتحدث للمدير أو المشرف عن سوء ظروف العمل، ولكن بسبب اختلاف المستوى فقد يصعب على العامل إيصال ما يريد إيصاله للمشرف أو المدير.
- معوقات الوسيلة: ففي بيئة العمل، قد يحاول العامل مثلا الحصول على معلومات متعلقة باستمرارية العمل، المشرف قد يكون مشغولا في شيء آخر، وقد لا يعير العامل أي اهتمام.
- معوقات النقل : إن نقل الرسالة باستخدام مصطلحات معينة تحمل معاني متفاوتة بين المرسل والمستقبل قد يؤدي إلى حدوث معوقات النقل، مما يعقد من العملية الاتصالية.
- معوقات المستقبل : يحدث هذا النوع من المعوقات عندما يكون المستقبل مشغولا بفكرة أخرى أثناء عملية الاتصال، وهنا قد يسأل المتحدث بإعادة ما قاله أو إعادة جملة معينة.

<sup>1</sup> علي السلمي: الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2001، ص118.

- معوقات المعلومات الراجعة: تحدث هذه المعوقات في حالة فشل مرسل الرسالة في الحصول على المعلومات الراجعة من المستقبل، والتي تعكس مدى فهم المستقبل للرسالة وذلك كما في حالة فشل المدير في طرح أسئلة وتلقي أجوبة تعكس مدى فهم المستقبل لما قام به المرسل (المدير) بإرساله له.

### المبحث الثالث: طرق التشخيص القبلي وإعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال

سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم الاستراتيجية بشكل عام والاستراتيجية الاتصالية بشكل خاص من أجل المساعدة في فهمها ومعرفة استخدامها في النماذج الاتصالية التي تستهدف الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة

#### المطلب الأول: الإستراتيجية الاتصالية من المنطلق العسكري إلى النموذج الشامل

ارتبط ظهور كلمة الاستراتيجية بالمفهوم العسكري، وأصل كلمة استراتيجية STRATIGOS ، وهي جمع STRATIGOY والتي يقصد بها " فن قيادة الجيش"، حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء<sup>1</sup>. أي أن كلمة استراتيجية حلت محل التعبير القديم " فن الحرب"، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن تحقيق الأهداف من خلال استخدام وسائل معينة، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، وفي المجال الاقتصادي تعني تحديد أساليب تنفيذ النشاطات لتحقيق أهداف طويلة الاجل في سوق أو أسواق معينة، باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة<sup>2</sup>. فالاستراتيجية هي المعرفة بالطريقة او الفن في تطبيق العمل الإنساني الهادف، وهي إعطاء سمة واعية ومحسوبة للقرارات التي بواسطتها نريد بها تغليب سياسة ما<sup>3</sup>. فالاستراتيجية هي تعبير عن مهارة الادارة والتخطيط أو هي الوسائل العملية التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة<sup>4</sup>. ويعرفها بوعلام بوشاسي على أنها مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيارات

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض : الإدارة الاستراتيجية " الأصول والأسس العلمية"، مصر : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، سنة 2001، ص 03.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: الادارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، سنة 2008، ص 18.

<sup>3</sup> علي محمود مقلد: موسوعة الاستراتيجية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الاولى، سنة 2009، ص 106.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين: الادارة الاستراتيجية، البازوري، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 28.

الوسائل وتمفصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف، كما يرى أنها القرارات المهمة للاختبارات الكبرى، والرامية أساسا الى تحديد الغايات الأساسية والوصول إليها، بمعنى إعداد الأهداف والغايات الأساسية واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف<sup>1</sup>. ليتم استعارتها في مجال الإدارة حيث تقوم الاستراتيجية بتحديد الغايات والأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة، واختيار الإمكانيات والنشاطات وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى النتائج المطلوبة<sup>2</sup>. أما في ميدان الاتصال فالاستراتيجية هي صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف نطرحها في الحملة لتحقيق أو إنجاز هدف اجرائي محدد، وهي بذلك تمثل الخطوط الأساسية التي تربط معاكل الاجراءات والممارسات التي سوف نقوم بها أثناء تنفيذ الحملة<sup>3</sup>. وتعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للاستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى، ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي<sup>4</sup>.

تعتبر استراتيجية الاتصال فن إدارة مجموع الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المؤسسة<sup>5</sup>:

● مبدأ التواجد: إن عديد المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقية للاتصال، ولكن تكتفي بالقرارات

التكتيكية فقط ؛

● مبدأ الاستمرارية: إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الفعال،

<sup>1</sup> بوعلام بوشاسي: مفاهيم اقتصادية وقانونية، دار هومة، الجزائر، سنة 2007، ص 39.

<sup>2</sup> Jean luc Charroni ,Sabrine Separi , Manual Application, organisation et gestion de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2001, P 326.

<sup>3</sup> راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الرابعة، سنة 2014، ص 208.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص 71.

<sup>5</sup> Jean - marc Decaudin La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1999, p p 45- 50.

- لا بد أن تستمر لعدة سنوات، كما يجب أن تواكب التغيرات الهامة والدائمة للاتصال؛
- مبدأ التميز: أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.
- مبدأ الشفافية أو الوضوح: لتكون الاستراتيجية مفهومة وذات فعالية، لا بد من وضوح وبساطة العملية الاتصالية، وأن تكون سهلة الفهم بالنسبة للمستهدفين.
- مبدأ الواقعية: لا بد أن يكون الاتصال يتطابق مع الحقيقة ليكون مقبولاً من طرف الجمهور المستهدف، فالإتصال غير واقعي ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المؤسسة.
- مبدأ المرونة: يجب أن تكون استراتيجية الاتصال مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية ووسائل الاتصال وحسب نوع الخدمات أو المنتج.
- مبدأ التناسق: يجب أن يكون الاتصال منسجماً ومتناسكاً مع قرارات المنظمة ككل .
- القبول الداخلي: يجب تقبل هذه الاستراتيجية من قبل الجمهور الخارجي وحتى كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.

#### المطلب الثاني: بعض نماذج الاستراتيجية الاتصالية

تمثل النماذج الإستراتيجية أسس نظرية ومرشداً لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في صياغة قواعد عامة تزيد من فاعلية تنفيذ هذه البرامج، فتنقل من مرحلة التخطيط الاستراتيجي الى مرحلة التنفيذ الفعلي، ويوجد عديد النماذج الإستراتيجية، وبالرغم من عدم الاتفاق على نموذج واحد والاتفاق على ثلاث مراحل: هي الصياغة والتنفيذ والرقابة، إلا أن التباين قد يرجع إلى التفاصيل، أو اختلاف البيئة، أو اختلاف القطاع، أو تباين الكفاءات والمهارات لدى واضع هذا النموذج أو ذاك.

إلا أننا سنكتفي بأهم النماذج التي ركزت على علاقة الاستراتيجية بالجمهور وهي كالآتي: النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال، استراتيجيات مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية، الاستراتيجية الدافعية المناسبة.

### I. استراتيجيات الاتصال " لرولر " (النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال)

يقوم نموذج " رولر " 2004 على فرضية أساسية مؤداها... أنه لا توجد استراتيجية مثلى. وإنما يمكن استخدام الاستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي. وقد بنى " رولر " رؤيته تلك على ما قدمه "جروننج " في النموذج المتوازن حيث يركز هذا النموذج على بناء علاقات استراتيجية مع الجماهير تعتمد على الفهم المتبادل والاتصال الفعال في اتجاهين بدلا من الاعتماد على استراتيجيات الاقناع في اتجاه واحد<sup>1</sup>.

قام " رولر " بوضع نموذج، والذي أطلق عليه: النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال، حيث يمكن استخدام استراتيجية معينة في موقف محدد، أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر. ويحدد النموذج استراتيجيات الاتصال وفقا لمحورين أساسيين<sup>2</sup>:

يتعلق المحور الأول بطبيعة عملية الاتصال، ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، أما المحور الثاني: فيشير الى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية. وبناء على ذلك، يكون لدينا أربع استراتيجيات اتصالية هي: استراتيجية الاعلام، واستراتيجية الاقناع، واستراتيجية بناء الاجماع، وأخيرا استراتيجية الحوار. وقد أطلق " رولر " على هذه الاستراتيجيات شبكة الاتصال.

### II. استراتيجية مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية

تمر عملية اقناع الجمهور برسالة معينة بمراحل طويلة معقدة تمثل تحديا لمخطط البرنامج الاتصالي. وقد أوضح باحثون عديدون (Austin & Pinkleton 2001) أن أحد أسباب فشل البرامج الاتصالية هو افتراض أن

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: دارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الرابعة، سنة 2014، ص 53/52.

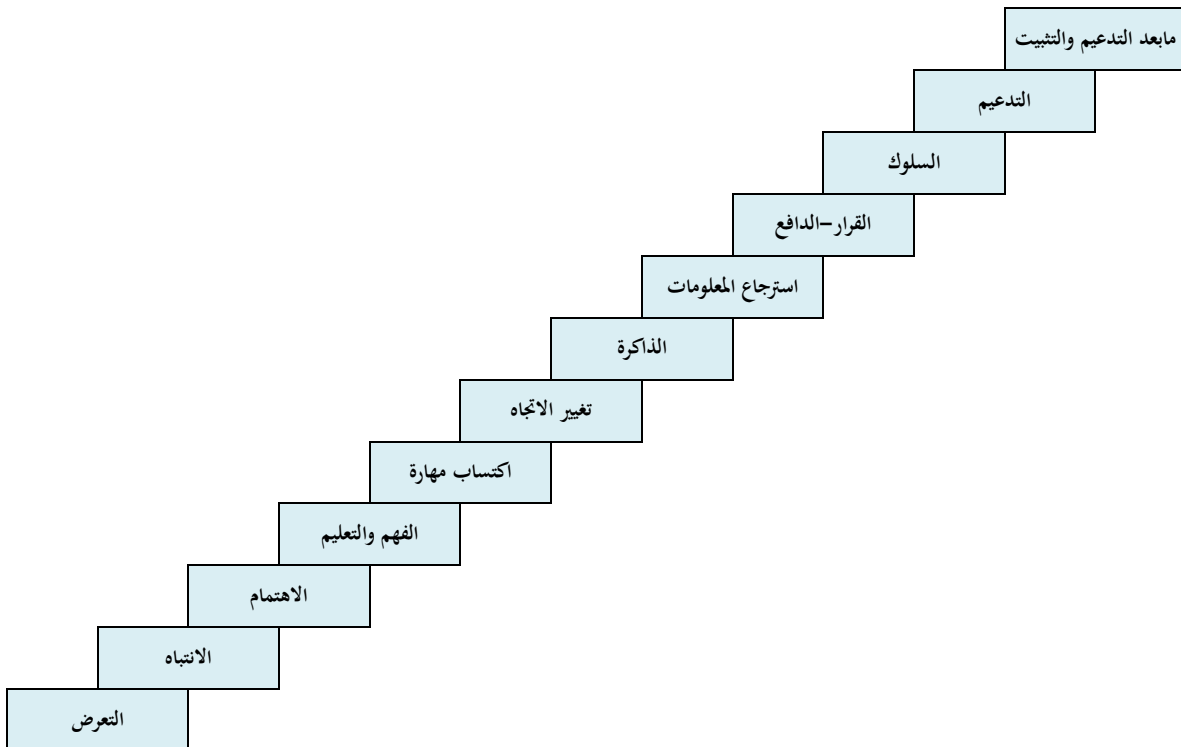
<sup>2</sup> راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: مرجع سابق، سنة 2014، ص 221/217.

الجمهور يتلقى الرسائل بطريقة أتوماتيكية، ويهتم بها ويستجيب لها... وتؤكد معظم الدراسات والنماذج المعاصرة على أهمية الجمهور في نجاح البرنامج الاتصالي، وتعتبر أن تحديد الكيفية التي يفكر بها الجمهور ويتخذ القرار، وكيف يستجيب للرسائل والاستمالات المختلفة يعد أمراً أساسياً في بناء الرسائل الاتصالية الفعالة والمقنعة. ولهذا السبب تركز هذه النماذج على مستقبلي الرسالة باعتبار أن الرسالة تمر بعدة مراحل في أذهانهم حتى تحقق التأثير المطلوب، ومن هذه النماذج<sup>1</sup>:

### 1. نموذج هيراركية التأثير Hierarchy of Effect Model

يفترض أن الرسالة تمر بعدة مراحل تقع ما بين بث الرسالة والاستجابة السلوكية لها، ويمر هذا النموذج باثنتي عشرة مرحلة، تؤدي كل مرحلة الى المرحلة التي تليها، لذلك يطلق على هذا النموذج " نموذج الدومينو"

#### شكل رقم 01 : مراحل نموذج هيراركية الاتصال



<sup>1</sup> راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: مرجع سبق ذكره، ص 223/222.

وقد أشار "ماجوير" 1989 الى ان نسبة النجاح المتفائلة في كل خطوة من خطوات هذا النموذج لا تتجاوز 50 بالمائة، وعلى ذلك فإن تعرض مليون شخص لرسالة اتصالية يعني أن 500 ألف التفتوا اليها، وأن 250 ألف اهتموا بمضمونها، وأن الرسالة فهمت من قبل 125 ألف وهكذا في بقية مراحل النموذج، حتى نصل الى عدد 389 فردا فقط هم من التزموا بثبات السلوك على فترة طويلة<sup>1</sup>.

## 2. نموذج احتمالية التفكير:

يركز على الاختلاف بين الأفراد ومدى علاقتهم بالقضية المطروحة ... (McGuire 1989) ويفترض أن الافراد يتفاعلون ويستجيبون للرسائل الاتصالية بطرق مختلفة. ويتوقف مدى هذا التفاعل على مستوى انخراطهم او تورطهم في القضية المطروحة، فالأفراد غير المهتمين بموضوع ما لن يتعاملون مع الرسائل بتفكير أعمق، والعكس صحيح .

## 3. نموذج نشر الافكار الجديدة:

حدد علماء الاجتماع خمس مراحل أساسية يمر بها الفرد في استجابته للفكرة الجديدة، ويتوقف استعداد الفرد ورغبته في التقدم عبر هذه الخطوات على عدة عوامل منها الخيرات السابقة، والحاجات المدركة، وعادات المجتمع، وقدرة الفرد واستعداده للابتكار... واقتفى الباحثون أثر الأفكار المستحدثة خلال مراحل عملية التبني وتوصلوا الى خمس قنوات ووسائل اساسية في التأثير المرتبط بقبول الأفكار الجديدة، وهذه الوسائل هي<sup>2</sup>:

1. وسائل الاعلام: وهي الوسائل الجماهيرية المعروفة من راديو تلفزيون وصحف.
2. الوسطاء المتحيزون: وهم الأفراد والجماعات الذين يسعون للاستفادة من تبني أفكار أخرى مثل رجال البيع.

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الرابعة، سنة 2014، ص 230 / 231.

<sup>2</sup> راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: مرجع سبق ذكره، سنة 2014، ص 234 / 236.

3. الجماعات غير المتحيزة: وهي الجماعات التي تحظى بمصداقية أفراد المجتمع مثل جماعات حماية المستهلك، وبعض الوكالات الحكومية.
4. الجماعات المرجعية أو الهامة: وهي جماعات الأصدقاء والأقارب، والجماعات المرجعية الأخرى مثل جماعات المصالح والضغط.
5. الخبرات الشخصية: وتتعلق بالتجارب السابقة المرتبطة بتبني أفكار جديدة مشابهة للفكرة المطروحة. وتختلف أهمية هذه الوسائل والقنوات باختلاف المراحل التي تمر بها الفكرة الجديدة.

### III. الاستراتيجية الدافعية المناسبة

أوضح عديد من الباحثين أن فهم أسباب استجابة الأفراد للوسائل الاتصالية أو رفضهم لهذه الاستجابة يعد نقطة مهمة لمخططي حملات العلاقات العامة في تحديد الاستراتيجية الاتصالية المناسبة لمخاطبة تلك الأسباب. وهذه الأسباب هي الدوافع التي تجعل المتلقي يستجيب لدعاوي الرسائل الاتصالية. والشكل التالي يوضح استراتيجيات الدوافع التي تؤثر في استجابة الأفراد للوسائل الاتصالية.

شكل رقم 02: مصفوفة استراتيجيات الدوافع التي تؤثر في استجابة الافراد للرسائل الاتصالية

الحاجة الى التطور والتقدم		الحاجة الى الاستقرار		طبيعة النظرية	طبيعة الدوافع
رد فعل	فعل	رد فعل	فعل		
7	5	3	1	داخلي	نظريات معرفية
استراتيجية حل المشكلة	استراتيجية الاستقلال	استراتيجية التصنيف	استراتيجية الانساق		
8	6	4	2	خارجي	نظريات وجدانية
الاستراتيجية الغائبة	استراتيجية الاستمالة	الاستراتيجية التأثيرية	استراتيجية المشاركة		
15	13	11	9	داخلي	نظريات وجدانية
استراتيجية المطابقة "التوحد"	استراتيجية التأكيد	الاستراتيجية الدفاعية	استراتيجية تقليل التوتر		
16	14	12	10	خارجي	
استراتيجية التأثير الفوري	استراتيجية التقمص	استراتيجية التكرار	استراتيجية التعبير		

ولتوضيح الاستراتيجيات والمداخل الستة عشر السابق ذكرها في المصفوفة، تم تقسيمها الى استراتيجيات منطقية وهي المرتبطة بالنظريات المعرفية، واستراتيجيات وجدانية وهي المرتبطة بالنظريات التأثيرية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: طرق التشخيص القبلي للعملية الاتصالية

الاستراتيجية الاتصالية عملية مبنية على خطة موجهة حسب النتائج المرجوة، إن التحقيق في عملية الاتصال هو وضع الفوارق بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، لهذا الغرض تقوم مديرية الاتصال بإعداد كراس التحميلات ( Cahier de charge ) يتضمن طرق العمل وأهداف الاتصال والتخطيط المستعمل، ومن الطرق المستعملة في عملية المراجعة نجد الطرق النوعية ( Les méthodes qualitatives ) و الطرق الكمية ( Les méthodes quantitatives )

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الرابعة، 2014، ص 237 / 245.

1. الطرق النوعية : موجهة لمعرفة وفهم منطق العمل في المنظمة وفي الاتصال ، وهي تخص عينات المستهدفين، ومن الطرق المستخدمة:

- المقابلات: هي تفاعل لفظي في موقف مواجهة بين شخصين أو أكثر بهدف الحصول على بيانات ومعلومات ،ويمكن أن تكون هذه المقابلات فردية أو جماعية.
- التحليل الوثائقي : نقصد به تحليل الوثائق الداخلية للمنظمة ( النظام الأساسي ، كراس الإجراءات ، سجل الاستقبالات ، القانون الداخلي ، الميزانية الاجتماعية).

● الملاحظة : المقصود بها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرة ومكوناتها المادية

والإنسانية والبيئية ، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها وتفاعلاتها بأسلوب علمي هادف ومنظم بقصد تفسير الظاهرة وتحديد العلاقة بين المتغيرات ، كما تعتبر من الوسائل الدقيقة لجمع المعلومات ، بل أنها أدق وسيلة يتم من خلالها رصد سلوك الظاهرة ، قصد تفسيرها وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوكها مستقبلا.

2. الطرق الكمية : تعتبر البحوث الكمية أساسية للترتيب والقياس ، وهي ضرورية في عدة حالات فهي

موجهة لتحديد وتنظيم الخلل الوظيفي لنظام الاتصال الذي يمكن أن يؤثر على صورة المنظمة وعلى الحملات التي تقوم بها ، أو في العمل وهي تخص عينات ممثلة إحصائيا ، كما تكون عن طريق سير

الآراء:

- عن طريق الاستبيان ؛
- عن طريق الهاتف ؛
- وجها لوجه أو عن طريق محقق .

ومن أكثرها استعمالا نجد الاستبيانات التي تمثل أداة من أدوات الحصول على المعلومات والبيانات.

## المطلب الرابع: إعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال

في هذه المرحلة يتم وضع أهداف الاتصال التي تكون متنوعة منها دخول السوق أو التفوق في السوق أو التحكم فيه، ومنها رفع المبيعات وتحسين الخدمة والتكنولوجيا ودعم العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة، ثم يتم تحديد الوسائل المناسبة والأشخاص القائمين بتنفيذ هذه الأهداف والاتفاق على مضامين الرسائل التي تحول إلى كل جهة يستهدفها الاتصال زيادة على تحديد المكان والزمان، ثم تأتي مرحلة المتابعة ومراقبة عملية الرجوع من أجل التحسين والتغيير في حالة الضرورة<sup>1</sup>.

وفيما يخص خطة الاتصال تمتد في المؤسسة من سنتين إلى خمس سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية والمستهدفين والوسائل، الوسائط والتواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكنة ان تواجهها العملية الاتصالية<sup>2</sup>.

ونقصد بالتكاليف الخطة المادية ونقصد هنا الميزانية وهي برنامج يترجم فعليا وعلى نحو محسوس استراتيجية الاتصال للسنة، وهو يجسد في الزمن رغبة المنظمة في الاتصال الفعال.

وتأخذ خطة الاتصال عدة أشكال، بالرغم من ذلك فهي تحافظ على نفس العناصر التي جاء بها " H.

Lasswel " والتي تدعى بـ 5 W تحت شكل مخطط، ومعظم خطط الاتصال تنفذ وفق الشكل التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، سنة 2016، الجزائر، ص 145.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص 81.

<sup>3</sup> Thierry Libeart , plan de communication , DUNOD , Paris ; 2003 , p57.

الشكل رقم 03: مخطط تقييم العملية الاتصالية

التقييم	الوسائل	المستهدفين	هدف الاتصال	نقاط القوة والضعف	
				الخارجية	الداخلية

يعتبر هذا النموذج الاشملي، الا ان هناك بعض النماذج التي تضيف أهداف أخرى، كخريطة غانت (Le diagramme de GANTT)، جدول الجمهور المستهدف (Tableau des cibles) ، بطاقة أو دليل النشاطات (Guide – action)

- خريطة غانت : و يظهر فيها مجموع النشاطات حسب التوجهات الاستراتيجية ، ومن جانب آخر تظهر الفترات التي يتم فيها انجاز هذه النشاطات.
  - جدول حسب الجمهور المستهدف : الهدف منه الوصول إلى تغطية مختلف أجزاء الجمهور المستهدف بالنشاطات المتوقعة.
  - بطاقة النشاطات : ويتم فيه إظهار كل المكونات من التوجهات الاستراتيجية ، الأنشطة، الجمهور المستهدف ، الوسائل ، الوسطاء ، المتابعة و القيادة ، الميزانية.
- ومن بين أهداف وضع خطة عمل اتصالية لتسيير كل المشاريع حيث تتطلب وضع وسائل تسيير ومساعدة في اتخاذ القرار ويهدف هذا التسيير إلى<sup>1</sup> :
- مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في وقتها و من ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب؛
  - تصحيح مسار الخطة المستقبلية و بناؤه على أساس سليم ؛
  - تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء قبل وقوعها .

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، سنة 2001 ، ص 190.

عندما يتم وضع الخطة الاتصالية، في مرحلة لاحقة يجب تحديد حجم النفقات وتحديد رزنامة الاتصال.

### 1. تحديد حجم النفقات

من الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها برنامج الاتصال ، فكل منظمة تعد خطة اتصال عليها التفكير سنويا في برنامج نشاطها من خلال إعداد ميزانيتها ، وهذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل السنوية<sup>1</sup> ،

لذلك فالميزانية التقديرية للاتصال هي عبارة عن تعبير عددي لنشاط الاتصال المستقبلي في المؤسسة على المدى القريب ، والمتوسط ، أو البعيد .ومن خصائص ميزانية الاتصال<sup>2</sup> :

- تكاملية Être complété : دمج كل النفقات المشتركة في العملية ، هذه النفقات يمكنها أن تخص اليد العمال ، اقتناء آلات جديدة ( التكنولوجيا الجديدة للاتصال والمعلومات).
- منزلقة Être glissante سن لقوانين جديدة ، أزمات مرتقبة تتعرض لها المؤسسة عناصر لم تدرج في استراتيجية الاتصال للفترة طويلة الأمد ، وهي كلها عوامل تجعل المؤسسة تبرمج احتياطي مالي لحالات الطارئة، و هذا ما يدل على أنها قابلة للتعديل بصورة مستمرة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

وتوجد بعض المؤسسات تقوم بإعداد الميزانية على أساس تغيرات رقم أعمالها، بينما مؤسسات أخرى فإنها تعدها وفق تغيرات أهدافها.

### 2. تحديد رزنامة الاتصال

إن إعداد رزنامة الاتصال يهدف إلى:

- إظهار موعد استحقاق نشاطات الاتصال؛ وموعد انتهاء مهمة قائد المشروع؛

<sup>1</sup> Thierry libaert , plan de communication , DUNOD , Paris, 2003, p : 159

<sup>2</sup>Marie-Hélène Westphalen ,communicator " le guide de la communication d'entreprise , 4ème édition , DUNOD , Paris, 2004 , p 18

• ينمي مرئية كل نشاطات الاتصال؛

• تدعم التنسيق داخل النشاطات.

ومن الأمور التي يجب أخذها في الحسبان عند إعداد هذه الرزنامة نجد:

1- المتطلبات الداخلية : في الوقت الأقصى للنشاطات ، توفر المصدرين للرسائل ، و توفر قنوات بثها

والمستقبلين لها، والتماسك بين مختلف الدعامات الداخلية، الأحداث الداخلية.

2- المتطلبات الخارجية : وهي متعلقة بالمتطلبات التقنية ، وفترات الإدراك أو الفهم ، التحقق الفعلي ، البث.

3- المتطلبات الحالية : ما تتطلبه حملات الاتصال الخارجي ، الوضع الحالي لقطاع النشاط ، نتائج المنظمة ،

والجو الاجتماعي الداخلي.

ومن بين الوسائل المساعدة على متابعة تنفيذ خطة الاتصال نجد:

• مؤشرات النتائج ؛

• لوحة القيادة.

1- مؤشرات النتائج : قياس النتائج يقتضي التعريف بأهداف الاتصال في صورة عملية وكمية و من

الواجب على كل مسؤول مشروع إثبات أو البحث عن المؤشرات الأحسن تكييفاً مع الوضع والأهداف، كما

يجب أيضا تعريف الوسائل الموضوعية لقياس النتائج التي نجد منها:

• الاستبيان؛

• التحقيقات؛

• تخفيض الصراعات والتوترات، قياس الجو الاجتماعي؛

• فعالية التسيير؛

• معدل الغيابات؛

• نتائج التدقيق الاجتماعي؛

- تحسين التحفيز في كل المستويات .

## 2- لوحة القيادة التسييرية : يمكن أن نعرف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المعلومات الهامة والضرورية التي

تسمح باكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى الأهداف المأمولة<sup>1</sup>.

وعليه يجب على مجموعة القيادة، ومسؤول المشروع إعداد وسائل تسييرية للمشروع، وعليهم التعريف المسبق

لمعايير قياس النتائج، وعلى أساس الأهداف، الرسائل وخلايا الاتصال التي تعرف من طرف المديرية تحدد

النتائج المنتظرة من عمل المستهدفين والوسطاء، تهدف لوحة القيادة إلى:

- اتخاذ القرارات؛

- توفير الحوار بين الرؤساء في المنظمة؛

- توجيه المسؤولين.

## 3. خلية الاتصال

هي عبارة عن مكتب يقوم بأعمال الاتصال داخل المؤسسة وبينها وبين الجهات المختلفة التي قد تتعامل معها،

كما توكل له الوظائف التالية<sup>2</sup>:

- تسجيل كل الملاحظات التي تطرح في الدورات التكوينية، الاجتماعات، المحاضرات، الملتقيات، ثم

دراستها و تحليلها و السهر على تطبيقها.

- دراسة جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة.

- التعريف بأهداف وأنشطة المؤسسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

- متابعة ما ينشر ويزداع عن أنشطة المؤسسة وإعلام المسؤولين بذلك.

- تلقي الشكاوي من الجمهور وآرائه حول الخدمات المقدمة و التنسيق بهذا الصدد مع

<sup>1</sup> NUBERT Guedj : le contrôle de gestion, édition d'organisation, France, 2000, p 285

<sup>2</sup> محمد إبراهيم السيد:الاتصال الوثائقي المكتوب، القاهرة، دار الثقافة، سنة 1993، ص 58.

ذات العلاقة بالمؤسسة.

- توثيق الصلة بين العاملين بالمؤسسة من جهة و بين المسؤولين من جهة أخرى.

ونشير إلى أن وظيفة الاتصال هي وظيفة ذات طبيعة استشارية لا ينبغي أن تلحق بأي إدارة من الإدارات التنفيذية.

#### 4. المراجعة الاتصالية

بعد وضع طرق التشخيص القبلي وإعداد الخطة الاتصالية، يبقى في الاخير مرحلة التقييم، ويعتبر التقييم أمرا ضروريا لمعرفة الانشطة التي حققت الغرض المرجو منها، والوقت اللازم لتحقيقها والامكانات المادية التي استلزمتهما، كما تعد ردود افعال الجمهور المستهدف أمرا ضروريا لمعرفة درجة نجاح الخطة الاتصالية ومدى ملائمة النموذج المختار.

التقييم هي عملية تشخيص الوضعية الاتصالية بالمؤسسة داخليا أو خارجيا وتسمح بإعادة التنظيم والبناء، تحدد من خلال الاستراتيجية الاتصالية المناسبة والفعالة<sup>1</sup>.

ومن بين الأدوات المستخدمة في المراجعة الاتصالية: الاستبيان أو الاستفتاء، الملاحظة، المقابلة. تحليل الوثائق، دراسة الأحداث وتحليلها، دراسة السلوكيات<sup>2</sup>.

#### المطلب الخامس: الفئة المستهدفة من قبل القائم على الاتصال

قبل التطرق الى الجمهور المستهدف من قبل القائم بالاتصال، يجب أن نحدد الشروط الاساسية التي يجب أن تتوفر في القائم بالاتصال (المرسل)، حيث حدد "ديفيد برلو" أربع شروط هي كالآتي<sup>3</sup>:

- **مهارات الاتصال عند المصدر:** توجد خمس مهارات أساسية يجب أن تتوافر للمصدر، اثنتان منهما

تتعلقان بوضع الفكرة في رموزهما: مهارة الكتابة، ومهارة التحدث. واثنتان متصلتان بفك الرموز هما:

<sup>1</sup> رنجي مصطفى عليا، محمد عباسي: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1999، ص 27.

<sup>2</sup> Philippe Boistel : Gestion de la communication d'entreprise, Lavoisier, 2007, p272

<sup>3</sup> حسن عماد مكايوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة العاشرة، الدار المصدرة اللبنانية، سنة 2012، ص45 /46.

مهارة القراءة، ومهارة الاستماع، أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور، لأن القدرة على التفكير تساعد في تحديد الهدف.

● **اتجاهات المصدر:** تؤثر اتجاهات المصدر نحو نفسه، ونحو الموضوع، ونحو المتلقي على عملية الاتصال بشكل مباشر. فإذا كان اتجاه المصدر نحو ذاته سلبيا يحتمل أن يؤثر هذا التقسيم للذات على نوع الرسالة التي يصنعها، وعلى تأثيرها من ناحية أخرى، ويؤثر اتجاه الفرد نحو ذاته على الطريقة التي يتصل بها، فالثقة بالنفس عند المصدر تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله، وإذا كان اتجاه الفرد نحو الموضوع إيجابيا سيكون الاتصال فعالا. أما إذا لم يؤمن المصدر بصدق ما يقوله ويقتنع به، يصبح من الصعب عليه أن يقنع الآخرين بجوانب الموضوع. كذلك يؤثر اتجاه المصدر نحو المتلقي في نجاح الاتصال، فحين يدرك المتلقي أن المصدر يحترمه ويتعاطف معه، يصبح أقل انتقادا لرسائله، ويزداد احتمال تفهمه واستيعابه للأفكار المقدمة.

● **مستوى معرفة المصدر:** من الواضح أن قدر المعرفة التي لدى المصدر عن الموضوع يؤثر في رسالته فنحن لا نستطيع أن نقول مالا نعرفه، ولا نستطيع أن ننقل بفعالية مضمونا لا نفهمه. من ناحية أخرى إذا كان المصدر متخصصا أكثر من اللازم فقد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على التبسيط، واستخدامه مصطلحات قد لا يستطيع المتلقي أن يفهمها.

● **النظام الاجتماعي والثقافي:** يتأثر القائم بالاتصال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي. فلكي نحدد تأثير الاتصال علينا أن نعرف أنواع النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال، ومكانته في النظام الاجتماعي، والأدوار التي يؤديها، والمهام التي يجب أن يقوم بها، والوضع الذي يراه الناس فيه كما أننا في حاجة إلى معرفة الإطار الثقافي الذي يعايشه، والمعتقدات والقيم المسيطرة عليه، وأنواع السلوك المقبولة وغير المقبولة، وتطلعاته، وتوقعاته، وتوقعات الآخرين عنه. معنى هذا أن مركز المصدر في النظام الاجتماعي والثقافي سيؤثر على سلوكه الشخصي بشكل عام.

ويستخدم الباحثون والممارسون مصطلح الجمهور للإشارة إلى الجماهير الفعلية أو المحتملة المستهدفة من الرسائل الاتصالية، ويستخدم أيضا للإشارة إلى قطاع معين من السوق، وتعني جماعات ذات خصائص ديموغرافية وثقافية مشتركة تجعلها تستجيب للرسالة بطريقة متشابهة، وقد يشير مصطلح الجمهور إلى الجماعات التي لديها خبرات، وقيم، ورموز مشتركة، وهي التي تسمى المجتمعات الصغيرة... ولتنوع وتعدد الجماهير التي تتعامل معها المنظمة من جماعات فاعلة ونشطة، أطلق الباحثون على الجماهير المدعمة أو المساندة مصطلح: الجماهير الأساسية Stakeholders، وهي تلك التي يمكن أن تتأثر بسلوكيات المنظمة وتؤثر فيها<sup>1</sup>.

ومثلما تعددت تعريفات الجمهور، اختلف الباحثون في تصنيفه أيضا، ويأتي تقسيم الجمهور إلى داخلي وخارجي كأحد التصنيفات الكلاسيكية، لأهمية كل منهما لنجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المنظمة. وتتفق معظم الدراسات على أهمية الدور الاتصالي مع الجمهور، وانعكاس ذلك على الولاء للمنظمة، والالتزام بسياساتها.

كما يصنف الجمهور وفقا لمعيارين أساسيين هما: مستوى معرفة الجمهور بموضوع معين ومستوى تورط أو انخراط الجمهور في هذا الموضوع... وتأتي أهمية هذين العاملين من كونهما يرتبطان بالدراسات المعاصرة في علم النفس الاجتماعي ودراسات السلوك من جانب، وإمكانية الاستفادة منهما في تفسير الكيفية التي يستجيب بها الجمهور للرسالة وسبب هذه الاستجابة من جانب آخر<sup>2</sup>.

ويتمتع الجمهور الخارجي بخصائص هي<sup>3</sup>:

● **الجماهير النشطة:** وهي الجماهير التي يكون لديها درجة عالية من المعرفة، ودرجة عالية من التورط أو

الانخراط في المنظمة أو في قضية ما. ومن ثم يكونون مهتمين لمراقبة تصرفات المنظمة والمشاركة فيها إذا

لزم الأمر.

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، الدار المصرية اللبنانية، سنة 2014، ص 249/248.

<sup>2</sup> راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>3</sup> راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سبق ذكره، ص 253/252.

- الجماهير المدركة: وتتضمن الجماعات التي يكون لديها معرفة ودراية بالمنظمة أو مواقفها، ولكنها قد لا تتأثر بمواقف المنظمة بطريقة مباشرة.
- الجمهور المستثار: يكون لدى هذا الجمهور درجة منخفضة من المعرفة بالمنظمة وعملياتها، ولكنه يكون على دراية بالقضايا المحتملة أو المتوقعة، لأن مستوى تورطه وانخراطه يكون مرتفعا.
- الجمهور غير النشط: هو الجمهور الذي تكون لديه درجة منخفضة من كل من المعرفة، ودرجة منخفضة من التورط في تفاعله مع المنظمة سواء منتجاتها أم خدماتها أم بالقضايا المطروحة.
- عدم وجود جمهور: يتكون هذا الجمهور من الأفراد والجماعات التي ليس لديها أي معرفة بالمنظمة ومخرجاتها أو بالقضية المطروحة، وفي الوقت نفسه ليسوا متورطين أو منخرطين في أي عمل أو نشاط مع المنظمة، ومع ذلك فبمجرد حصول هذا الجمهور على مستوى من المعرفة أو التورط، يتحول إلى جمهور غير نشط. لذلك يصنف البعض هذا الجمهور على أنه من الجماهير المحتملة أو المتوقعة على المدى الطويل.

فمفهوم الفئة المستهدفة يأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الاتصال المؤسسي. فالمؤسسات تدرك الحاجة لإدارة هذه الفئة التي تنطوي على التواصل بشكل فعال مع جميع مجموعات أصحاب المصالح التي تقوم عليها المنظمة كالمساهمين أو العملاء... وينبع هذا الوعي من القضايا البارزة بسبب الأزمات والأضرار الجسيمة التي لحقت ببعض المنظمات.

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التعرف على أهم العناصر الأساسية في التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة، حيث رافق هذا الإدراك اهتمام نوعي متزايد من طرف المسيرين بأهمية وإلزامية الاتصال، لذا فإن لتحقيق فعالية المؤسسة لا بد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الرئاسي والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، الأمر الذي يسمح فيما بعد بالتركيز الجهود نحو أهداف أخرى كتحسين صورة المؤسسة لدى وسطها الخارجي والعمل على رفع مستوى التحدي من أجل مواكبة المؤسسات العالمية. وفي عرضنا للعوامل الأساسية للاتصال المؤسساتي الفعال، استعرضنا أهم المعوقات التي تحول بينه وبين التسيير الفعال، ولم نغفل في الأخير إضافة طرق التشخيص القبلي وإعداد الاستراتيجية الاتصالية.

## الفصل الثالث

التطور التاريخي للبحث العلمي في الجزائر

وأهم القوانين المؤطرة له

## تمهيد

يشكل الاتصال المؤسسي كرافد لتحسين طرق العمل من جهة وصورة المراكز البحثية من جهة أخرى أهمية بالغة، جعلت قطاع البحث العلمي يوليه اهتماما بالغا، من خلال سن القوانين واتخاذ الاجراءات بغية اتخاذ التدابير اللازمة لزيادة فعاليته في المراكز البحث العلمي والتعريف بمختلف نشاطاتها، ومساعدة متخذي القرار في اتخاذ القرارات المصيرية، بما يخدم البحث العلمي بالجزائر.

ولقد تم اختيار مراكز البحث العلمي كمحل للبحث والتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي كالتالي: مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية ومركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية، ومركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 99-256 كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي (EPST)\* وتنظيمها وسيرها، حيث تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتكلف بجمع العناصر الضرورية لتحديد مشاريع البحث الواجب إنجازها والمعطيات التي تسمح ببرمجتها وتنفيذها وتقييمها؛ ودفع وتنشيط الاستيعاب والتحكم في تطور العلوم والتقنيات وكذا الإبداع التكنولوجي في ميدان نشاطها؛ وضمان متابعة التطور العلمي والتكنولوجي ذات الصلة بموضوعها؛ وجمع المعلومات العلمية والتقنية ومعالجتها وضمان المحافظة عليها ونشرها؛ والمساهمة في تبيين نتائج البحث مع السهر خاصة على نشرها واستغلالها واستعمالها؛ وضمان التكوين المتواصل وتحديد معارف مستخدمي البحث وتحسين مستواهم؛ والمساهمة في التكوين بواسطة البحث ومن أجله؛ وأخيرا ضمان تنسيق وحدات البحث ومخابر البحث وفرق البحث.<sup>1</sup>

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التاريخية لسياسات البحث العلمي وكذا أهم القوانين المؤطرة له.

\* EPST : Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق لـ 16 نوفمبر 1999. ( انظر : www.joradp.dz )

## المبحث الأول: البحث العلمي في الجزائر منذ 1962 إلى غاية 2018

هناك من يرى أن سياسات الجزائر في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي مرت بمرحلتين قبل سنة 1998 وبعدها، أي منذ 1962 إلى غاية 1997 ومن 1998 إلى غاية 2018<sup>1</sup>، ففي المرحلة الأولى لم تكن السياسة البحثية مستقلة، بل كانت هياكل البحث العلمي في هذه الفترة خاضعة لوصايتين جزائرية وفرنسية، وفي سنة 1970 تم إنشاء أول وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي وهنا بدأ اهتمام الدولة بهذا القطاع، وتبدأ المرحلة الثانية منذ سنة 1998، بعدما تم إصدار أول قانون توجيهي رقم 98-11، مرفق ببرنامج خماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

وهناك من قسمها إلى ثلاث مراحل هي: المرحلة الأولى منذ سنة 1962 إلى غاية 1970 فنظرا لحداثة الدولة تميزت هذه المرحلة بانعدام سياسة وطنية للبحث العلمي، وترك للفرنسيين مهمة الإشراف وتسيير وتوجيه هياكل البحث الموجودة، وامتدت المرحلة الثانية من سنة 1971 إلى غاية 1997، وشهدت الجزائر محاولات الأولى لبناء استراتيجية خاصة بها للبحث العلمي والتكنولوجي تمثلت معالمها في إنشاء هياكل بحث جديدة، وهيئات تشرف على هذا النشاط، لكن ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقرار الوصاية الإدارية لقطاع البحث العلمي ومؤسساته مما أثر سلبا على نشاطات القطاع ومردوده، المرحلة الثالثة والتي تمتد من سنة 1998 إلى غاية 2018، تميزت بتبلور سياسة واضحة إلى حد ما للجزائر في هذا المجال سواء تعلق بالجانب التنظيمي أو التمويلي، وتحديد الأهداف المنتظرة من البحث<sup>2</sup>.

---

1 نزيهان حفافصة: تقييم السياسة العامة للبحث العلمي في الجزائر، 1962 إلى غاية 2016، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف مختار مزراق، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 03، نوقشت 2016/2017، ص 73. (بتصرف)

2 سماح صويلح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف الاستاذ تومي ميلود، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوقشت 2012/2013، ص 171. (بتصرف)

أما في بحثنا هذا ارتأينا تقسيم سياسات البحث العلمي إلى ثلاث مراحل، المرحلة الأولى تميزت بعدم استقلالية البحث، وهو ما سيأتي بالتفصيل فيما بعد، أما المرحلة الثانية فتميزت بالتذبذب إذ تداولت على القطاع سبع وصايات في فترة 27 سنة، أي من سنة 1971 إلى غاية 1997 فكثرة الهياكل القائمة على تسيير القطاع أدى إلى عدم استقراره، أخيرا المرحلة الثالثة والتي تؤرخ منذ سنة 1998 وهي السنة التي تم فيها إصدار قانون منظم للقطاع.

### المطلب الأول: المرحلة الأولى منذ سنة 1962 إلى غاية 1970: الإرث الكولونيالي

في هذه الفترة كانت مشاريع البحث العلمي تقترح وتوجه من قبل المؤسسات الفرنسية وهي هيئات كانت تعمل بموجب البنود المتضمنة للتعاون العلمي التي نصت عليها اتفاقيات إيفيان، وبموجب إبرام اتفاقات للتعاون العلمي بين الجزائر وفرنسا.

كما تم إنشاء المجلس الأعلى للبحث العلمي C.S.R.S بموجب المرسوم رقم 118/65 المؤرخ في 13 أفريل 1965، وتمثلت مهامه في تطوير وتوجيه وتنسيق أعمال البحث العلمي، وتم حله بمقتضى المادة 5 من الأمر رقم 44/73<sup>1</sup> المؤرخ في 25 جويلية 1973 والمتضمن إنشاء هيئة وطنية للبحث العلمي.

وكانت الجزائر غداة الاستقلال تملك 13 هيئة بحث تتشكل أساسا من معاهد لا ترتبط بثلاثة منها بالجامعة. ونصت اتفاقيات إيفيان الموقعة بين الجزائر وفرنسا في 18 مارس 1962، على بنود تتعلق بالتعاون في ميدان البحث العلمي، وتتمثل في<sup>2</sup>:

أ- إعلان المبدأ الخاص بالتعاون الثقافي الذي نص في مواد 1 و4 و7 على ما يلي:

- تطوير البحث العلمي في الجزائر.

<sup>1</sup> الأمر رقم 44/73 المؤرخ في 25 جويلية 1973 والمتضمن إنشاء هيئة وطنية للبحث العلمي ( أنظر : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz) )

<sup>2</sup> محمد ليلي: قانون البحث العلمي تطبيق على المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، مذكرة ماجستير، تحت إشراف الأستاذة سعاد الغوثي، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، نوقشت 2008. ص 11.

- تعيين الباحثين الفرنسيين لصالح الجزائر.
  - تقديم كل بلد لمنح خاصة بالدراسة وأخرى بالبحث إلى جانب توفير التسهيلات للالتحاق بمؤسسات التعليم والبحث لفائدة رعايا البلد الأخر.
- ب- أما إعلان المبدأ الخاص بالتعاون التقني فنص في مادته الأولى على تعهد فرنسا اتجاه الجزائر وذلك بغية تزويدها بالمعلومات الخاصة بالدراسة والبحث وإجراء التجارب بصورة منتظمة.
- ويرتكز التعاون الجزائري الفرنسي في الميدان التقني بعد الاستقلال على اتفاقيات إيفيان وبناء على ثلاث بروتوكولات اتفاق كالاتي<sup>1</sup>:
- أ- أبقى البروتوكول الجزائري الفرنسي المؤرخ في 7 سبتمبر 1962<sup>2</sup>، والمتعلق بتقسيم مؤسسات التعليم على ستة معاهد ومراكز بحث تحت مسؤولية الديوان الثقافي الفرنسي.
- ب- أنشأ البروتوكول الثقافي الفرنسي-الجزائري، المؤرخ في 11 جوان 1963<sup>3</sup> هيئة مختلطة تسمى بمجلس البحث العلمي. وقد أوكل هذا الاتفاق الذي وقع لمدة أربع سنوات للمجلس البحث العلمي مهمة تسيير أربعة معاهد ومراكز بحث كانت تابعة سابقا للديوان الثقافي الفرنسي وفضلا عن ذلك، يضطلع مجلس البحث العلمي بمهمة فتح المجال للبحث العلمي في الجزائري باستخدام شتى الوسائل، لا سيما بتقديم منح بحث وتنظيم بعثات دراسية وتربصات تحسين المستوى.
- ج- وأخيرا كان بروتوكول الاتفاق المؤرخ في 16 ماي 1968 والمتعلق بالتعاون العلمي بين التي خلفت مجلس البحث العلمي "O.C.S" فرنسا والجزائر وراء ميلاد هيئة التعاون العلمي وكانت مهام هذه الهيئة تتمثل في :

<sup>1</sup> محيد ليلي: قانون البحث العلمي تطبيق على المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، مذكرة ماجستير، تحت إشراف الأستاذة سعاد الغوثي، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، نوقشت 2008. ص 12.

<sup>2</sup> 255 المؤرخ في 23 جانفي 1963 والمتضمن نشر البروتوكول - ج رسمية رقم 52 - المرسوم رقم 63.

<sup>3</sup> جريدة رسمية رقم 10 المؤرخة في 05/03/1963، والمتعلق بتقييم مؤسسات التعليم / التعاون الجزائري-الفرنسي.

- الاستمرار في التسيير المشترك لمعاهد البحث التابعة لمجلس البحث العلمي.
- تشجيع التجارب العلمية المشتركة.
- إعطاء رأيه في برامج البحث التي تعتمدها مؤسسات التعليم العالي.

وتجدر الإشارة إلى أن الموارد المالية لمجلس البحث العلمي كانت تعتمد على الإعانات التي تقدمها البلدان.

د- وقد تميزت نهاية هذه المرحلة بإبرام اتفاق للتعاون العلمي في 11 جويلية 1973 وهو الاتفاق الذي كان فاتحة عهد جديد للبلدين في مجال التعاون الذي يركز على معطيات سياسية واقتصادية حديثة.

**المطلب الثاني: المرحلة الثانية منذ سنة 1971 الى غاية 1997: رؤية ضبابية: اختلاف الرؤى وتضارب**

### السياسات

تعود المحاولات الأولى لتنظيم البحث العلمي في الجزائر الى سنوات السبعينات، مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (MESRS) \* ، والتي نصت على دمج البحث العلمي في أنشطة التعليم العالي، واتباع ذلك بإنشاء هيئات أخرى تتمثل في المجلس المؤقت للبحث العلمي (CPRS) \*\* في 21 جانفي 1972، كبديل عن الهيئة الجزائرية الفرنسية للتعاون العلمي. كما تم إنشاء الهيئة الوطنية للبحث العلمي (ONRS) في سنة 1973، التي كان لها الفضل في إنشاء عدة مراكز بحث حل غالبيتها بعدما حلت الهيئة في 17 ديسمبر 1983، وذلك بعد إنشاء مفوضية الطاقات الجديدة الذي تم في 23 جانفي 1982 \*\*\* (CEN) ، التي حلت سنة 1986، ليحل محلها المفوضية السامية للبحث (HCR). وانطلقت خلال هذه الفترة مناقشات المجلس الوطني للبحث حول تخطيط وإعداد برامج البحث العلمي ذات الأولوية الوطنية مثل التكنولوجيا، المواد الأولية، الطاقة، التربية والتكوين.

\* MESRS: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

\*\* CPRS: Conseil provisoire de la Recherche Scientifique.

\*\*\* CEN : Commission aux Energies Nouvelles.

كما عرفت مرحلة الثمانينيات حل الديوان الوطني للبحث العلمي سنة 1983، تم إنشاء محافظة البحث العلمي والتقني عام 1984، وهي المحافظة الثانية بعد التي تأسست في سنة 1982 تحت وصاية الوزير الأول. هذه المحافظة الثانية حاولت ترتيب البرامج الوطنية ذات الأولوية لكنها لم تعمر طويلا لأنه في عام 1986 استبدلت كلتا المحافظتين بالمحافظة السامية للبحث التي وضعت تحت وصاية رئيس الجمهورية<sup>1</sup>، إلى جانب وحدات البحث الملحقة بالجامعات.

أسفر هذا الوضع عن غياب استراتيجية وضع سياسة وطنية للبحث العلمي، ونتيجة لذلك توقفت البرامج الوطنية للبحث التي كانت تشرف عليها " محافظة البحث العلمي والتقني باعتبارها الأداة لتنفيذ هذه البرامج، وكان من المفروض دعم هذه الهيئة وليس حلها.

من جهة أخرى، وفي غمرة الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها البلاد سنة 1988، طلب من المؤسسات الاقتصادية العمومية الاختيار على أساس المردود الاقتصادي والمالي على حساب نشاطات البحث والتجديد. ونتيجة لذلك تخلت أغلب المؤسسات عن برامج البحث وحلت وحدات البحث المعتمدة لديها.

ولمعالجة هذا الوضع الذي آل إليه البحث العلمي تم استحداث منصب وزارة منتدبة للبحث العلمي سنة 1990، بهذا التعيين أصبحت الهيئة المديرة للبحث ضمن طاقم أعضاء الحكومة غير أنها لم تعرف بدورها الاستقرار المنشود فقد تعاقبت سبع وصايات على البحث العلمي لغاية سنة 2000، حيث أنشأ منصب الوزير المنتدب لدي وزير التعليم العالي والبحث العلمي، مكلف بالبحث العلمي إلى يومنا هذا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم بن أعراب، أهمية استقرار المنظومة الجزائرية للبحث العلمي في تحقيق التنمية الإنسانية، جامعة قسنطينة، LABECOM، الجزائر، ص 8.  
<sup>2</sup> أحمد عمران، واقع وآفاق مساهمة البحث العلمي في التنمية بالجزائر في ظل السياسة الوطنية الجديدة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المؤتمر الثاني للتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، المملكة العربية السعودية 24-27 فيفري 2008.

ويمكن ملاحظة أن الفترة 1972/1997 تميزت بعدم الاستقرار المؤسسي من حيث التوجيه وتسيير البحث العلمي، وهذا يظهر عدم وجود سياسات واستراتيجيات واضحة خصوصا في مجال تطوير البحث العلمي في المدى المتوسط والطويل. ومع حل المفوضية السامية للبحث في سنة 1990 دخل البحث العلمي في فترة طويلة من الاضطراب المؤسسي والتنظيمي بالإضافة الى اعادة تنظيم وتغيير أسماء المهام والوصاية الى غاية سنة 1995، حيث أقرت وثيقة رسمية بما نددت به نقابة الباحثون " إن البحث العلمي عرف فقط في الفترة من 1990 الى 1995 ما لا يقل عن سبعة وصايات وزارية"<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: المرحلة الثالثة منذ سنة 1998 إلى غاية 2018: إرهاصات نظام بحث علمي**

### ومحاولات الإصلاح

تمثلت أول محاولة جادة لمعالجة القصور الحاصل في القطاع سنة 1998، أين تم سن القانون رقم 11-98 المؤرخ في 22 أوت 1998، المتعلق بقانون توجيه برنامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في خمس سنوات<sup>2</sup>، وفي هذا المجال خصص هذا القانون خمسة مواد تتعلق ببرنامج البحث العلمي في الجزائر وتعلق هذه المواد بالبرامج الوطنية للبحث العلمي والتي تعتبر الأداءات الأساسية في تنفيذ السياسة الوطنية في هذا القطاع.

غير أن القانون لم يدخل حيز التنفيذ فعليا الا ابتداء من سنة 2000 ليتمدد إلى غاية 2006، ووضح هذا القانون ستة أهداف وضعتها الدولة الجزائرية من بين الأولويات وهي: ضمان تفتح البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد، توفير الوسائل اللازمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، إعادة الاعتبار لوظيفة البحث، تكفل الدولة بتمويل البحث، تثمين الصرح المؤسسي والتنظيمي للبحث العلمي. وفيما بعد تم تحديد مخطط جديد للبحث العلمي ضمن المخطط الخماسي

<sup>1</sup> سماح صويلح: مرجع سبق ذكره، ص 172. (بتصرف)

<sup>2</sup> القانون رقم 11-98 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002 ( أنظر: [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz) )

للتنمية 2008-2012<sup>1</sup>. وقد أكد هذا القانون في المادة الثانية بشكل واضح أن البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يمثل أولويات وطنية. فيما أكدت المادة الثالثة منه على أنّ هدف البحث والتطوير يكمن في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية للبلاد، وذلك عن طريق وضع 30 برنامج للبحث والتطوير حيز التطبيق. وكان يهدف المخطط إلى:

- ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد؛
- تحديد وتوفير الوسائل الضرورية للبحث والتطوير؛
- ردّ الاعتبار لوظيفة البحث والتطوير أينما كانت وكذا تحفيز عملية تامين نتائج البحث؛
- دعم تمويل الدولة لكل النشطة المتعلقة بالبحث والتطوير.

كما عرفت هذه الفترة إنجاز هياكل قاعدية وتجهيزات كبرى خاصة بالبحث وذلك بتسطير وإنجاز ستة أصناف من الهياكل القاعدية تتمثل في مجموعات مخابر ومراكز ووحدات البحث وأقطاب علمية للتمييز داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث والمنشآت العلمية ما بين الجامعات والأقطاب التقنية، وكذا التجهيزات الكبرى المرتبطة ببرامج التعبئة لا سيما في مجال الفضاء والبيوتكنولوجيا والمجال النووي.

إن تمويل البحث العلمي والتطور التكنولوجي للفترة 2008-2012 ارتبط بالأهداف العلمية وتكفل بكل الأعمال المبرمجة من حيث البرمجة والتقييم والتممين الاقتصادي وتدعيم محيط البحث وتنظيمه وإنجاز الهياكل القاعدية والتجهيزات الكبرى الخاصة بالبحث والتعاون العلمي وكذا الجوانب المتعلقة بالمعلومات العلمية والتقنية، وحدد الغلاف المالي المخصص للخمس سنوات إلى ما يقارب 100 مليار دينار. وينبغي وبشكل متواز مع هذا الهدف لتمويل البحث العلمي جرى اتخاذ كافة الإجراءات التشريعية لإعفاء التجهيزات

<sup>1</sup> قانون رقم 15-21 مؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015، يتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، (أنظر : www.joradp.dz).

القادمة من السوق المحلي أو المستوردة الموجهة لنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة<sup>1</sup>.

أما القانون الثالث (2014-2018)، يحمل في طياته عديد الاستراتيجيات الواضحة فيما يخص البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر مثل<sup>2</sup>:

- تقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
- تطوير الموارد البشرية وهيكلية تنظيم وموارد المعاهد،
- زيادة النفقات المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
- تطوير العلاقة بين البحث العلمي والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية،
- تكريس التوافق بين مهمات انتاج ونشر المعرفة والمساهمة في القدرة التنافسية الاقتصادية الوطنية،
- اعداد مشاريع مراسيم تنفيذية تدرج أحكام تكريس الاستقلالية في التسيير،
- تطوير الإطار التنظيمي لإنشاء حوافر لتقديم براءات الاختراع والنشر العلمي...إلخ.

يمكن أن نلاحظ من خلال عرض المراحل السابقة لسياسات البحث العلمي في الجزائر أنها كانت تتسم في بداياتها بعدم الاتساق والوضوح، بسبب الارتجال في اتخاذ القرارات وعدم رسم أهداف واضحة المعالم لخدمة البحث العلمي الذي يخدم البلاد، غير أن هذه الوضعية وإن استمرت سنوات عدة إلا أن السلطات الوصية تداركت الأمر من خلال سن قوانين تدعم فيها البحث العلمي لتجعله أولوية وطنية، لكن هذه المساعي تنصدم بالميزانية المخصصة لذلك فهي أقل من 2 بالمئة من الناتج المحلي الاجمالي PIB، كما أن تخلي الهياكل المسؤولة عن توجيه النشاط البحثي وترك الحرية للباحث لتحديد مشروعه الخاص، وهو ما يعكس غياب استراتيجيات وسياسة واضحة للبحث العلمي في الجزائر.

<sup>1</sup> عبد الكريم بن أعراب، أهمية استقرار المنظومة الجزائرية للبحث العلمي في تحقيق التنمية الإنسانية، جامعة قسنطينة، LABECOM، الجزائر، ص 11.

<sup>2</sup> سماح صويلح: مرجع سبق ذكره، ص 173.

## المبحث الثاني: الاتصال المؤسسي من خلال الإطار القانوني الناظم له

سنحاول في هذا الإطار تحليل أهم المواد المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الناظمة للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي (EPST)\* وعلاقتها بالاتصال المؤسسي، وذلك من خلال القانون العضوي والقرار الوزاري المشترك<sup>1</sup> الذي تضمن التنظيم الداخلي لمراكز البحث العلمي، وكذا التوصيات التي تدعو الهيئات العمومية بما فيها الجامعات ومراكز البحث العلمي لإيلاء العناية الفائقة بمحتوى المواقع الالكترونية وتحيينها لما له من فائدة على أدائها وكذا الزامية استخدام مواقع التواصل الاجتماعية<sup>2</sup>.

### 1. المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي

إن الوضعية التي آل إليها قطاع البحث العلمي في الجزائر أدى بالمشروع الجزائري إلى ضرورة وضع أول قانون في الجزائر ينظم قطاع البحث العلمي وهو القانون رقم 98-11<sup>3</sup>، المؤرخ في 22 أوت 1998 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي 1998-2002، إلى جانب القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي<sup>4</sup>.

وتنص المادة 17 من القانون العضوي رقم 98-11<sup>5</sup> على أنه: تنشأ مؤسسة عمومية خصوصية ذات طابع علمي وتكنولوجي لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي... وتطبقا لهذه المادة جاء المرسوم التنفيذي رقم 99-256 مؤرخ في 8 شعبان 1420 هـ الموافق ل 16 نوفمبر سنة 1999 م الذي يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها. وتؤكد المادة الأولى

\* Entreprise Publique à caractère Scientifique et Technologique.

<sup>1</sup>[https://www.mesrs.dz/textes\\_reglementaires](https://www.mesrs.dz/textes_reglementaires) (consulté le 19/05/2016)

<sup>2</sup> Note de MESRS le 19/01/2016, objet la mise à niveau des sites web des établissements et utilisation du mail institutionnel

<sup>3</sup> قانون 98-11 الجريدة الرسمية رقم 62 سنة 1998. (www.joradp.dz)

<sup>4</sup> قانون رقم 99-05 الصادر في 04/04/1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم، الجريدة الرسمية رقم 24 في 07/04/1999. (أنظر: www.joradp.dz)

<sup>5</sup> القانون رقم 98-11 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002. (أنظر: www.joradp.dz)

من المرسوم المشار إليه أعلاه، أن هذه الهيئة تنظم في شكل مؤسسة، وهذا عكس ما كان موجود من قبل<sup>1</sup>.

## 2. قسم العلاقات الخارجية وتثمين نتائج البحث

بفضل القرار الوزاري المشترك والذي تضمن التنظيم الداخلي لمراكز البحث العلمي، تم إنشاء قسم يعنى بالعلاقات الخارجية وتثمين نتائج البحث العلمي مع مراعاة خصوصية كل مركز بحث، غير أن الملاحظ في التنظيم الإداري لمراكز البحث أن المواد المنظمة لمثل هذا النشاط حددت المهام الرئيسية للعلاقات الخارجية والاتصال، وتركت للمسؤولين أمر تحديد الاستراتيجية المناسبة للوصول للأهداف المسطرة من قبل المركز، كما أغفلت الجانب الخاص بالوسائل الاتصالية المناسبة رغم ما لها من أهمية في تثمين نتائج البحث العلمي. وحسب البرفسور عبد الحفيظ أوراق، المدير العام لمديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي<sup>2</sup>، فإن المديرية لا تملك مصلحة تعنى بالاتصال، ولهذا تركت الحرية للمراكز للعمل على تفعيل النشاط الاتصالي حسب امكانياتهم المادية والبشرية المتوفرة.

وعليه يكلف قسم العلاقات الخارجية وتثمين نتائج البحث في مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD)<sup>3</sup> المتواجد بالجزائر العاصمة بتنفيذ نشاطات الاتصال وتثمين الإنتاج العلمي، وذلك بطبع وتوزيع المنشورات العلمية ومتابعة الشراكة العلمية. وينظم هذا القسم في مصلحتين، مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال ومصلحة تثمين الإنتاج العلمي.

<sup>1</sup> محمد ليلي: قانون البحث العلمي تطبيق على المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي، مذكرة ماجستير، تحت إشراف الأستاذة سعاد الغوثي، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، نوقشت 2008. ص 63.

<sup>2</sup> مقابلة مع البرفسور عبد الحفيظ أوراق، المدير العام لمديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يوم 02 أكتوبر 2018، بمقر المديرية، على الساعة 11 صابحاً. (أنظر الملحق رقم 01)

<sup>3</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31، صفحة 21-23). ( أنظر : www.joradp.dz )

ويبادر القسم في مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)<sup>1</sup>، المتواجد بالجزائر العاصمة بعمليات التعاون العلمي الوطني والدولي في ميدان نشاطات بحث المركز، ودراسة ووضع اجراءات تحفز على تامين نتائج البحث العلمي في مجال البحث العلمي، وكذا المساهمة في ترقية ونشر الاعمال العلمية والتقنية ونتائج البحث، كما يقوم بتنظيم التظاهرات العلمية الوطنية والدولية في ميادين بحث المركز، ويضمن نشر المعلومة على مستوى موقع المركز ومتابعتها، مع ضمان التكفل بمجلات ودفاتر المركز ومتابعة نشرها. وينظم القسم في ثلاث مصالح، مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال، ومصلحة تامين نتائج البحث، ومصلحة التظاهرات العلمية.

ويعتبر قسم العلاقات الخارجية وتامين نتائج البحث في مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)<sup>2</sup>، المتواجد مقره بالجزائر العاصمة واجهة بين المركز والفاعلين الخارجيين، كما يعنى بمتابعة عمليات الملكية الفكرية وبراءات الاختراع والرخص، ويسهر القسم على تنفيذ استراتيجية الوصاية في مجال التحويل التكنولوجي والابتكار، وترقية نشاطات البحث وتطوير المركز، ومتابعة برامج التعاون العلمي والتقني، وأخيرا تصميم وانجاز دعائم الاتصال من نشرات المركز والمواقع الالكترونية والصحف والافلام والمواقع والكتيبات ودعائم العرض. وينظم القسم في شكل مصلحتين الأولى خاصة بالعلاقات الخارجية والاتصال، وأخرى تعنى بتامين نتائج البحث. ويكلف القسم في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة (CRSTRA)<sup>3</sup>، المتواجد ببسكرة بتطوير العلاقات الخارجية والاستشراف، مع تامين نتائج البحث وتوزيعها وتحويلها، كما يقوم بتسيير الموارد والمراجع العلمية والتقنية وكذا منشورات وإصدارات

<sup>1</sup>قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31، صفحة 12-14). ( أنظر : www.joradp.dz ).

<sup>2</sup>قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31، صفحة 23-25). ( أنظر : www.joradp.dz ).

<sup>3</sup>قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31، صفحة 8-10). ( أنظر : www.joradp.dz ).

المركز، مع ترجمة الوثائق العلمية والتقنية، وينظم القسم في ثلاث مصالح، مصلحة العلاقات الخارجية والاستشراف، مصلحة تقيم نتائج البحث ومصلحة الوثائق العلمية والتقنية والاصدارات.

### 3. ترقية المواقع الالكترونية

أصبحت الإنترنت وسيلة اعلام استراتيجية لتحسين الصورة التي تقدمها المؤسسة البحثية، كونها شبكة تربط جميع أنحاء العالم، والقناة التي من خلالها تكوّن الفئة الخارجية رأيها حول نوعية خدمات مثل هذه المؤسسات. وتتكون مصداقية الموقع، بنوعية المحتوى الذي يشتمل عليه وتقييم المعلومات فيه<sup>1</sup>.

وتعبّر المؤسسة عن تواجدها من خلال عدد زوار الموقع الالكتروني، من طرف الجمهور سواء أكان الجمهور العام أو الفئة المستهدفة. وبالنسبة لمراكز البحوث تعني الصورة الحسنة معرفة جمهور الباحثين، والأساتذة والطلبة والشركاء الاقتصاديين بإنتاج المركز من مقالات وبحوث وزيارة موقعه الالكتروني وتفاعلهم معه. وتعني أيضاً استشهاد الباحثين والأساتذة بالإنتاج العلمي للمركز مما يساهم في تعزيز مرئيته. ومن ضمن مؤشرات المرئية عدد مرات استشهاد الباحثين بأعمال المركز، وعدد زوار موقعه الالكتروني، وعدد مرات تحميل الملفات من هذا الموقع. ومن بين أهم الميزات التي يجب أن تتوفر في المواقع الالكترونية للمؤسسات البحثية، أن تستخدم بالإضافة الى اللغة الوطنية، اللغتين الفرنسية والإنجليزية، ما يسمح بتوسيع الشريحة المستهدفة والوصول الى الجمهور الفعليين والمحتملين، كما أن استغلال الروابط الخارجية للمواقع الأخرى يزيد في التعريف بالمؤسسات البحثية.

كما يساهم استحداث ركن خاص بالشراكة بين المركز والشركاء الاقتصاديين في الموقع الالكتروني، في تعزيز الثقة بين الطرفين ومصداقية أكثر للأساتذة والطلبة لاستخدام نتائج البحث في أعمالهم الأكاديمية كون المنتج الرئيسي للمركز هو البحث العلمي.

<sup>1</sup> Note de MESRS le 19/01/2016, objet la mise à niveau des sites web des établissements et utilisation du mail institutionnel.

#### 4. استخدام موقع التواصل الاجتماعي "الفيسبوك"

أضحت الوسائط الاعلامية المتعددة وسيلة مهمة للتواصل مع العالم، وأصبح استخدامها من طرف أي مؤسسة لا غنى عنه، وهذا ما حدى بالجهات الوصية ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بحث المؤسسات الأكاديمية والبحثية بمواكبة التطور واستخدام التكنولوجيات الحديثة من خلال إنشاء خلية تعنى باليقظة المعلوماتية والاتصال، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعية كالفيسبوك والتويتر<sup>1</sup>. فقد أصبح من الضروري تأييد هذه الظاهرة العالمية في استخدام مثل هذه الشبكات والتواصل المستمر من خلالها مع الفئة التي تستخدمها للإجابة على كل تطلعاتها.

#### المبحث الثالث: مراكز البحث العلمي محل البحث

اشتمل البحث الذي نحدد بصدد القيام به، على مراكز البحث العلمي الموثقة وفقا لموقع التعليم العالي والبحث العلمي، وهي تعد مؤسسات عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي (EPST)، وضعت تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 99-256 في 8 شعبان عام 1420 الموافق ل 16 نوفمبر 1999، كليات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، حيث تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ولقد تم اختيار مراكز البحث العلمي كمحل للدراسة لأنها متماثلة في الطابع القانوني، وتشابهها في نشاطها البحثي والعلمي مع اختلاف تخصصاتها بطبيعة الحال، كما أن إدراج الاتصال المؤسساتي من أجل التعريف بالأبحاث ونشاطات مراكز البحث حديث النشأة، بعدما استشفت الجهات الوصية أهميته فهو صلة الوصل بين المراكز والفئة المستهدفة من باحثين، وأساتذة جامعيين وطلبة وحتى شركاء السوسيو-اقتصاديين وصحافة. وفيما يلي تعريف موجز لكل مراكز البحث العلمي محل البحث.

<sup>1</sup> Note de MESRS le 04/06/2015, objet la création dans les établissements universitaires et centres de recherche d'une cellule de veille, de communication, et de proximité sur les réseaux sociaux.

## المطلب الأول: مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD)

سنتطرق في مقام أول لتاريخ نشأة المركز ، حيث يعد مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية من أقدم المراكز البحثية بالجزائر حيث يعود تاريخ نشأته الى سنة 1975، ومن تم سنتطرق إلى تاريخ الاتصال فيه.

### I. تاريخ نشأة المركز

ورث المركز تسميته الحالية، بعد إضافة "التنمية" لها، من مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي، وهذا الأخير أنشئ سنة 1975 والذي وضع تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وبموجب مرسوم إنشائه سنة 1985 أصبح يدعى "مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية"، حيث يتمتع بالاستقلالية العضوية، وبعد فترة وجيزة وضع تحت وصاية جامعة الجزائر. وشهدت سنة 2003 تغييراً في التنظيم الهيكلي للمركز بتحويله إلى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي وفق المرسوم التنفيذي رقم 03-455<sup>1</sup> المتضمن إنشاء مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية. مما سمح له بالتمتع باستقلالية واسعة في التسيير ومرونة التنظيم<sup>2</sup>.

ويحتوي المركز على أربع (04) أقسام للبحث هي:

- ✓ قسم الفلاحة والإقليم والبيئة،
- ✓ قسم التنمية البشرية والاقتصاد الاجتماعي،
- ✓ قسم الشركات والاقتصاد الصناعي،
- ✓ قسم الاقتصاد الكلي والاندماج الاقتصادي.

---

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-455 المؤرخ في 1 ديسمبر 2003 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 85-307 المؤرخ في 17 ديسمبر 1985.

<sup>2</sup> Les documents du Centre CREAD.

ومن مهامه<sup>1</sup>:

- القيام ببحوث نظرية وتطبيقية حول التنمية الاقتصادية،
- دراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية الضرورية لتقوية التكامل بين القطاعات المختلفة، والإبداع والتحكم التكنولوجي، والتسيير الناجع على مستوى الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي،
- القيام ببحوث في ميادين اقتصاد العمل، والتربية والتكوين، والصحة والسكن،
- دراسة نظم التسيير النقدي والمالي على المستوى الوطني والدولي،
- ضمان دراسة مبكرة علمية وتكنولوجية مرتبطة بموضوع بحث المركز،
- جمع ودراسة المعلومة العلمية والتقنية وضمان المحافظة عليها ونشرها،
- المساهمة في تتمين نتائج البحث العلمي وخاصة بالسهر على نشرها، استغلالها واستعمالها،
- ضمان التكوين المتواصل، والرسكلة، وتحسين مستوى أعوان البحث،
- المساهمة في التكوين بواسطة البحث ومن أجله.

بالإضافة إلى نشاطه البحثي يقوم المركز بنشر مجلة علمية محكمة تصدر كل ثلاثة أشهر les cahiers du cread. وباعتباره مركزاً علمياً للبحوث الاقتصادية استطاع المركز على مدى سنوات أن يراكم خبرة كبيرة في ميدان بحثه أهّلته لأن يكون فاعلاً مهماً في ميدان اختصاصه. ولهذا نجد عديد الهيئات الوطنية والمؤسسات العمومية والخاصة تلجأ إلى المركز للقيام بدراسات تؤهلها لاتخاذ قرارات استراتيجية، أو رسم سياسات جهوية ووطنية تساهم في تسليط الضوء على الرهانات التي تواجهها.

---

1Les documents du Centre CREAD.

وشملت هذه الدراسات مجالات عدة منها دراسة فرع الصناعة الصيدلانية في الجزائر، ودراسة واقع تشغيل النساء في مجموعة سوناتراك. كما يساهم باحثو وخبراء المركز في عديد الدراسات المطلوبة من قبل الهيئات الدولية على غرار منظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي. كما أشرف المركز على تسيير البرنامج الوطني للبحث العلمي في الشق المتعلق بالاقتصاد، وينظم المركز ورشات عمل، وندوات فكرية وعلمية، ومؤتمرات وملتقيات عملية وطنية ودولية كلما سنحت الفرصة بذلك.

## II. تاريخ الاتصال في مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية<sup>1</sup>:

منذ انشاء المركز ارتبط الاتصال بالفعل الاداري، ولم يتم فصل الاتصال عن الادارة إلا في سنة 2013، بفضل انحراط المركز بمشروع دولي كان الغرض منه انشاء هيكل اتصالي دائم، وهو الأمر الذي سنوضحه بالتفصيل في مايلي:

### أولاً. الاتصال المؤسسي من خلال برنامج SRTATEGICOM

يندرج مشروع تامبوس Tempus IV فيما يعرف بسياسة الجوار الأوروبية التي أطلقها الاتحاد الأوروبي سنة 2004 وهذا لتفادي الفجوة التي يمكن أن تنشأ بين الاتحاد الأوروبي ودول الجوار<sup>2</sup>، وكذا لتعزيز الاستقرار والأمن في المنطقة\*. ويهتم المشروع بإصلاح وتحديث أنظمة التعليم العالي وخلق مجالات تعاون بين الاتحاد الأوروبي والدول المحيطة به.

<sup>1</sup> مقابلة مع المسؤول السابق لخلية الاتصال بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، الدكتور خالد منه، يوم 28 جانفي 2016، بمكتبه، بمقر المركز، (أنظر الملحق رقم 01).

<sup>2</sup> Commission européenne (2016). Fiches techniques sur l'Union européenne

\* يتعلق الأمر بالبلدان القريبة من الاتحاد الأوروبي والتي تضم 16 بلداً وهي الجزائر، وأرمينيا، وأذربيجان، وروسيا البيضاء، ومصر، وجورجيا، وإسرائيل، والأردن، ولبنان، وليبيا، والمغرب، ومولدافيا، وفلسطين، وسوريا، وتونس، وأوكرانيا.

ومن ضمن البرامج المقترحة والتي اعتمدت من قبل المشروع نجد برنامج SRTATEGICOM الذي يدخل في نطاق المجال الثاني لمشروع TEMPUS IV والمتعلق بالتسيير والاصلاح الخاص بالأولويات الوطنية للجزائر وذلك لتحسين تسيير الجامعات والخدمات المقدمة للطلبة وتعزيز العلاقات الدولية. لذا كان وضع استراتيجية اتصالية أمراً بالغ الأهمية على مستوى المؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ليس فقط لزيادة المرئية ولكن أيضاً من أجل<sup>1</sup>:

- ✓ تكييف نظام التعليم العالي مع المتغيرات في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات؛
- ✓ إنشاء نظام للتواصل وتدعيم الروابط بين الجامعات الوطنية؛
- ✓ تشجيع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال لنشر المعلومات العلمية والتقنية؛
- ✓ المساعدة على تأقلم الطلبة الجزائريين مع بيئة تعليمية ديناميكية تتطور مع المنظمات الدولية؛
- ✓ الاستفادة من الإمكانيات العلمية والتكنولوجية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لتصبح محركاً للتنمية الاجتماعية والثقافية.

ولغاية تجسيد هذه الأهداف، تم ابرام معاهدة بين الاتحاد الأوروبي وجامعة جزائرية سنة 2008، خاصة ببرنامج SRTATEGICOM الذي يندرج في إطار مشروع TEMPUS IV على أساس أنها المنسق بين الاتحاد الأوروبي والجامعات الجزائرية الأخرى. وانطلق المشروع فعليا سنة 2009 وحددت مدة انجازه بـ 3

<sup>1</sup> V. de Schutter and all: Strategicom-establishing a communication structure, communications Consultant for the Strategicom Project, Project Manager, Strategicom-Università degli Studi "G.Marconi" Telematica (USGM), Head, international Project Office-USGM, 2009.

سنوات، واهتم أساساً بوضع أرضية لإنشاء هيكل اتصالي دائم في ست جامعات جزائرية بالتعاون مع خمس جامعات أوروبية\*.

قبل الشروع في تطبيق البرنامج تم تحليل وتقييم سياق التعليم العالي في الجزائر، لمعرفة الحالة الراهنة للاتصال وإمكانية تكيفه مع السياق الاتصالي الأوروبي، ليتوج في صياغة نموذج جزائري يستند على أفضل الممارسات الأوروبية للاحتياجات المحلية. وتم ذلك من خلال استطلاع رأي شمل عينة مختارة من مديري وكبار الموظفين بالجامعات الجزائرية والطلبة. وكشف البحث أن معظم الجامعات في الجزائر والتي تأسست من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي -تقريبا- لديها نفس المعدات والإمكانات البشرية وتلبي جميع المخططات التنفيذية والتنظيمية. إلا أنه يوجد حاجة ملحة للقيام بتدابير هيكلية، وبالتالي الحاجة إلى إنشاء بنية اتصالية قائمة على أفضل الممارسات المطبقة في كبريات الجامعات الأوروبية.

وارتكزت التجربة على ستة مجالات رئيسية (التواصل الداخلي الفعال، والمنشورات الخارجية والداخلية، وتطوير شبكة التواصل، والاتصال عبر وسائل الإعلام، والاتصال مع المساهمين، وأخيرا تعزيز العلامات التجارية أي تحسين صورة المؤسسة).

بعد مرحلة التقييم والتحليل تم اقتراح خلية اتصال على أساس الطرائق المثلى لإدارة الاتصال التي تم اعتمادها في الجامعات الأوروبية المشاركة في هذا البرنامج. وخلية الاتصال عبارة عن مكتب يقوم بأعمال الاتصال داخل المؤسسة وبينها وبين الجهات المختلفة التي قد تتعامل معها، كما توكل لها الوظائف التالية<sup>1</sup>:

\* الجامعة الوطنية للتعليم عن بعد باسبانيا، وجامعة جينا بألمانيا، وجامعة الأراس فرنسا، الوكالة الجامعية للفرنكوفونية، وجامعة ماركوني بإيطاليا كمنسق للمشروع من الجانب الأوروبي.

1 محمد إبراهيم السيد: الاتصال الوثائقي المكتوب، دار الثقافة، القاهرة، سنة 1993، ص 58.

1. تسجيل كل الملاحظات التي تطرح في الدورات التكوينية، الاجتماعات، المحاضرات، الملتقيات، ثم

دراستها وتحليلها والسهر على تطبيقها؛

2. دراسة جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة؛

3. التعريف بأهداف وأنشطة المؤسسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة؛

4. متابعة ما ينشر ويذاع عن أنشطة المؤسسة وإعلام المسؤولين بذلك؛

5. تلقي الشكاوى من الجمهور وآرائه حول الخدمات المقدمة والتنسيق بهذا الصدد مع ذات العلاقة

بالمؤسسة؛

6. توثيق الصلة بين العاملين بالمؤسسة من جهة وبين المسؤولين من جهة أخرى؛

ونشير إلى أن وظيفة الاتصال هي وظيفة ذات طبيعة استشارية لا ينبغي أن تلحق بأي إدارة من الإدارات

التنفيذية.

وامتد البرنامج على مدى ثلاث سنوات وتم تطبيقه فعلياً في ست جامعات جزائرية. وكان مركز البحوث في

الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية المسهل للأعمال الادارية والمالية، واستفاد بسبب تواجده ضمن هذا

المجمع لينشئ ايضاً خلية اتصالية احترمت فيها خصوصية عمل المركز والبحث العلمي.

**ثانياً. واقع الاتصال المؤسسي في مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية**

نظراً لتاريخ وطبيعة عمل المركز المرتكز أساساً على مساهمة الباحثين المشاركين، لم تكن العملية الاتصالية

تتسم بالديمومة، بل كانت تظهر خلال تنظيم التظاهرات العلمية والتي كانت تتطلب حداً أدنى من

الاتصال. وألحقت كل العمليات الاتصالية، التي كانت في الغالب الأعم في شكلها التقليدي\*، بالإدارة

\* من ضمن الوسائل التقليدية للاتصال يمكن أن نورد النشر الحائطي، والهاتف، والفاكس، والاتصال المباشر.

التي لم يكن الاتصال من أولوياتها. وأخذت العملية الاتصالية شكل الاتصال النازل الذي يعدّ الشكل الغالب في المؤسسات، التي تتبع النظام البيروقراطي، ويتضمن مجموعة من التوجيهات التي تقدمها المديرية إلى الفئات الأقل تسلسلا منها.<sup>1</sup> وفي ذلك الوقت لم يكن بالإمكان توقع أكثر من إدارة عمومية بالكاد استطاعت أن تستوعب الديناميكيات الجديدة الناجمة عن الانتقال نحو اقتصاد السوق. إن الانفتاح على القطاع الخاص و"تطبيق" العقلية الاشتراكية القديمة لم يتزامن بالعمل بجد للقضاء على العقد النفسية التي تشكلت تاريخيا بفعل تراكمات سلبية لأوضاع قهرية صبغت الشخصية الجزائرية على أساس الانفعالية والمبالغة في الانطوائية، والإحساس المزدوج الغريب بالدونية وما يرافقها من مازوشية تارة، وبالفوقية وما قد يلازمها من سادية تارة أخرى.<sup>2</sup>

ويعتبر المركز من أعرق المراكز البحثية في العلوم الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، إذ تعود نشأته إلى سنة 1975. وعلى الرغم من كونه مركزاً اعتمد بدرجة أولى على مساهمات الباحثين المشاركين إلا أنه استطاع أن يقيم شبكة من العلاقات العملية سمحت له بتبوء مكانة مرموقة بين المراكز البحثية الأخرى. وهذا ما أدى إلى إغفال دور وأهمية الاتصال في تعزيز هذه المكانة من جهة وعدم منح العملية الاتصالية المكانة التي تستحقها.

وخلقت هذه الوضعية نوعاً من الكسل في التعامل مع الاتصال باعتبار أن المركز معروف ولا حاجة له لمجهود اتصالي قائم بذاته. لقد تركّزت هذه الفكرة في الفريق القائد للمركز وبالتالي خلقت نوعاً من الهشاشة المؤسساتية، بالنظر إلى أن كل شبكة العلاقات كانت مرتبطة بالأشخاص وليس بالمركز.

<sup>1</sup>Marie Hélène Wesphalen, (1994). Le communicator, deuxième édition. Paris, Dunodédition, 1994, p 128.

<sup>2</sup>جمال ساملي: تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، بجامعة سعد دحلب - البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. يومي 21 و 22 ماي 2002.

وواكب قطاع البحث العلمي التطورات التي شهدتها القطاع الاقتصادي في الجزائر. وكانت سنة 1998 ايدانا بتحول كبير في القطاع وخاصة فيما يتعلق بالإطار التنظيمي. وبالنظر لتغير الطابع الناظم للمركز وتعزيزه بباحثين دائمين مع ما يتطلب ذلك من ضرورة استخدام الاتصال بشكل يومي ومستمر أضحى من الضروري تغيير النمط القديم للاتصال. وبالتالي لم يعد بالإمكان مواصلة العمل بالنمط القديم للاتصال المعتمد أساساً على منطلقات إدارية بحتة. فمعظم المعلومات كانت ذات طابع إداري أكثر منه علمي، في حين تركت مهمة البحث عن المعلومة العلمية\* للباحثين. وعلى الرغم من وجود موقع الكتروني للمركز إلا أنه لم يلعب الدور المنوط به، وهذا ليس حصراً على موقع المركز فقط. فمعظم المواقع الالكترونية للهيئات الحكومية الجزائرية، إلى وقت قريب، لم تكن في الواقع إلا عبارة عن صفحات لا ترقى إلى مصاف المواقع الالكترونية العالمية. فضلا عن أن هذه المواقع لم تكن مهيّنة بصفة منتظمة\*\*.

### ثالثاً. واقع الاتصال المؤسسي في مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية خلال التجربة

كانت سنة 2012، سنة مفصلية للمؤسسة البحثية، فبفضل انخراطه في برنامج استراتيجي كوم THE STRATEGICOM PROJECT كهيئة مسهلة للأمور الإدارية والمالية، انشئت خلية للاتصال وضمت خمسة أعضاء، وبفضل هذه النواة تمكن المركز ولأول مرة من خلق ديناميكية اتصالية فعالية.

### 1.3. خلية الاتصال هيكل افتراضي للاتصال المؤسسي

تعتبر خلية الاتصال نموذجاً بسيطاً ومرناً وأيضاً غير مكلف من الناحية المالية ومرناً من الناحية الوظيفية ولم يدمج في الهيكل التنظيمي للمؤسسة البحثية. وتتكون الخلية، حسب النموذج المقترح من قبل البرنامج، من

\* الاعلانات المتعلقة بالملتقيات، والندوات، وورش العمل في الداخل والخارج.

\*\* تفتنت السلطات العمومية في الجزائر لأهمية الاتصال في السنوات الأخيرة داعية الهيئات العمومية بما فيها الجامعات ومراكز البحث العلمي لإيلاء العناية الفائقة بمحتوى المواقع الالكترونية وتحسينها لما له من فائدة على أداؤها. (برنامج وزارة الاتصال فيما يتعلق بالاتصال المؤسسي في الجزائر، 2015).

خمس أعضاء، مسؤول الخلية، والمكلف بالاتصال الداخلي، والمكلف بالاتصال الخارجي، والمسؤول عن الانفوغرافيا، والمكلف بالموقع الإلكتروني. وتهدف الخلية الى استحداث ديناميكية اتصالية على المستويين الداخلي والخارجي. وتعمل الخلية أيضاً على تحسين المرئية باستهداف الفئات الخارجية من أساتذة وباحثين في الجامعات، والمؤسسات البحثية الأخرى. أما المكلف بالانفوغرافيا فيقوم بالتصاميم اللازمة فيما يخص كل الأدوات الاتصالية سواء الداخلية أو الخارجية (كالمطويات، والمنشورات، والجريدة الداخلية...). وتقع على المكلف بالموقع الإلكتروني مهمة تحيين الموقع الإلكتروني بشكل دوري بكل المعلومات الخاصة بالمؤسسة البحثية. ويقوم مسؤول الاتصال بالإشراف على مجمل هذه الاعمال، ويضع برنامجاً اتصالياً سنوياً. ومن ضمن مهام الخلية المساهمة في اىصال ونشر المعرفة وأبحاث المركز.

### 2.3. أداء خلية الاتصال خلال التجربة

لتكوين النواة الأساسية للخلية تم الاستعانة بمستخدمين من داخل المؤسسة البحثية. غير أن تخصصات أعضاء الخلية لم تكن متوائمة مع مهام وتخصص الخلية. وسمح البرنامج، في سياق التدابير المرافقة لحسن سيره، من استفادة أعضاء الخلية من دروس في الاتصال عن طريق التعليم عن بعد.

لعبت الخلية دوراً في تحسيس مستخدمي المؤسسة البحثية من باحثين وعمال بأهمية الاتصال في نشر الأبحاث وتحسين صورة المركز من خلال الوسائل الاتصالية المتاحة والمستحدثة. وساهمت الخلية في إدراج تقاليد جديدة متعلقة بالوعي المتزايد لأهمية الاتصال في عمل الباحثين. غير أن لكل عملية اصلاح معوقات موضوعية وأخرى ذاتية تؤثر بشكل أو آخر على النتائج المتوخاة. ومن ضمن العراقيل التي واجهتها الخلية عراقيل تنظيمية لعدم إدراجها رسمياً في الهيكل التنظيمي مما تتسبب في نوع من العزوف

الاداري للتعاون معها. ويمكن أن نعزو هذه الحالة للوضعية المريحة التي شكلها بعض المستخدمين طيلة مكوثهم في المؤسسة مما جعلهم يرفضون أي شكل من أشكال الاصلاح بما فيها تشكيل خلية للاتصال.

ولم تكن العراقيل التنظيمية والإدارية هي الوحيدة التي أعاقت عمل الخلية بل كان لسلوك الباحثين تجاهها نصيب في ذلك. فعلى الرغم من أنّ الهدف الأساسي للاتصال الداخلي هو العمل على تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، إلا أنه لوحظ تباين في تحقيق الاهداف بالنسبة للباحثين وأهداف المركز. ولا تختلف هذه الحالة عن الحالة التي يعيشها الباحثون في البلدان النامية. ومن المعروف أن توافر عدد كبير من الباحثين مؤهلين تأهيلاً عالياً عنصراً أساسياً في تنمية البحث العلمي والتنمية في أي بلد. ولا يزال العالم العربي يحتل مراتب متأخرة من حيث معدل عدد الباحثين لكل مليون نسمة\*. كما أن تدني أجورهم يجعل جزءاً مهماً من وقتهم وتفكيرهم ينصرف إلى البحث عن موارد بديلة لتأسيس حياتهم، ولاسيما الجدد منهم، وقد ينخرطون في مشروعات ربحية موازية علنية أو غير علنية، مما يؤثر سلباً في إنتاجهم العلمي الذي يحتاج إلى التفرغ وبذل الوسع<sup>1</sup>. فمن المفروض أن تكون المؤسسة البحثية مركز اشعاع وبحث ليس فقط للنخبة، بل لكل المهتمين بموضوع بحثه وكذا متخذي القرار.

### 3.3. تحسين الموقع الالكتروني وتقييمه

يعتبر الموقع الالكتروني واجهة لأي مؤسسة مهما كان نوعها، غير أنه يعد مفتاح النجاح في مركز البحث، لأنه من خلاله تعرض كل الاعمال، والمقالات العلمية، والنتائج البحثية، ويعتبر صلة الوصل بين الباحثين والفئات الاخرى، وعليه فتحسين المعلومة فيه أمر ضروري ودوري، من أجل المحافظة على العلاقة الافتراضية

\* يوجد ما يعادل 457 باحثاً لكل مليون نسمة في مجموع دول منظمة المؤتمر الإسلامي مقابل 1549 وهو المعدل العالمي في هذا المجال. ويلاحظ نوع من التفاوت النسبي في هذا الشأن بين الدول العربية؛ إذ تحتل بعض الدول العربية مراتب متقدمة مثل تونس التي يوجد فيها 3240 باحثاً لكل مليون نسمة، والأردن 1934 باحثاً، ومصر 1018 باحثاً. (SavasAlpay.2012/2013). أما في الجزائر فسجل 840 باحثاً لكل مليون نسمة حسب آخر إحصائيات وزارة التعليم والبحث العلمي (2015).

1 سعيد الصديقي: الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز، مجلة رؤى استراتيجية، أبريل 2014، ص 27.

التي تشكلت بين صورة المركز ومستخدمي الموقع. كما أن استخدام اللغة العربية فضلا عن اللغتين الفرنسية والانجليزية و ربما لغات أخرى إن أمكن، يساعد في التعريف بأعمال المركز لمختلف الشرائح التي لا تجيد لغة على حساب لغة أخرى.

وبذلت مجهودات كبيرة لتحسين موقع المركز بما يستجيب لتطلعات زواره خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المقالات المنشورة في مجلته. لكن الهدف المبتغى من وراء تحديث الموقع هو جعله واجهة للبحث العلمي في العلوم الاقتصادية والاجتماعية وإدراجه في التصنيفات العالمية المذكورة آنفاً. بحيث يمكن الزائر من الاطلاع على مختلف المستجدات في البحث العملي في هذين المجالين. ولكن ونظراً لافتقار الموقع للنسختين العربية والانجليزية واقتضاره فقط على اللغة الفرنسية أثر بشكل كبير على مرثيته. لقد تغيرت طبيعة الطلبة والأساتذة في العلوم الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر بحكم تكوينهم الذي أضحى في غالبته باللغة العربية. وبالتالي وجود نسخة باللغة العربية للموقع أصبح ضرورة ملحة لاستقطاب فئة عريضة من هؤلاء الطلبة والباحثين. كما أن استعمال اللغة الانجليزية يساهم في تحسين تصنيف المركز باعتباره وسيلة للانفتاح على العالم الخارجي.

إن هذا الواقع يطرح اشكالية ضرورة وعي الباحثين بأهمية اللغة الانجليزية في مرثية أبحاثهم. فلم يعد خافيا أن اقتصار نشر البحوث على لغة واحدة أضحى عائقاً أمام انتشارها لدى الفئة المستهدفة. مما يقلل من الفائدة المرجوة من هذا المجهود.

#### 4.4. التصنيفات

بفضل تحيين الموقع الالكتروني للمركز، تمكن هذا الاخير ولأول مرة دخول تصنيف ويومتركس Webometrics Ranking للمواقع الالكترونية، ورغم تذيبله التصنيف إلا أن دخوله الترتيب يعد انجازا بعد مرور ثلاث سنوات على إطلاق النسخة الجديدة منه. ويعمل القائمون عليه لتحسين كل المؤشرات التي

يعتمد عليها التصنيف لتحسين ترتيبه السنوي، كما يأملون في المستقبل من دخول تصنيف جامعة بنسلفانيا.

والجدول التالي يوضح الملاحظات المسجلة الخاصة بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية في فترة البحث الميداني.

**الجدول رقم 07: شبكة الملاحظة الخاصة بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية**

نوع الاتصال	وسائل الاتصال	الاستخدام	الملاحظات
الاتصال الداخلي	النشر الحائطي	نعم	يستخدم بكثرة، يوجد لوحات للنشر في كل طابق من المبنى، يقسم حسب عدد أقسام البحث والادارة، كما يوجد مكان مخصص لنقابة العمال، وينشر كل ما يخص الموظفين سواء التعليمات الادارية، أو الاعلانات العلمية...
	الاجتماعات	نعم	تقام الاجتماعات عند الحاجة، وليس بصفة دورية.
	المقابلات	نعم	يستقبل المسؤولون الموظفين للاستماع لانشغالاتهم على مدار اليوم، ولا يوجد وقت محدد لمقابلة المسؤولين.
	الانترانت	لا	لا يوجد شبكة انترانت تربط الموظفين بعضهم ببعض، وعليه يستخدم معظمهم البريد الإلكتروني للتواصل مع الزملاء او الهاتف.
	جريدة المؤسسة	لا	كانت هناك محاولة أولى، لكن لم تكلل بالنجاح، بسبب عدة عوامل من بينها فقر المعلومات الخاصة بالمركز والتي تمكنهم من نشرها.
	مختلف الحوافز	نعم	يملك الموظفون عدة حوافز غير أنها تبقى بعيدة عن تطلعاتهم.
الاتصال الخارجي	العلاقة مع الصحافة	لا	لا يملك المركز علاقات مع الصحافة، بل يعتمد على الروابط الشخصية بين الباحثين ومعارفهم من الصحافة لتغطية مختلف التظاهرات العلمية.
	المؤتمرات والندوات	نعم	ينظم المركز عدة ندوات ومؤتمرات حسب طبيعة تخصصه.
	الموقع الإلكتروني	نعم	يملك المركز موقع الكتروني محين، ويعمل على مدار الساعة في نشر مختلف نشاطات المركز.

لا يستخدم المركز الرعاية أو الأعمال الخيرية من أجل تحسين صورته لدى الجمهور الخارجي، ويعود ذلك كونه مؤسسة عمومية غير ربحية.	لا	رعاية أو الخدمات الخيرية	
يملك المركز صفحة فيسبوك محينة بكل ما هو جديد، حيث يتم نشر فيها كل نشاطات المركز من ندوات ومؤتمرات علمية، وكذلك انجازات الباحثين.	نعم	المواقع الاجتماعية	
منذ سنة 2013 الى غاية 2018، أقيمت الأبواب المفتوحة مرتين فقط، المرة الأولى بمناسبة احتفال المركز بمرور أربعين سنة على إنشائه، والمرة الثانية بأمر من المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ورغم ما للأبواب المفتوحة من أهمية بالتعريف بالمركز إلا أنها غير مستخدمة بالشكل المطلوب.	نعم	الأبواب المفتوحة	الاتصال الخارجي
بفضل تحين الموقع الالكتروني، دخل المركز في تصنيف ويومتركس ورغم تذيله التصنيف إلا أن دخوله الترتيب يعد انجازا بعد مرور ثلاث سنوات على إطلاق النسخة الجديدة منه.	نعم	التصنيفات	
لا يملك المركز إستراتيجية اتصالية قصيرة المدى.	لا	قصيرة الامد	الاستراتيجية الاتصالية
وضعت استراتيجية اتصالية طويلة المدى تمتد من سنة 2015 إلى غاية 2025، غير أن هذه الاستراتيجية تفتقر إلى المعايير اللازم توفرها، وسبب ذلك أنها وضعت دون تخطيط مسبق.	نعم	طويلة الامد	

نستخلص من الجدول أعلاه الذي يبين الملاحظات المسجلة بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، أنه يوجد تباين في استخدام الوسائل الاتصالية الخاصة رغم أهميتها، ويعود ذلك للصعوبات التنظيمية، كون الاتصال كان وظيفة تابعة للأمانة العامة وجعلها وظيفة مستقلة خلق نوعا من المقاومة والتخوف من التجديد من طرف بعض الأطراف التي اعتادت على نمط تقليدي في العمل، كونهم ليسوا مختصين في الاتصال. بالإضافة لكل هذا يفتقد المركز لاستراتيجية اتصالية واضحة المعالم، حيث وضعت استراتيجية طويلة المدى تدوم 10 سنوات، غير أن من وضعها لم يكن مختص في الاتصال كذلك، وكان هدفه اعتلاء منصب عال، وحسب الموظفين فإن الأمر تم بسرية تامة، ولم يتم اشارك القسم المعني بالأمر.

وتعد سنة 2012 سنة مفصلية بالنسبة للمركز، أين تم استحداث خلية للاتصال في اطار اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي، من بين أهدافها تعزيز الانتماء من خلال الاتصال الداخلي وتحسين المرئية من خلال الاتصال الخارجي، فالمركز استفاد من هذه التجربة حيث كان لها دور في حث سواء القائمين على المركز وايضا الموظفين لأهمية الاتصال، كما أنها ارسدت القواعد الأولى للاتصال بمفهومه الحديث بالمركز، لكن الملاحظ من أجل أن تكون العملية الاتصالية ناجحة يجب ان تم الجميع يعني ضرورة اندماج الباحثين في هذه العملية، ففضلها سيتمكن الباحثون من نشر أبحاثهم العلمية، ما يعزز مرئية المركز لدى الفئات الخارجية المستهدفة، ويحسن من تصنيفاته الوطنية والعالمية.

### المطلب الثاني: مركز البحوث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)

سنستعرض في المطلب الثاني تاريخ إنشاء المركز الذي من مهامه تنفيذ المشاريع البحثية المتعلقة بعلم وتكنولوجيا اللغة العربية وتطويرها، كما سنعرج على تاريخ الاتصال فيها.

#### I. تاريخ نشأة المركز

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA) بمقتضى المرسوم التنفيذي 91-1477، ليعوض معهد اللغويات والصوتيات ووحدة الابحاث في علم اللغة والتواصل اللغوي، وأصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي في ديسمبر 2003.

ويقع المركز بولاية الجزائر العاصمة، وتتعلق مهامه الرئيسية بتنفيذ البحوث النظرية والتطبيقية حول تطوير اللغة العربية وعلم لسانيات اللغة العربية بالتعاون مع الوكالات والمؤسسات المشاركة في التنسيق والموافقة على المصطلحات، وكذا تنفيذ المشاريع البحثية في مجالات علوم وتكنولوجيا اللغة العربية ولغة التعليم من

1 Décret éxcutif N° 91-477 du Décembre 1991. (voir : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz))

أجل تطوير اللغة العربية من حيث التعليم والتكنولوجيا، كما يعمل المركز على إنجاز أبحاث في المجالات

التالية<sup>1</sup>:

- تعليم اللغة العربية وبشكل رئيسي في جميع مستويات التعليم وتنفيذ الدراسات العلمية النقدية لتدريس اللغات العربية والأجنبية في الجزائر، ووضع دورات تدريسية تجريبية مقارنة من أجل التنمية وبناء طرق حديثة وفعالة على هذا الأساس؛
- الترجمة وتنفيذ دراسات علمية حول إجراءات الترجمة وتطوير تقنياتها لتلبية الاحتياجات الخاصة لمترجمي الأعمال العلمية؛
- في مجال قواعد البيانات الآلية، الإشراف الفني والمشاركة المستمرة في تطوير "كنز اللغة العربية" بالتعاون الوثيق مع أنشطة العلاج التلقائي للغة التي تنفذها الدراسات؛
- في الصوتيات والمعالجة التلقائية للكلام وتنفيذ الدراسات التجريبية في المختبر وتطوير الأدوات المناسبة للتجميع والتحليل والتعرف على الكلام؛
- المعاجم العربية والمصطلحات باللغة العربية، والمشاركة في تطوير اللغة العربية والمصطلحات العلمية والتقنية في العالم العربي؛
- بحوث السيمياء وتنفيذ اختبارات ودراسات ميدانية في مختلف أشكال التعبير اللغوية والثقافية والاجتماعية، والترجمة والنقل من نظام إلى آخر.

---

1 www.crstdla.edu.dz (consulté le 23/02/2016).

## II. تاريخ الاتصال في مركز البحوث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية<sup>1</sup>

تميزت العملية الاتصالية منذ إنشاء المركز بكونها متصلة بالإدارة، حيث يغلب عليها الطابع الرسمي ويتخذ الاتصال شكل الاتصال الصاعد والنازل، بين أقسامه التقنية وبين المصالح الأخرى هذا في الجانب الداخلي، مع استخدام الوسائل التقليدية في الاتصال، كالنشر واستخدام الفاكس والهاتف، وأحيانا البريد الإلكتروني، أما فيما يخص الفئات الخارجية كالجهات الوصية والشركاء الاجتماعيين فيتم الاتصال بهم عن طريق الاجتماعات واللقاءات. وهذا مرده عدم وجود مصلحة تعنى بالاتصال، ولكن في 15 يناير سنة 2013، صدر قرار وزاري مشترك استحدثت فيه مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال المنضوية تحت القسم التقني للعلاقات الخارجية وتتمين البحث. وعلى إثر ذلك تم توظيف عاملين متخصصين في الاتصال لمساعدة المركز في تحسين العملية الاتصالية فيه. حيث تمثلت أولوياتهم في:

- إيصال المعلومة للشخص المادي أو المعنوي في الوقت المناسب.
  - الاستجابة لحاجيات العاملين داخل المركز.
  - إيصال المعلومات والبيانات لمختلف المهتمين بميدان اللغة العربية للفئات المستهدفة في الشق الداخلي والمتمثلة أساسا في الباحثين الدائمين للمركز ووحدات البحث بالإضافة إلى الباحثين المشاركين الذين تربطهم عقود بحث مع المركز ومستخدمي دعم البحث للمركز ووحدات البحث بالإضافة إلى الشريك الاجتماعي.
- وأصبح المركز بفضل مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال يقوم بتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات منها:

---

<sup>1</sup>مقابلة مع مسؤول قسم تتمين نتائج البحث بمركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية، السيد عبد الغاني بوراشد، يوم 26 سبتمبر 2018، بمكتبه، بمقر المركز ، (أنظر الملحق رقم 01).

● إشراك الباحثين والشريك الاجتماعي في خلق مشاريع تدخل في مهام المركز وتعود بالفائدة الاجتماعية و الاقتصادية.

● توفير ما لزم من الإمكانيات لتسهيل عملية البحث.

● تشجيع الباحثين ذوي البحوث المميزة على نشر مقالاتهم على شكل كراسات المركز.

● إعطاء الأولوية للباحثين ومستخدمي دعم البحث للنشر في مجلة المركز.

كما تسعى إدارة المركز إلى توفير الاحتياجات اللازمة للقيام بالعملية الاتصالية على أحسن وجه في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها البلاد، فبغض النظر عن توفير شبكة الانترنت و تجهيزات الإعلام الآلي لا تحتوي المصلحة على وسائل اتصالية يمكن ذكرها في هذا المقام، وكمشروع مستقبلي تسعى المصلحة إلى خلق أرضية رقمية بخصوص هذا الأمر.

والجدول التالي يوضح الملاحظات المسجلة الخاصة بمركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية في فترة البحث الميداني.

الجدول رقم 08: شبكة الملاحظة الخاصة بمركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية

نوع الاتصال	وسائل الاتصال	الاستخدام	الملاحظات
الاتصال الداخلي	النشر الحائطي	نعم	يستخدم بكثرة، يوجد لوحات للنشر في كل طابق من المبنى، يقسم حسب عدد أقسام البحث والادارة ، كما يوجد مكان مخصص لنقابة العمال، وينشر كل ما يخص الموظفين سواء التعليمات الادارية، أو الاعلانات العلمية...
	الاجتماعات	نعم	تقام الاجتماعات عند الحاجة، وليس بصفة دورية.
	المقابلات	نعم	يستقبل المسؤولون الموظفين للاستماع لانشغالهم على مدار اليوم.
	الانترانت	لا	لا يوجد شبكة انترانت تربط الموظفين بعضهم ببعض، وعليه يستخدم البريد الإلكتروني والهاتف للتواصل مع

الزملاء.				
لا يوجد جريدة خاصة بالمؤسسة	لا	جريدة المؤسسة		
يملك الموظفون عدة حوافز غير أنها تبقى بعيدة عن تطلعاتهم، لأنها تخضع لقانون الوظيفة العمومية.	نعم	مختلف الحوافز		
يعتمد المركز على الصحافة لتغطية مختلف التظاهرات العلمية من خلال توجيه لهم دعوة رسمية.	لا	العلاقة مع الصحافة	الاتصال الخارجي	
ينظم المركز عدة ندوات ومؤتمرات حسب طبيعة تخصصه.	نعم	المؤتمرات والندوات		
يملك المركز موقع الكتروني محين، ويعمل على مدار الساعة في نشر مختلف نشاطات المركز.	نعم	الموقع الالكتروني		
لا يستخدم المركز الرعاية أو الأعمال الخيرية من أجل تحسين صورته لدى الجمهور الخارجي، ويعود ذلك كونه مؤسسة عمومية غير ربحية.	لا	رعاية أو الخدمات الخيرية		
يملك المركز صفحة فيسبوك مهيئة بكل ما هو جديد، حيث يتم نشر فيها كل نشاطات المركز من ندوات ومؤتمرات علمية، وكذلك انجازات الباحثين.	نعم	المواقع الاجتماعية		
أقيمت الأبواب المفتوحة بطلب من مديرية البحث العلمي، وليس باقتراح من المركز.	نعم	الأبواب المفتوحة		
الموقع الالكتروني غير مصنف في موقع ويومتركس للتصنيفات العالمية.	لا	التصنيفات		
لا يملك المركز إستراتيجية اتصالية قصيرة المدى.	لا	قصيرة الأمد		الاستراتيجية الاتصالية
لا يملك المركز إستراتيجية اتصالية طويلة المدى، بل يعمل حسب الحاجة.	لا	طويلة الأمد		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بمركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية، أنه يستخدم الوسائل المتعارف عليها، كالنشر الحائطي والاجتماعات والمقابلات فيما يخص الاتصال الداخلي، ونشر المعلومات من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وتعيين الموقع الالكتروني وتنظيم الندوات والملتقيات، فيما يخص الاتصال الخارجي، أما باقي الوسائل فلا تستخدم بالشكل المطلوب رغم أهميتها، فالملاحظ أن

المسؤولين يتخوفون من كل ما هو جديد، ولهذا سلموا المشعل للجيل الجديد الذي يعمل على تحسين الاتصال، كما أن الملاحظ أن انقسام المركز الى مقرين (مقر متواجد بجامعة الجزائر 2، ومقر متواجد ببلدية الجزائر الوسطى)\* خلق نوع من الاضطراب في العملية الاتصالية، رغم اجتهاد المسؤولين على ايصال المعلومة لكافة الأطراف واشراك جميع الموظفين في العملية الاتصالية.

### المطلب الثالث: مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني (CRIST)

يعد مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني من بين المراكز التي تحتل مراتب متقدمة في تصنيف ويومتركس، حيث داع صيته كأحسن مركز يهتم بنشر وتطوير ما ينتجه من بحوث علمية وتقنية، وعليه سنتطرق في المطلب الثالث لتاريخ نشأته وكذا تاريخ الاتصال فيه.

#### I. تاريخ نشأة المركز

أنشئ مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني (CERIST)، بمقتضى المرسوم le Décret N° 85-56 du 16 Mars 1985، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، ويقع بين عكنون بالجزائر العاصمة، وتمثل مهامه فيما يلي :

- دراسة واقتراح التدابير التنظيمية لضمان التنمية وتعزيز المعلومات العلمية والتقنية؛
- المشاركة في إنشاء وتطوير شبكة وطنية للمعلومات العلمية والتقنية؛
- المشاركة في إنشاء قواعد بيانات في جميع مجالات العلوم والتكنولوجيا في كل من القطاعات المعنية وتعزيز التنسيق من خلال عملها، والوصول إلى مختلف المستخدمين؛
- اقتراح أي التدابير التي تضمن الحصول الرشيد ودوران المعلومات العلمية والتقنية على المستوى الوطني لكل المستخدمين مهما كانت مسافتهم؛

\* بسبب ضيق المقر المتواجد بجامعة الجزائر 2، تقرر نقل الإدارة لمبنى بلدية الجزائر الوسطى، لتخفيف الضغط على المركز.

- تشجيع إدخال تقنيات حديثة مثل: الكمبيوتر لجمع ومعالجة المعلومات العلمية والتقنية، تطوير أنظمة البرمجيات للاسترجاع الآلي للمعلومات العلمية والتقنية؛
- ضمان التنسيق والربط البيئي مع شبكة التوثيق الوطنية مع الشبكات الخارجية في مجال المعلومات العلمية والتقنية؛
- إعداد عناصر علمية وتقنية لمشاريع وخطاطا المعلومات العلمية والتقنية؛ التأكد من طابعات مفوضية البحث العلمي والتقني؛
- المشاركة في الترويج للعلوم والتكنولوجيا ولا سيما في شكل المنشورات العلمية أو الأفلام؛
- المساهمة في تبيين نتائج البحث العلمي والتقني كجزء من مهمته المتعلقة بالمعلومات العلمية والتقنية، والتأكد من أي بحث أو دراسة حول هذا الموضوع.

## II. تاريخ الاتصال في مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني<sup>1</sup>

منذ إنشاء المركز والعملية الاتصالية مرتبطة بالإدارة، حيث كان المركز يستخدم الوسائل التقليدية في الاتصال الداخلي، كالنشر الحائطي واستعمال الفاكس والهاتف، والبريد الإلكتروني، أما فيما يخص الاتصال الخارجي كان المركز ينظم الندوات والمؤتمرات حسب اختصاصه، فالمديرية مثل باقي المديريات في المؤسسات العمومية لم تكن تعي أهمية الاتصال، وكل باحث كان يعمل بمعزل عن الآخرين، ولكن في سنة 2013، تم استحداث مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال المنضوية تحت القسم التقني للعلاقات الخارجية وتتمين البحث. وعلى إثر ذلك تم توظيف عاملين متخصصين في الاتصال لمساعدة المركز على تحسين العملية الاتصالية فيه، بالإضافة الى مكلف بالانفوغرافية و مترجمة. ، فاليوم المركز لديه موقع محين بشكل

1 مقابلة مع رئيسة مصلحة تبيين نتائج البحث بمركز البحث في الاعلام العلمي والتقني، السيدة خلف سعيدة ، يوم 30 ماي 2018، على الساعة العاشرة صباحاً. بمكتبها، بمقر المركز، (أنظر الملحق رقم 01).

دوري ايضا نملك بريد الكتروني يتم من خلاله اعلام جميع الموظفين بكل مستجدات المركز، ونملك مطويات الهدف منها التعريف بنشاطات المركز، وبما أن نشاط البحث لمركز البحث في الاعلام العلمي والتقني يهدف لنشر التكنولوجيات الجديدة للرقمنة كان لزاما عليه وضع حلول مبتكرة للتعريف بنشاطاته للفئات المستهدفة من جامعيين وباحثين، وعليه يمتلك المركز مصلحة السمعى البصري والوسائط المتعددة التي من مهامها الانتاج الوثائقي وتغطية التظاهرات الاستراتيجية وبثها على شبكة الانترنت ( web-TV ، البث التدفقي ومؤتمرات الفيديو)، كما يعمل المركز بالشراكة مع العملاء الاخرين في نفس المجال (التلفزة الجزائرية وجامعة التكوين المتواصل) لإنتاج برنامج يسعى لترقية المعرفة ولتطوير المحتوى السمعى البصري وذلك من خلال تخصيص بوابة لنشر المحتوى السمعى البصري الموجه للجامعيين (webtv.cerist.dz).

والجدول التالي يوضح الملاحظات المسجلة الخاصة بمركز البحث العلمي والتقني في فترة البحث الميداني.

الجدول رقم 09: شبكة الملاحظة الخاصة بمركز البحث في الاعلام العلمي والتقني

نوع الاتصال	وسائل الاتصال	الاستخدام	الملاحظات
الاتصال الداخلي	النشر الحائطي	نعم	يستخدم لكن ليس بكثرة، وينشر كل ما يخص الموظفين سواء التعليمات الادارية، أو الاعلانات العلمية...
	الاجتماعات	نعم	تقام الاجتماعات عند الحاجة، وليس بصفة دورية.
	المقابلات	نعم	يستقبل المسؤولون الموظفين للاستماع لانشغالهم على مدار اليوم.
	الانترانت	لا	هناك مشروع لربط الموظفين بشبكة انترانت لتسهيل التواصل فيما بينهم.
	جريدة المؤسسة	نعم	يصدر المركز بصفة دورية مجلة للعامّة، CERISTNEWS، تعرّف هذه المجلة التي تصدر فصليا بالنشاطات العلمية والتكنولوجية التي يقوم بها المركز في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال، بتبني سياسة تتيح رفع مدى ظهور المركز على المستوى

المحلي والدولي.			
يملك الموظفون عدة حوافز غير أنها تبقى بعيدة عن تطلعاتهم، لأنها تخضع لقانون الوظيفة العمومية.	نعم	مختلف الحوافز	
يعتمد المركز على الصحافة لتغطية مختلف التظاهرات العلمية من خلال توجيه لهم دعوة رسمية. كما يعمل المركز بالشراكة مع التلفزة الجزائرية وجامعة التكوين المتواصل لإنتاج برنامج يسعى لترقية المعرفة ولتطوير المحتوى السمعي البصري.	لا	العلاقة مع الصحافة	الاتصال الخارجي
ينظم المركز عدة ندوات ومؤتمرات حسب طبيعة تخصصه.	نعم	المؤتمرات والندوات	
يملك المركز موقع الكتروني محين، ويعمل على مدار الساعة في نشر مختلف نشاطات المركز.	نعم	الموقع الالكتروني	
لا يستخدم المركز الرعاية أو الأعمال الخيرية من أجل تحسين صورته لدى الجمهور الخارجي، ويعود ذلك كونه مؤسسة عمومية غير ربحية.	لا	رعاية أو الخدمات الخيرية	
يملك المركز صفحة فيسبوك محينة بكل ما هو جديد، حيث يتم نشر فيها كل نشاطات المركز من ندوات ومؤتمرات علمية، وكذلك انجازات الباحثين.	نعم	المواقع الاجتماعية	
أقيمت الأبواب المفتوحة بطلب من مديرية البحث العلمي، وليس باقتراح من المركز.	نعم	الأبواب المفتوحة	
بفضل تحيين الموقع الالكتروني، وتوفره على جميع الشروط، تبوأ المركز المرتبة الأولى وطنيا وعربيا والثاني إفريقيا و 201 عالميا سنة 2016 في تصنيف ويومتركس العالمي.	نعم	التصنيفات	
لا يملك المركز استراتيجية اتصالية قصيرة المدى.	لا	قصيرة الامد	الاستراتيجية الاتصالية
لا يملك المركز استراتيجية اتصالية طويلة المدى، بل يعمل حسب الحاجة.	لا	طويلة الامد	

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بمركز البحث في الاعلام العلمي والتقني أن الوسائل المستخدمة هي الوسائل التي إعتاد المركز استخدامها منذ سنوات، كما أن المركز لا يملك استراتيجية اتصالية ، كون القائمين على الاتصال يفتقدون لروح المبادرة ويتنظرون تنفيذ الأوامر من طرف المسؤولين، ما خلق نوع من الركود، غير أن الملاحظ أن المركز يولي أهمية كبرى فيما يخص الانتاج السمعي البصري، والانتاج الورقي كالمطويات، والبطاقات التعريفية بمهام المركز، كونه يملك عدة بوابات تقوم بنشر ومعالجة المعلومات العلمية والتقنية، ومن بين هذه البوابات بوابة المجالات الجزائرية والفهرس الجزائري المشترك والبوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات، والتي لا يمكن الاستغناء عنها من قبل الجامعيين وغيرهم، كما كان لها الفضل في تبوئها المرتبة الأولى لعدة سنوات في تصنيف ويومتركس العالمي .

#### المطلب الرابع: مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة (CRSTRA)

سنحاول من خلال المطلب الرابع عرض تاريخ نشأة مركز البحوث العلمية والتقنية حول المناطق القاحلة المتواجد مقره بولاية بسكرة، وكذا توضيح أهم المراحل التي مر بها الاتصال.

#### I. تاريخ نشأة المركز

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة CRSTRA بمقتضى المرسوم le décret

<sup>1</sup> N°91-478 du 14 Décembre 1991 . ويعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، أنشئ

بالجزائر العاصمة (درارية) ثم تم نقله إلى ولاية بسكرة في سبتمبر 2000، وتتمثل مهام المركز في<sup>2</sup>:

- إنجاز برامج البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة أو المهدهدة بالتصحر أو الجفاف؛
- المشاركة في كل الأبحاث المتعددة الأبعاد وذات العلاقة بالمناطق الجافة؛

1 Décret N° 91-478 du 14 Décembre 1991, modifié par le Décret N°03-458 du 01 Décembre 2003 et régi par le décret exécutif n°99-256 du 16 Novembre 1999.(Voir : www.joradp.dz)

2 www.crstra.dz (consulté le 21/02/2016).

- إعداد بنك للمعلومات والمعطيات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة مع التأكيد على المعالجة، التحويل والنشر؛

- المشاركة في أي بحث يعنى بفهم ومكافحة التعرض البشري للتغيرات البيئية.

## II. تاريخ الاتصال في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة<sup>1</sup>

منذ إنشاء المركز والعملية الاتصالية تتم وفق طرق ستاتيكية في مجملها، حيث تميزت عملية الاتصال بالطابع التقليدي والتنظيمي المحض وغالبا ما يشرف عليها إداريون بغض النظر عن تخصصاتهم في الاتصال، وهو عكس ما تحتاجه العملية الاتصالية من ديناميكية وحركية وهذا يتوقف أيضا على سيكولوجية الفرد الجزائري في التواصل عموما. وهذا ما دفع المسؤولين على إنجاز مخطط اتصالي سيتم المصادقة عليه من طرف المجلس العلمي وبموجبه سيتم إنشاء خلية اتصال ستدرج رسميا في الهيكل التنظيمي للمركز.

وسيعمل المركز من خلال مصلحة الاتصال بتسيد المخطط الاتصالي الذي يتماشى مع متطلبات عمل المركز، إنشاء شبكة ونسيج من الاتصال الرسمي والغير الرسمي، الداخلي والخارجي تكون ميزته، الفعالية، الأمان والمرونة، للوصول إلى الفئات المستهدفة على المستويين الداخلي والخارجي وهذا لا يكون إلا وفق اتصال فعال وقوي يبني على أساس الثقة المتبادلة، حيث يلجأ المركز إلى عدة وسائل يتم من خلالها ربط علاقات تواصل مع محيطها على غرار المشاركة في النشاطات والملتقيات والأيام الدراسية التي تقام هنا وهناك مع وضع برنامج خاص بالمركز لإحياء العديد من التظاهرات المحلية والوطنية وحتى الدولية.

وحسب مسؤول قسم تتمين نتائج البحث بمركز البحوث العلمية والتقنية حول المناطق القاحلة، الباحث حسين بوكركر هناك عديد الدراسات التي أقيمت آخرها تلك المتعلقة بالمخطط الاتصالي الذي تم إنجازه

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤول قسم تتمين نتائج البحث بمركز البحوث العلمية والتقنية حول المناطق القاحلة، الباحث حسين بوكركر، يوم 18 جوان 2018، عن طريق الانترنت، (أنظر الملحق رقم 01).

على المستوى الداخلي، حيث لوحظ أن معظم الصلات والجسور بين الهيئات في المركز يغلب عليها الطابع الستاتيكي والتنظيمي الإداري المحض، وربما من أهم الصعوبات في المركز وعموما في الإدارة الجزائرية نقص وجهل بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة وغياب النظرة الدقيقة والمنصفة لأهمية الاتصال داخل أي منظمة وكذا نقص التدريب على مهارات الاتصال عموما. فأكبر عائق لعملية الاتصال الفعّال يتعلق بالفرد محور العملية، فسيكولوجية الجزائري في التعامل مع الآخرين ينقصها المرونة.

كما يبدو أن هناك عملا كبيرا ينتظر الإدارة الجزائرية للوصول إلى اتصال قوي، فعال ومرن والبداية من العمل على ترقية مهارات الاتصال الموظف في الإدارة بالتدريب والتربصات بالإضافة إلى دعم العملية بالوسائل التكنولوجية الحديثة التي أحدثت ثورة في عالم الاتصال.

والجدول التالي يوضح الملاحظات المسجلة الخاصة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة في فترة البحث الميداني.

الجدول رقم 10: شبكة الملاحظة الخاصة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة

نوع الاتصال	وسائل الاتصال	الاستخدام	الملاحظات
الاتصال الداخلي	النشر الحائطي	نعم	يستخدم بكثرة، وينشر كل ما يخص الموظفين سواء التعليمات الادارية، أو الاعلانات العلمية...
	الاجتماعات	نعم	تقام الاجتماعات بصفة دورية.
	المقابلات	نعم	يستقبل المسؤولون الموظفين للاستماع لانشغالاتهم على مدار اليوم.
	الانترانت	لا	لا يملك المركز شبكة انترانت.
	جريدة المؤسسة	لا	لا يوجد جريدة خاصة بالمؤسسة
	مختلف الحوافز	نعم	يملك الموظفون عدة حوافز غير أنها تبقى بعيدة عن تطلعاتهم، لأنها تخضع لقانون الوظيفة العمومية.
العلاقة مع الصحافة	لا	يعتمد المركز على الصحافة لتغطية مختلف	

الاتصال الخارجي	المؤتمرات والندوات	نعم	التظاهرات العلمية من خلال توجيه لهم دعوة رسمية.
	الموقع الالكتروني	نعم	ينظم المركز عدة ندوات ومؤتمرات حسب طبيعة تخصصه.
	رعاية أو الخدمات الخيرية	لا	يملك المركز موقع الكتروني محين، ويعمل على مدار الساعة في نشر مختلف نشاطات المركز.
الاتصال الخارجي	المواقع الاجتماعية	نعم	لا يستخدم المركز الرعاية أو الأعمال الخيرية من أجل تحسين صورته لدى الجمهور الخارجي، ويعود ذلك كونه مؤسسة عمومية غير ربحية.
	الأبواب المفتوحة	نعم	يملك المركز صفحة فيسبوك محينة بكل ما هو جديد، حيث يتم نشر فيها كل نشاطات المركز من ندوات ومؤتمرات علمية، وكذلك انجازات الباحثين.
	التصنيفات	لا	كل سنة تقام الأبواب المفتوحة للتعريف بنشاطات ومهام المركز.
الاستراتيجية الاتصالية	قصيرة الامد	لا	الموقع الالكتروني غير مصنف في موقع ويومتركس العالمي.
	طويلة الامد	لا	لا يملك المركز استراتيجية اتصالية قصيرة المدى.
		لا	لا يملك المركز استراتيجية اتصالية طويلة المدى، بل يعمل حسب الحاجة.

لاحظنا من خلال الجدول الخاص بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الفاحلة، أنه لا يختلف عن باقي المراكز، كون هذا الأخير عانى من صعوبات جمة بدءاً من تطبيق القرار الوزاري المشترك الذي نص على استحداث مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال المنضوية تحت القسم التقني للعلاقات الخارجية وتتمين البحث، حيث أوكلت مهام القسم للباحثين، وبما أن تخصصاتهم بعيدة كل البعد عن تخصص الاتصال وافتقارهم للتكوين الخاص، جعل عمل المصلحة يراوح مكانه، ولم يظهر تغيير فعلي إلا سنة 2016، أين قام مسؤول مصلحة تميم نتائج البحث بمبادرة فردية تمثلت في تشخيص الاتصال على مستوى المركز ووضع خطة اتصالية، تم وضعها كمقترح لدى المجلس العلمي للمصادقة عليها.

نستخلص حسب ما تم عرضه أنه يوجد فقر في المواد الخاصة بالاتصال، ومرد ذلك للتأخر في الاعتراف بأهمية والزامية الاتصال والتشديد على استخدامه من قبل الجهات الوصية. حيث لاحظنا أن المراكز تتشابه في الكثير من المحطات رغم اختلاف تاريخ انشائها، حيث كان الاتصال مرتبط بالعملية الادارية، ولم يول الاهتمام اللازم ليأخذ المكانة التي تليق به، وبسبب عدم وضوح الرؤية العامة حول دور الاتصال، لاحظنا أن المسؤولين لا يحرصون بالشكل المطلوب على تنمية روح الاتصال في المراكز، ولا يتم إشراك كل الموظفين في اتخاذ القرارات رغم ما له من فائدة في تعزيز الثقة في إدارة المركز الذي يعملون فيه، وما له من أهمية في تحقيق التكامل التنظيمي وتحقيق فاعلية أكثر لعمل المركز.

لكن الجدير بالذكر أنه في سنة 2013 تم تعديل الهيكل التنظيمي للمراكز البحثية، ما أتاح لها انشاء مصلحة تعنى بالعلاقات الخارجية والاستشراف، وبسبب طبيعة عمل المراكز المبنية على البحث، كانت توكل مهمة الاتصال للباحثين رغم تخصصاتهم البعيدة عن الاتصال، ما جعل تطبيق الاتصال المؤسساتي فيها يتعطل، حيث سجلنا تأخر واضح في تفعيل مهام المصلحة، وتبعيتها الدائمة للإدارة، ورغم كل ما سبق لمسنا ارادة قوية من طرف المسؤولين للاستفادة من الاتصال المؤسساتي ومميزاته.

## خلاصة الفصل

ناقش الفصل الرابع سياسات البحث العلمي بالجزائر منذ 1962 الى غاية 2018، وأهم المراحل التي مرت به والمواد المؤطرة له. حيث تميزت المرحلة الأولى بانعدام سياسة وطنية للبحث العلمي، وترك للفرنسيين مهمة تسيير هياكل البحث الموجودة، أما المرحلة الثانية فشهدت المحاولات الأولى لبناء استراتيجية خاصة بالبحث العلمي والتكنولوجي حيث تم إنشاء هياكل بحث جديدة، وهيئات تشرف على هذا النشاط، لكن ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقرار الوصاية الإدارية لقطاع البحث العلمي ومؤسساته مما أثر سلبا على نشاطات القطاع ومردوده، وأخيرا المرحلة الثالثة تميزت بتبلور سياسة واضحة إلى حد ما في هذا المجال سواء تعلق بالجانب التنظيمي أو التمويلي، وتحديد الأهداف المنتظرة من البحث.

وبما أن موضوعنا له علاقة بالاتصال فقد قمنا بمناقشة أهم المراسيم المتعلقة بالاتصال المؤسساتي وأهميته في التسيير والتعريف بالمراكز البحثية وتثمين نتائج البحث العلمي، وفي الاخير قمنا بتقديم موجز لكل مراكز البحث العلمي محل البحث وأهم المحطات الاتصالية في تاريخ هذه المراكز من خلال دراسة الوثائق والمقابلات التي أجريت مع مسؤولي الاتصال بالمراكز.

## الفصل الرابع

واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله  
في مراكز البحث العلمي محل البحث

## تمهيد

في هذا الفصل نستعرض أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في البحث، فبعد عملية جمع البيانات، تم تحويل اجابات المبحوثين إلى أرقام ونسب مئوية، لتأتي مرحلة استنطاقها برصد تكرار كل فئة وتحليلها بالاعتماد على الجداول البسيطة والمركبة، كما تم الاستعانة بعدد الاختبارات الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها باختصار (SPSS)، و عليه فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص السوسيوديمغرافية لأفراد مجتمع البحث وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث.
  - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة البحث.
  - المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع البحث عن المحاور الرئيسية.
  - الإنحراف المعياري " Standard of Deviation " للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
  - تم استخدام تحليل التباين الأحادي Anova وهو اختصار Analysis of Variance.
  - تم الاستعانة بمعامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان.
  - استخدامنا مقياس ليكرت الخماسي.
- وفي الأخير تضمن الفصل مبحثنا ناقشنا فيه نتائج البحث النهائية وآليات تفعيل الاتصال المؤسسي في المراكز البحث العلمي.

## المبحث الاول: الاتصال المؤسسي وأبعاد استخدامه في مراكز البحث العلمي محل البحث

بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاستعانة بعدد الأساليب

الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و التي يرمز لها باختصار (SPSS).

### المطلب الاول: التحليل الاحصائي الوصفي للمعالجة البيانية لمعطيات البحث

#### I. تحليل وتفسير الخصائص السوسيوديمغرافية لأفراد عينة البحث

تساعد المتغيرات السوسيوديمغرافية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص الباحثين وخلفياتهم الفكرية،

وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات البحث

وأهدافه، كما كان في بحثنا الذي اعتمد على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية

للمبحوثين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية.

#### المحور الأول: الجداول الخاصة بالمتغيرات السوسيوديمغرافية

اشتمل استبيان البحث على محور خاص بالمتغيرات السوسيوديمغرافية ضم سبع أسئلة تتعلق بالجنس، والفئة

العمرية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمنصب، والاقدمية في العمل، ومكان العمل.

#### الجدول رقم 11 : توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	العينة الجنس
39%	40	ذكر
61%	63	أنثى
100%	103	المجموع

يتضح من خلال النتائج أن أفراد مجتمع البحث من الاناث تتراوح نسبتهم 61 بالمائة في مقابل 39 بالمائة ذكور، ويختلف الذكر والأنثى فيما بينهما في الانشغالات والاهتمامات، مما ينعكس على نوعية الإجابات، فالجنس قد يؤثر على معلومات المبحوثين، كما نلاحظ من النتائج أن المرأة أصبحت تختار البحث العلمي كمهنة لها ما يدل على أنها تعرف رهاناتها ولا تحش ولوج أعمال كانت في الوقت القريب حكرا على الرجال.

كما تعد مسألة تزايد عدد النساء في تعداد مستخدمي المراكز أمرا هاما حسب كانت<sup>1</sup> من أجل محاولة تغيير النموذج الذكوري المهيمن اجتماعيا، وحسبه فبفضل هذه الزيادة ستساهم في إقصاء النتائج السلبية التي تعيشها النساء ويؤدي إلى تغيرات على المستوى الفردي والتنظيمي.

#### الجدول رقم 12: الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	العينة الفئة العمرية
17%	17	أقل من 30 سنة
58%	60	من 30 الى 39 سنة
21%	22	من 40 الى 49 سنة
04%	04	50 سنة فما فوق
100%	103	المجموع

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أنكل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة، ومن خلال الجدول أعلاه احتلت الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة نسبة 58 بالمائة بمقابل 21 بالمائة للفئة من 40 الى 49 سنة، تليها 17 بالمائة الفئة الأقل من 30 سنة، أما أقل نسبة فكانت 04 بالمائة لفئة 50 سنة فما فوق، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية مجتمع البحث من

<sup>1</sup>Kanter Rosa Beth, Men and women of the corporation. Basic Books, New York, 1977.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

الشباب أين تتراوح أعمارهم بين 24 سنة الى غاية 39 سنة بنسبة 75 بالمائة. وتلعب الفئة العمرية دورا هاما حيث تختلف نظرة الباحثين باختلاف السن حيث لكل فرد مجال عمله والمحيط الخاص به ولكل فرد تجاربه في الحياة وبالتالي فإن الإجابات ليست بالضرورة نفسها.

وحسب الدكتورة أسيا قجالي\* فإن النتائج الخاصة بالسن، تظهر لنا سياسة التوظيف التي تقوم بها إدارة المراكز، ومنها على وجه الخصوص التوظيف المكثف الذي يلجأ إليه لأسباب ظرفية، مما يؤدي إلى "اكتظاظ" لفترة معينة في فئة عمرية محددة تمتد من سن 24 سنة إلى غاية 39 سنة، ولما تكون الفئات العمرية فاقت الحد المطلوب من حيث العدد فإن فرص الترقية الخاصة بمؤلاء ودونهم سنا تبقى ضعيفة جدا (فئة الإداريين على وجه الخصوص).

### الجدول رقم 13: المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	العينة المؤهل العلمي
20%	21	ليسانس
14%	14	مهندس
35%	36	ماجستير
19%	20	دكتوراه
08%	08	تقني سام
04%	04	ماستر
100%	103	المجموع

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبين المبتكرات<sup>1</sup>. ونلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يتوزعون حسب المؤهل العلمي الى ثلاث فئات رئيسية يحتل فيها الحاصلون على شهادة الماجستير المرتبة الأولى بنسبة 35 بالمائة، والدكتوراه بنسبة 19

\* مقابلة مع الدكتورة أسيا قجالي، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، يوم 02 أكتوبر 2018.  
<sup>1</sup> إفريت روجرز، الأفكار المستحدثة وكيف تنشر، ترجمة سامي ناشد، القاهرة، عالم الكتب، سنة 1991، ص 210.

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

بالمائة، وذلك لطبيعة العمل في المراكز والتي تعتمد على الباحثين، اين يتطلب عملهم على الجهود الفكرية وليس العضلية، بنسبة 54 بالمائة في مقابل 46 بالمائة لديهم مستوى جامعي والذين يشغلون في دعم البحث وهي فئة لا يمكن اغفال دورها في البحث والسير الحسن للعمل.

#### الجدول رقم 14 : التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	العينة التخصص
32%	33	علوم تقنية
56%	58	علوم انسانية
12%	12	بدون اجابة
100%	103	المجموع

وفقا لجدول التخصص العلمي، يلاحظ أن الدارسين للعلوم التقنية تتراوح نسبتهم 32 بالمائة في مقابل 56 بالمائة للعلوم الانسانية، ويعود ذلك لاختيارنا لمركزين بحث متخصصين في العلوم الانسانية والاجتماعية وهما على التوالي: مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، ومركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية، وتتراوح التخصصات العلمية فيهما حسب تخصصهما فنجد الاحصاء الاقتصادي وعلوم الاجتماع واللغات الأكثر حضورا، أما مركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني فأغلب العاملين فيه دارسون للعلوم التقنية، كالعلوم الفلاحية والإعلام الالي.

الجدول رقم 15: منصب العمل

النسبة %	التكرار	العينة منصب العمل
52.42%	54	باحث
34.95%	36	دعم البحث
07.76%	08	اداري
4.85%	05	بدون اجابة
<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>المجموع</b>

من خلال النتائج المبينة على الجدول نلاحظ أن نسبة الباحثين تقدر بـ 52.42 بالمائة بمقابل 34.95 بالمائة من فئة دعم البحث و 07.76 بالمائة من الإداريين، ومرد ذلك أن أغلب العاملين في المراكز البحثية هم من فئة الباحثين، وبسبب انشغالهم الدائم وسفرهم من أجل التبرعات العلمية تعذر علينا الوصول إلى أكبر عدد ممكن منهم.

الجدول رقم 16: الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	العينة سنوات الخبرة
55%	57	أقل من 05 سنوات
33%	34	من 06 الى 15 سنة
10%	10	من 15 الى 25 سنة
02%	02	أكثر من 25 سنة
<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>المجموع</b>

من الضروري معرفة مدة الخبرة المهنية المكتسبة لدى الباحثين وذلك للإحاطة بمدى الخبرات المكتسبة في مجال عملهم، فالأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأفضل، حيث عادت المرتبة الأولى الى الفئة أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة 55 بالمائة، يليها

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

من 06 الى 10 سنوات بنسبة 33 بالمائة، و 10 بالمائة للفئة من 15 الى 25 سنة. وأخيرا 02 بالمائة لفئة أكثر من 25 سنة. وعليه نلاحظ أن معظم المبحوثين لا تتعدى سنوات خبرتهم الخمس سنوات ما يدل على أن مجتمع البحث مجتمع فتي ولا يملك خبرة كبيرة في مجال عمله. إلا أننا يمكننا الاستفادة من الطاقات الفكرية الشابة كونها أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة للوسائل التكنولوجية.

### الجدول رقم 17: المركز الذي تعمل فيه الفئة المستهدفة

النسبة %	التكرار	العينة	المركز
39%	40	مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية	
19%	20	مركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية	
12%	12	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني	
30%	31	مركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة	
100%	103		المجموع

من خلال تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن 39 بالمائة من الفئة المستهدفة ينتمون الى مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، وبذلك يحتل المرتبة الأولى يليه مركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة بنسبة 30 بالمائة، وفي المرتبة الثالثة مركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية بنسبة 19 بالمائة، وأخيرا مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني بنسبة 12 بالمائة، وتفاوتة النسب على حسب درجة تعاون المبحوثين في ملء الاستبيان، حيث لاحظنا عزوف شديد من قبلهم مرده التخوف بعض الشيء من الإجابة بكل صراحة على أسئلة الاستبيان.

## II. تحليل وتفسير اجابات أفراد العينة حول محاور اداة البحث المستخدمة

### المحور الثاني: الاتصال واستخدام الوسائل الاتصالية داخل المركز

الجدول رقم 18: الشكل التنظيمي لوظيفة الاتصال

النسبة %	التكرار	العينة وظيفة الاتصال
39.80%	41	مصلحة
13.59%	14	قسم
09.70%	10	مديرية
18.44%	19	خلية
04.85%	05	لا يوجد
13.59%	14	بدون اجابة
100%	103	المجموع

المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تظهر أن نسبة 39.80 بالمائة يعلمون أن وظيفة الاتصال تنظم في مصلحة، حيث شهدت سنة 2003 تغييراً في التنظيم الهيكلي للمراكز بتحولهم إلى مؤسسات عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي وفق المرسوم التنفيذي رقم 03-455<sup>1</sup>، ما سمح لهم من استحداث مصلحة تعنى بالاتصال الخارجي والاتصال، يليها في المرتبة الثانية خلية بنسبة 18.44 بالمائة، وكما أسلفنا الذكر، استفاد مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية من تجربة تعاون دولية سنة 2012 مكنته من إنشاء خلية اتصال، لكن الملاحظ أنه رغم انتهاء التجربة نهاية سنة 2013 وتعويضها بمصلحة العلاقات الخارجية والاتصال الذي فرضه التنظيم الهيكلي الجديد، إلا أن صورة الخلية بقيت عالقة في أذهان العاملين بالمركز وهو الأمر الذي انعكس على اجاباتهم، يليه في المرتبة الثالثة قسم بنسبة 13.59 بالمائة، وفي المرتبة الرابعة بنفس النسبة من لا يملكون إجابة على السؤال ونسبة 04.85 بالمائة من يعتقدون أنه لا يوجد مصلحة

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-455 المؤرخ في 1 ديسمبر 2003 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 85-307 المؤرخ في 17 ديسمبر 1985.

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

لتنظيم الاتصال في المركز، ورغم ضآلة النسبة إلا أن لها تأثير على منحى الاجابات، فمعظم الباحثين لا يعلمون أين تنظم وظيفة الاتصال وهذا التباين في النتائج لا يخدم عمل المصلحة التي تمثل همزة وصل أو الربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الاداري للمركز، وهذا ما يعكس غياب دور الاتصال المؤسسي في التبليغ عن كل تغيير يطرأ داخل المركز أو خارجه، وعدم اهتمام القائمين على وظيفة الاتصال بتحسيس الموظفين بوجود وأهمية المصلحة.

الجدول رقم 19: الشكل التنظيمي لوظيفة الاتصال في مراكز البحث

		مركز البحث								الشكل التنظيمي
		****CERIST		***CRSTRA		**CRSTDLA		*CREAD		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
39.80	41	33.33	04	32.25	10	60	12	37.5	15	مصلحة
13.60	14	25	03	03.22	01	20	04	15	06	قسم
09.70	10	00	00	29.03	09	00	00	02.5	01	مديرية
18.44	19	08.33	01	09.67	03	00	00	37.5	15	خلية
04.85	05	08.33	01	09.67	03	05	01	00	00	لا يوجد
13.60	14	25	03	16.12	05	15	03	07.5	03	بدون اجابة
100	103	100	12	100	31	100	20	10	40	المجموع

من خلال النتائج المبينة على الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60 بالمائة من مجتمع بحث مركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية، ونسبة 32.25 بالمائة من عينة بحث مركز البحوث العلمية والتقنية للمناطق الجافة، ونسبة 33.33 بالمائة من عينة مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني صرحوا أن وظيفة الاتصال تنظم في مصلحة، حيث تم إنشاؤها سنة 2013، ما يوضح ارتفاع النسبة بالمقارنة مع الخيارات

\*CREAD = مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية.

\*\*CRSTDLA = مركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية.

\*\*\*CRSTRA = مركز البحوث العلمية والتقنية للمناطق الجافة.

\*\*\*\*CRIST = مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

الأخرى. أما أعلى نسبة بالنسبة لمركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية فقد كانت نسبة 37.5 بالمائة أن وظيفة الاتصال تنضوي تحت لواء الخلية، وكما أسلفنا الذكر فقد استفاد المركز من تجربة دولية مكنته من إنشاء خلية للاتصال، بعدما كان الاتصال مرتبط بالإدارة، وبفضل الخلية عرف المركز نقلة نوعية مكنته من استخدام الوسائل الاتصالية الملائمة لكل فئة مستهدفة سواء الداخلية منها أو الخارجية، كما وضع القائمون عليها خطة اتصالية قصيرة المدى، وفتحت المركز على العالم الخارجي أكثر بفضل العلاقات التي ربطها مع الصحافة، ولكن رغم انتهاء التجربة وتعويض الخلية بمصلحة تعنى بالعلاقات الخارجية والاتصال حسب الهيكل التنظيمي الجديد، إلا أن صورة الخلية بقيت في أذهان الموظفين رغم مرور خمس سنوات على استحداثها، ما يطرح سؤال حول جدية القائمين على المصلحة لترسيخ الصورة الجديدة حول وظيفة الاتصال.

### الجدول رقم 20: المعلومات الواردة من طرف مسؤولي وظيفة الاتصال

النسبة %	التكرار	العينة المعلومات
28.11%	70	المعلومات الادارية
24.89%	62	الملتقيات
22.89%	57	الاعلانات
20.48%	51	الاجتماعات
03.61%	09	أخبار الزملاء الشخصية والعلمية
100%	249	المجموع

وفيما يخص المعلومات الواردة من طرف مسؤولي وظيفة الاتصال، يبين الجدول أعلاه أن المعلومات الادارية تحتل المرتبة الأولى بنسبة 28.11 بالمائة، حيث تعتبر المصلحة الناطق الرسمي للإدارة، ولهذا يتم بواسطتها نشر كل ما يتعلق بالمعلومات الإدارية الخاصة بالعمال، وبسبب طبيعة عمل المراكز التي تتركز على البحث

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

العلمي احتلت الملتقيات العلمية المرتبة الثانية بنسبة 24.89 بالمائة، وفي المرتبة الثالثة الاعلانات بنسبة 22.89 بالمائة و الاجتماعات في المرتبة الرابعة بنسبة 20.48 بالمائة، وأخيرا بنسبة 03.61 بالمائة إجابات أخرى تلخصت في أخبار الزملاء الشخصية والعلمية.

وأكد أن عملية الاتصال لا تتم إلا بوجود وسائل تسمح بانتقال الرسائل، وفيما يلي سوف نتعرف على وسائل الاتصال المستعملة في العملية الاتصالية.

### الجدول رقم 21: الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية

النسبة %	التكرار	العينة الوسيلة
29.43%	68	البريد الالكتروني
33.33%	77	النشر الحائطي
10.82%	25	الاتصال الشخصي
10.38%	24	الاجتماعات
16.01%	37	الموقع الالكتروني
00%	00	اجابة أخرى
100%	231	المجموع

تفحص الأرقام الواردة في الجدول رقم ( 21 ) يوضح عدم وجود أي نسبة معدومة، بمعنى أن كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في المراكز، لكن بنسب متفاوتة حسب أهمية الرسالة، ورغم أن النشر الحائطي يصنف من بين الوسائل الكلاسيكية إلا أن المراكز البحثية لازالت تستخدمه بالتوازي مع البريد الالكتروني، حيث احتل المرتبة الأولى بنسبة 33.33 بالمائة، يليه البريد الالكتروني بنسبة 29.43 بالمائة، فلاحظ أن نفس المعلومة يتم نشرها بالوسيلتين وناذرا ما تستخدم وسيلة دون الأخرى، وذلك لتمكين الجميع من الاطلاع على القرارات والملتقيات العلمية... خاصة إذا علمنا أن معظم الباحثين غالبا ما ينتقلون خارج المركز للقيام ببحوثهم، وفي المرتبة الثالثة بنسبة 16.01 بالمائة نجد الموقع الالكتروني، والذي أصبح يحتل مكانة هامة

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

ويولى له أهمية كبرى من طرف القائمين على الاتصال، فهو واجهة المركز وهمزة الوصل بينه وبين الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء، يليه بنسب متقاربة كل من الاتصال الشخصي بنسبة 10.82 بالمائة والاجتماعات بنسبة 10.32 بالمائة، وهذا يدل على أن الوسائل الحديثة لم تقضي على الوسائل الكلاسيكية، فمزال الاتصال المباشر يحتل مكانة هامة في سلم قنوات الاتصال.

ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، وتشير التجارب أن كل فرد أو عامل لديه قنوات اتصال مفضلة<sup>1</sup>، وهذا ما يفسر تباين استخدامات القنوات الاتصالية، كما أن عملية التكيف مع الوسائل الجديدة وتقبل استخدامها قد تساهم في تفسير ارتفاع أو انخفاض استخدامها أيضا. لكن حسب البرفسور عبد الحفيظ أوراق<sup>2</sup>، فإنه يفضل استخدام النشر الالكتروني على النشر الحائطي، ففي عصر يتسم بتطور وسائله التكنولوجية لم يعد للوسائل الكلاسيكية مكان بينها، كما أعاب استخدام البريد الالكتروني غير الرسمي، والذي اعتبره أمر غير معقول خاصة بسبب طبيعة عمل المراكز.

### الجدول رقم 22: اللغة المستعملة

النسبة %	التكرار	العينة اللغة
40.35%	90	عربية
44.39%	99	فرنسية
15.24%	34	انجليزية
00.00%	00	اجابة أخرى
100%	223	المجموع

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، وليلى السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الرابعة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، سنة 2003، ص 59.

<sup>2</sup> مقابلة مع البرفسور عبد الحفيظ أوراق، المدير العام لمديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يوم 02 أكتوبر 2018، بمقر المديرية، على الساعة 11 صباحاً.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

من ملاحظة بيانات الجدول أعلاه، يتبين حسب أفراد العينة أن اللغة المستعملة في ارسال المعلومات تتباين بين ثلاث لغات أساسية، حيث احتلت اللغة الفرنسية المرتبة الأولى بنسبة 44.39 بالمائة، يليها اللغة العربية بنسبة 40.35 بالمائة، وأخيرا اللغة الانجليزية بنسبة 15.24 بالمائة.

فاللغة هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، واللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال لها وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر مما تظهر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفوية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات<sup>1</sup>.

### الجدول رقم 23: درجة فهم المعلومات المرسله لدى الفئة المستهدفة

النسبة %	التكرار	العينة
%77.66	80	فهم الرسالة عالية
%17.47	18	متوسطة
%00.00	00	ضعيفة
%04.85	05	بدون اجابة
%100	103	المجموع

تبين نتائج الجدول رقم (23) حول المعلومات المرسله، أن الرسائل في الغالب مفهومة بدرجة عالية بنسبة 77.66 بالمائة، يليها الرسائل تكون أحيانا مفهومة بدرجة متوسطة بنسبة 17.47 بالمائة، وبدون إجابة بنسبة 04.85 بالمائة، وتفشل عملية الاتصال في تحقيق أهدافها، عندما لا يستطيع المستقبل استقبال المعاني التي يرسلها المرسل إليه بصورة واضحة، وذلك لوجود سبب من الأسباب المانعة والمعيقة لعملية الاتصال فعلمية

<sup>1</sup>عاشور علوي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 41، جوان 2014، مجلد أ، جامعة قسنطينة. ص 67.

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

اعداد الرسائل وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي الى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة، كما تحتاج الى نفقات كبيرة في التخزين والحماية وعدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة بلاغ المعلومات الى العاملين أو الرئيس الاداري، مع احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليها إلا المعنى الذي يتفق عليه وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل. مع عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة او اجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها<sup>1</sup>.

الجدول رقم 24: فهم المعلومات المرسله حسب المؤهل العلمي لدى الفئة المستهدفة

المؤهل العلمي												درجة فهم المعلومات المرسله
المجموع		إجابة أخرى		دكتوراه		ماجستير		مهندس		ليسانس		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77.6	80	33.33	07	90	18	88.88	32	71.42	10	61.90	13	عالية
6												
17.4	18	14.28	03	10	02	08.33	03	28.57	04	28.57	06	متوسطة
7												
0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	ضعيفة
04.8	05	09.52	02	00	00	02.77	01	00	00	09.52	02	بدون اجابة
5												
<b>100</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>

اتضح من نتائج الجدول أعلاه أن المعلومات المرسله غالبا مفهومة لدى جل عينة البحث بنسبة 61.90 بالمائة لدى الحاصلين على الليسانس، ونسبة 71.42 بالمائة للحاصلين على شهادة مهندس، ونسبة 88.88 بالمائة لحاملي شهادة الماجستير ونسبة 90 بالمائة لحاملي شهادة الدكتوراه، ونلاحظ هنا أن نسبة فهم المعلومات يرتفع كلما كان المبحوث يملك دراسات عليا.

<sup>1</sup>عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 41، جوان 2014، مجلد أ، جامعة قسنطينة. ص 63.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

وحسب صورية معموري فإن الكتابة تفقد معناها مهما كانت متقنة الأسلوب والصياغة، إن كان المرسل إليه لا يتقن مهارة القراءة، وعليه يجب أن يلتزم القارئ بالموضوعية، فلا يترك لأرائه الشخصية المجال للحكم على المادة المكتوبة، ومحاولة القارئ الارتقاء لمستوى المادة المكتوبة، إن كانت أعلى من مستواه، والاجتهاد في فهمها ما استطاع إلى ذلك سبيلاً<sup>1</sup>.

### الجدول رقم 25: ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عمل المركز

درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي ليكرت	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاجابة
مرتفع	1.100	3.6504	05	15	11	52	20	التكرار
			04.85%	14.56%	10.67%	50.48%	19.41%	النسبة

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لنظرة المبحوثين في ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عمل المركز قدرت بـ 3.6504 وهي درجة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي\* (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع مما يوضح أن أفراد عينة البحث يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة ملائمة لطبيعة عمل المركز، فلكل وسيلة من وسائل الاتصال الصفات المميزة، كما ولها نواحي قصورها وإذا توفر عدد من هذه الوسائل هذا يعني أن أمام المرسل فرصة حسنة أن يختار الوسيلة التي تتناسب مع الهدف المقصود ومتناسب مع صيغة الرسالة وطبيعة المستقبل وصفاته المميزة.

<sup>1</sup> صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، الشلف، تحت إشراف: منير نوري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، سنة 2016/2017، ص 46.

\* استخدامنا مقياس ليكرت الخماسي في البحث لتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال: إيجاد طول المدى و الذي يساوي (5 - 1 = 4) ثم قسمة هذا المدى على عدد الفئات (4 / 5 = 0.8)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد صحيح)، و ذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة.

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

حيث عبرت نسبة 50.48 بالمائة من أفراد العينة أنهم يتفقون على ملاءمة وسائل الاتصال لطبيعة عمل المركز، يليها نسبة 19.41 بالمائة موافقون تماما على أن وسائل الاتصال المستخدمة ملائمة لطبيعة عمل المركز، وفي المرتبة الثالثة بنسبة 14.56 بالمائة غير موافقون جزئيا على الوسائل المستخدمة، يليها نسبة 10.67 بالمائة لا علم لهم بملاءمة الوسائل لطبيعة العمل، وفي الأخير نسبة 04.85 بالمائة غير موافقون تماما لاختيار الوسائل المستخدمة في عمل المركز، فالوسائل تتباين فيما بينها، من حيث القدرة على عملية تحقيق الأهداف المنشودة منها، وفي مدى قدرتها على نقل رسالة معينة، بالإضافة إلى اختلاف المستقبلين للرسالة والتفاوت بينهم في أمور كثيرة، هذا التفاوت يجعل إمكانية استخدام وسيلة واحدة تناسبهم جميعا أمرا صعباً. هذا يعني أن عملية التنوع في استخدام الوسائل تزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد الذين يقومون بعملية الاستقبال، وطبيعي أن هذا من شأنه أن يساعد على نجاح عملية الاتصال.

الجدول 26: ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عمل المركز  
حسب المؤهل العلمي للفئة المستهدفة

المجموع	المؤهل العلمي										الاجابة	
	اجابة أخرى		دكتوراه		ماجستير		مهندس		ليسانس			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
19.41	20	08.33	01	35	07	22.22	08	07.14	01	14.28	03	موافق تماما
50.48	52	75	09	35	07	52.77	19	42.85	06	52.38	11	موافق جزئيا
10.67	11	00	00	20	04	05.55	02	07.14	01	19.04	04	محايد
14.56	15	08.33	01	00	00	19.44	07	35.71	05	09.52	02	غير موافق جزئيا
04.85	05	08.33	01	10	02	00	00	07.14	01	04.76	01	غير موافق تماما
<b>100</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>

أسفرت نتائج الجدول أعلاه أن عينة البحث تتفق على أن الوسائل المستخدمة تلائم جزئياً عمل المركز، بنسبة 52.38 بالمائة لحاملي شهادة الليسانس ونسبة 42.85 بالمائة لحاملي شهادة الهندسة، ونسبة 52.77 بالمائة لحاملي شهادة الماجستير وأخيراً بنسبة 35 بالمائة لحاملي شهادة الدكتوراه. وحسب عاشور علوطي فإن الإنسان يتفهم الأشياء ويدرك المسائل ويتعمق في المعاني على قدر حظه من العلم وأن المرحلة التعليمية التي وصل إليها قد تحدد مجال فهم و تقييد المعاني التي قد يستوعبها، وان الإنسان يجب ان يخاطب الفرد على قدر علمه وفهمه، ولهذا على الشركات حين صياغة التعليمات وكذلك الأوامر أن تراعي مدارك الأفراد في المستويات السفلى في التنظيم ، بحيث نضمن أن المعاني المطلوبة تنطبع في ذهن الأفراد بصورة مواتية<sup>1</sup>. كما يجب عليها اختيار عدة وسائل اتصالية ليكون الجميع على مستوى واحد من المعرفة

#### الجدول رقم 27: جودة خدمة وظيفة الاتصال لدى الفئة المستهدفة

النسبة %	التكرار	الاجابة
29.12%	30	جيدة
53.39%	55	متوسطة
15.53%	16	غير جيدة
01.94%	02	بدون اجابة
<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>المجموع</b>

أوبين الجدول رقم (27) أن 53.39 بالمائة من المبحوثين يعتقدون أن مستوى تأدية مهام مسؤولو وظيفة الاتصال متوسط، في مقابل 29.12 بالمائة يعتبرونها جيدة، و 15.53 بالمائة يجدونها غير جيدة، وهذا الاختلاف يرجع إلى مستويات الثقافة، والمعرفة والإدراك والخبرة، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف في الاطار المرجعي للقائم بالاتصال. أي أنه من الممكن أن تتباين طريقة المرسل وأسلوبه، مع ما يجب أن يكون عليه حال المستقبل. مما يؤدي إلى عجز المشارك في الاتصال (المستقبل) عن تحليل وفهم رموز الرسالة ومضمونها

<sup>1</sup> عاشور علوطي: مرجع سابق، ص 68.

والأفكار التي ترد فيها بصورة مناسبة ومقبولة. بمعنى آخر من الممكن أن تكون الرسالة التي تأتي من المرسل واحدة ولكن يفهمها المستقبلون كل واحد بإدراكه الخاص، الذي يختلف عن الآخرين، مما يؤدي إلى عدم تأثير الرسالة بالشكل المطلوب عنه عدد من المستقبلين نظراً لاختلاف خبراتهم السابقة. وهذا يؤدي إلى تباين في عمليتي الترميز وفك الرموز، وهذا يعتبر من أهم العناصر التي تؤدي إلى اختيار الاتصالات. لذا فإنه عندما تختلف عمليتا الترميز (الصياغة) وفك الرموز (الفهم) تميل الاتصالات إلى الفشل. وكلما زادت المساحة المشتركة بين خبرة الأطراف المشتركة أدى ذلك إلى أن تكون الاتصالات أكثر سهولة وفاعلية. وإذا لم توجد هذه الخبرة فمعنى ذلك أن تصبح الاتصالات مستحيلة، أو قابلة للتحريف وهذا يعني أن كل واحد من طرفي الاتصال يقوم بالترميز وفك الرموز في إطار خبراته هو فقط.

#### الجدول 28: جودة خدمة وظيفة الاتصال لدى الفئة المستهدفة

##### حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي

المجموع	الجنس				جودة الخدمة	المؤهل العلمي
	ذكر		أنثى			
%	ت	%	ت	%	ت	
28.57	06	00	00	37.5	06	جيدة
47.61	10	100	5	31.25	05	متوسطة
14.28	03	00	00	18.75	03	غير جيدة
09.52	02	00	00	12.5	02	بدون اجابة
100	21	100	05	100	16	المجموع
28.57	04	25	01	30	03	جيدة
50	07	75	03	40	04	متوسطة
21.42	03	00	00	30	03	غير جيدة
100	14	100	04	100	10	المجموع
33.33	12	28.57	04	38.09	08	جيدة
47.22	17	64.28	09	38.09	08	متوسطة
19.44	07	07.14	01	23.80	05	غير جيدة
100	36	100	14	100	21	المجموع

15	03	25	03	00	00	جيدة	دكتوراه
80	16	66.66	08	100	08	متوسطة	
05	01	08.33	01	00	00	غير جيدة	
100	20	100	12	100	08	المجموع	
41.66	05	40	02	42.85	03	جيدة	تقني سام و ماستير
41.66	05	40	02	42.85	03	متوسطة	
16.66	02	20	01	14.28	01	غير جيدة	
100	12	100	05	100	07	المجموع	
29.12	30	25	10	31.74	20	جيدة	المجموع
53.39	55	67.5	27	44.44	28	متوسطة	
15.53	16	07.5	03	20.63	13	غير جيدة	
01.94	02	00	00	03.17	02	بدون اجابة	
<b>100</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>	

تباينت نتائج الجدول رقم (28) فيما يخص مهام القائم بالاتصال حيث أدلت عينة الاناث من حاملي شهادة الليسانس أن القائم بالاتصال يقوم بعمل جيد بنسبة 37.5 بالمائة، في مقابل نسبة 100 بالمائة من الذكور الذين يرون أن عمل القائم بالاتصال متوسط، أما فيما يخص حاملي شهادة مهندس سواء من الاناث او الذكور فقد أجمعوا على أن القائم بالاتصال يقوم بعمل متوسط، بنسبة 40 بالمائة للإناث و نسبة 75 بالمائة للذكور، كما وجدنا نسبة 38.09 بالمائة تتراوح بين الجيد والمتوسط في فئة الاناث الحاملين لشهادة الماجستير، ونسبة 64.28 بالمائة من الذكور الذين يجدون أن عمل القائم بالاتصال متوسط، أما لدى حاملي شهادة الدكتوراه فقد أجمعوا على أن دور القائم بالاتصال متوسط نسبة للإناث 100 بالمائة ونسبة 66.66 للذكور.

وحسب هادي نمر فإن من شروط نجاح الاتصال في توفر كل عناصره الأساسية للاتصال خاصة شكل وطريقة ارسال الرسالة الى الطرف المرسل بحيث يجب تكييف المعلومات وفقاً لما يراه الشخص المستقبل لا كما يراه المرسل فقط، وإرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها، ومعرفة رد فعل

المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه، مع معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا لذلك من وضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق<sup>1</sup>.

كما لا بد من التأكيد من متابعة التنفيذ والتقييم من خلال مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم وفي حالة وجود أي خلل في التنفيذ يتم تصحيحه وتقويمه<sup>2</sup>.

#### الجدول رقم 29: الوسائل التي تراها الفئة المستهدفة مناسبة لإعلامها بقرارات ونشاطات المركز

النسبة %	التكرار	الوسيلة العينة
16.66%	50	الاجتماعات
9.33%	28	الاتصال الشخصي
4.33%	13	المجلة
18%	54	الانترانت
16.33%	49	النشر الحائطي
25.66%	77	البريد الالكتروني
9.66%	29	شبكات التواصل الاجتماعي
100%	300	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الوسيلة التي يراها المبحوثون مناسبة لإعلامهم بقرارات ونشاطات المركز هي البريد الالكتروني بنسبة 25.66 بالمائة، حيث يعد البريد الالكتروني من بين الوسائل الأكثر سرعة في نشر المعلومات، لكنه يصنف من بين الوسائل الغير آمنة فإن اختراق الشفقات يهدد الاستقلال الفردي نظرا لكون كل المعلومات الخاصة بالمستخدم موجودة به، وبسبب طبيعة عمل المراكز التي تعتمد على البحث العلمي والتطوير يجعلها مستهدفة من جهات معينة، الأمر الذي جعل جل المراكز ينشؤون شبكة بريد الكتروني خاص بهم ليتم استخدامها فيما بين العاملين لتفادي استخدام الشبكات العالمية، لكن حسب

<sup>1</sup> علوان سميرة: علوان سميرة: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد 11، السداسي الثاني 2018، ص 289، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/57815>، تم التصفح يوم: 2018/10/05.

<sup>2</sup> علوان سميرة: مرجع سابق، ص 289.

البرفسور عبد الحفيظ أوراق<sup>1</sup> فإن نسبة ضئيلة جدا من تستخدم البريد الإلكتروني الخاص بالمركز، لأسباب تبقى حسب اعتقاده غير منطقية كسعة البريد، وإمكانية الولوج إلى الملفات الخاصة بالباحث، الأمر الذي يجعل التسجيل في القواعد العلمية العالمية مستحيلا ويضيع فرصة تامين نتائج البحث العلمي الجزائري، وجاء في المرتبة الثانية نجد الانترنت حيث تعد بوابة فريدة للدخول إلى قلب المركز والاضطلاع على نشاطاته، وهي عبارة عن دمج مجموعة من الحواسيب باستعمال نفس بروتوكولا لاتصال، ويمكن اعتبارها كذلك فضاء افتراضيا يسمح بجمع المعلومات من مصادر مختلفة، تنظيم وهيكله المعلومات في ملفات مجمعة في قاعدة الملفات، معالجة وتخزين المعلومات في مكان واحد، الاتصال بين أعضاء الشبكة بواسطة البريد الإلكتروني، المحافظة على سرية المعلومات... لكن يبقى استخدامها رهينا بقرار التبنّي والتقبل أو الرفض، ولهذا نجد نسبة 18 بالمائة من فئة المبحوثين يفضلون هذه الوسيلة حيث يعتبرونها وسيلة آمنة لتبادل المعلومات والبيانات بين العمال.

يليه الاجتماعات بنسبة 16.66 بالمائة، والنشر الحائطي بنسبة 16.33 بالمائة فرغم التطور الحاصل في الوسائل التكنولوجية إلا أن هناك بعض الوسائل مازالت مكانتها محفوظة إما بسبب نجاعتها أو إن تفضيل هؤلاء للطريقة الكلاسيكية قد يرجع إلى تشبثهم بالماضي، أو عيشهم في عزلة تجعلهم يعيشون في إطار ضيق لا يسمح لهم بالتأقلم والتكيف مع متغيرات المحيط الجديد<sup>2</sup>. فنجد فئة كبيرة تفضل الاجتماعات على باقي القنوات الاتصالية، حيث تسمح للعاملين بالاستفسار وطرح الاسئلة إن وجد غموض أو إبهام، عكس الوسائل الأخرى التي تقدم المعلومة كما هي دون زيادة أو نقصان.

وفي المرتبة الخامسة شبكات التواصل الاجتماعي بنسبة 09.66 بالمائة، حيث أصبحت وسيلة حتمية فرضها التطور التكنولوجي المتسارع، فنسبة مستخدمي مثل هذه الشبكات في ازدياد ما يجعلهم يفضلون تلقي

<sup>1</sup> مقابلة مع البرفسور عبد الحفيظ أوراق، المدير العام لمديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يوم 02 أكتوبر 2018، بمقر المديرية، على الساعة 11 صا صباحاً.

<sup>2</sup> إفريت روجرز، الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر، ترجمة سامي ناشد، القاهرة، عالم الكتب، سنة 1991، ص 213.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

المعلومات بواسطتها، يليها الاتصال الشخصي بنسبة 09.33 بالمائة، والمجلة بنسبة 04.33 بالمائة، إن استقراء أرقام الجدول توضح أن هناك تفضيل استخدام بعض الوسائل على حساب أخرى، ويمكن إرجاع السبب إلى عدم وعي المستخدمين بأهمية ودور بعض قنوات الاتصال على حساب قنوات أخرى، كدور شبكة الانترنت في تحسين جو العمل وتسهيله. كما نجد من يقترح خلق حيز أكثر مهنية يتناسب و التطور الحاصل حاليا في مجال الاعلام والاتصال.

### الجدول رقم 30: ملائمة وسائل الاتصال لدى الفئة المستهدفة حسب منصب العمل

المجموع		منصب العمل								الاجابة
		بدون إجابة		إداري		دعم البحث		باحث		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
19.41	20	00	00	25	02	08.33	03	27.77	15	موافق تماما
50.48	52	80	04	75	06	55.55	20	40.74	22	موافق جزئيا
10.67	11	20	01	00	00	08.33	03	12.96	07	لست أدري
14.56	15	00	00	00	00	19.44	07	14.81	08	غير موافق جزئيا
04.85	05	00	00	00	00	08.33	03	03.70	02	غير موافق تماما
<b>100</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>05</b>	<b>100</b>	<b>08</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>المجموع</b>

ويجب الجدول رقم (30) حول مدى ملائمة استخدام الوسائل الاتصالية لطبيعة عمل الموظفين وعلاقته بمتغير منصب العمل، حيث أجمع جل المبحوثين من باحثين ودعم البحث واداريين أنهم موافقون جزئيا على ملائمة الوسائل المستخدمة، حيث كلما تعددت الوسائل كلما وصلت الرسائل لأكثر فئة ممكنة، وكما أن كلما كان حجم الفئات المستقبلية أصغر كلما نجح القائم بالاتصال على إيصال ما يراد إيصاله، وبالتالي نجاح العملية الاتصالية، حيث يمكن لهذه الفئات الاستفسار والرد عليها بكل سهولة، عكس الفئات الكبيرة.

الجدول رقم 31: طريقة الاتصال المفضلة لدى الفئة المستهدفة

النسبة %	التكرار	الطريقة
82.52%	85	كتابية
14.56%	15	شفوية
02.91%	03	بدون اجابة
100%	103	المجموع

تؤكد نتائج جدول رقم (31) أن الفئة المستهدفة يفضلون الشكل الكتابي في العملية الاتصالية بنسبة 82.52 بالمائة في مقابل 14.56 بالمائة يفضلون الطريقة الشفوية، وهي النتائج التي تؤكد تفضيلاتهم فيما يخص قنوات الاتصال، حيث عبرت نسبة 73.98 بالمائة تفضيلها استخدام الوسائل التي تكون فيها الكتابة أساس الرسالة كالنشر الحائطي واستخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال. وحسب الاستاذ عاشور علوطي فإن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ خاصة إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة<sup>1</sup>.

في مقابل 25.99 بالمائة يفضلون الاجتماعات والاتصال الشخصي وتعد من بين الوسائل الشفوية في الاتصال، وتشير النسب المقدمة إلى عدم ثقة المبحوثين بكل ما هو شفوي، رغم فوائده التي تتمثل في تسريع عملية اتخاذ القرار، كما يشجع على طرح الأسئلة، في المقابل العلمية الاتصالية في شكلها الكتابي تمنح فرصة الرجوع وتحديد المسؤوليات، كما توثق المعلومات للرجوع إليها في المستقبل.

<sup>1</sup>عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 41، جوان 2014، مجلد أ، جامعة قسنطينة. ص55.

الجدول رقم 32: استخدام الوسائل في الاتصالات داخل المركز

النسبة %	التكرار	الوسيلة	الطريقة
22.06%	79	المقابلة	شفوية
16.20%	58	الهاتف	
03.91%	14	عن طريق وسيط	
08.65%	31	الاجتماعات	
13.68%	49	رسائل ادارية	كتابية
05.58%	20	تقارير	
07.26%	26	الانترنت	
22.62%	81	البريد الالكتروني	
<b>100%</b>	<b>358</b>	<b>المجموع</b>	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المبينة أعلاه أن المقابلة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 22.06 بالمائة يليها الهاتف بنسبة 16.20 بالمائة والاجتماعات بنسبة 08.65 بالمائة، في الوسائل الشفوية، والبريد الالكتروني بنسبة 22.62 بالمائة يليها الرسائل الادارية بنسبة 13.68 بالمائة في الوسائل الكتابية، ويتوقف اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة على متغيرات عدة من بينها طبيعة الفكرة المراد إيصالها والهدف منها، وخصائص المرسل إليه وكيفية التأثير فيه وميله لوسيلة معينة من وسائل الاتصال دون غيرها.

وتعد المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر والمهمة في مختلف المنشآت، حيث يتم من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة أو مشكلة لتحقيق هدف أو غرض معين، وهي بهذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات وتتيح التعرف على أفكار واتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية، فالمقابلة تعتبر من وسائل الاتصال الهامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عاشور علوي: مرجع سابق، ص 57.

ويعيب عن هذه المناقشات الشفوية أنها لا تسجل غالباً، مما يسهل فرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل فقد يفهم كل عضو مكون لأعضاء اللجنة المسألة على وجه معين ثم يتم تنفيذها حسب فهمه لها، مما يؤدي إلى التضارب في التنسيق، لهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعات في محاضرات منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة منعا للنسيان واختلاف التأويل<sup>1</sup>.

### الجدول رقم 33: جودة الاتصال بين الزملاء في العمل

النسبة %	التكرار	العينة العملية الاتصالية
35.92%	37	نوعاً ما جيدة
52.42%	54	متوسطة
06.79%	07	ليست جيدة
04.85%	05	بدون اجابة
<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>المجموع</b>

بيانات هذا الجدول توضح أن نسبة 52.42 بالمائة يرون أن الاتصال بينهم وبين زملاء العمل متوسطة على العموم، يليها نسبة 35.92 بالمائة ترى أنها تتمتع باتصال نوعاً ما جيد، كما نجد نسبة 06.79 بالمائة حكمت أن الاتصال بينها وبين الزملاء ليس بال جيد. كما عزفت نسبة 04.85 بالمائة عن الإجابة.

وتلعب سوء العلاقات الفردية بين العاملين دوراً هاماً في سير عملية الاتصال وفعاليتها إذ أن سوء العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال وعدم إمكانية تحقيق فاعليته وبعكسها الثقة والتعاون بين الأفراد من شأنه أن يحقق النجاح الهادف... كما عدم وجود

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي : مبادئ علم الإدارة العامة ، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة عين شمس، الاسكندرية ، 1987، ص 270.

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

أنشطة اجتماعية في المنظمة يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم<sup>1</sup>.

الجدول رقم 34: جودة الاتصال بين الزملاء في العمل حسب منصب العمل

المجموع		منصب العمل								جودة الاتصال
		بدون إجابة		إداريين		موظفي دعم البحث		باحثين		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
35.92	37	20	01	37.5	03	33.33	12	38.88	21	جيدة
52.42	54	60	03	62.5	05	58.33	21	46.29	25	متوسطة
06.79	07	00	00	00	00	02.77	01	11.11	06	سيئة
04.85	05	20	01	00	00	05.55	02	03.70	02	بدون إجابة
<b>100</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>05</b>	<b>100</b>	<b>08</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>المجموع</b>

تظهر نتائج الجدول أعلاه، والذي يحدد العلاقة بين العامل وزملائه حسب متغير منصب العمل، أن أعلى نسبة مهما كان المنصب باحث أو دعم البحث، أو إداري حكموا كلهم على العلاقة بينهم وبين زملائهم بالمتوسطة. ويمكن أن يكون اختلاف مكائات الأفراد قد تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينجز عن ذلك من آثار نفسية، كخوف العامل من رئيسه مثلاً الخجل وعدم فهم أوامره نتيجة اختلاف الدرجة التعليمية ومدى قدرة العامل على استيعاب محتوى الاتصالات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود،: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010، ص 132 / 135.

<sup>2</sup> عاشور علوطي: مرجع سابق، ص 64.

الجدول رقم 35: جودة الاتصال بين الادارة والموظفين

النسبة %	التكرار	العينة العملية الاتصالية
24.27%	25	نوعا ما جيدة
53.39%	55	متوسطة
17.47%	18	ليست جيدة
04.85%	05	بدون اجابة
<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>المجموع</b>

تشير البيانات الاحصائية من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.39 بالمائة يحكمون على الاتصال بينهم وبين الإدارة أنه متوسط، يليها في المرتبة الثانية نسبة 24.27 بالمائة ترى أنها نوعا ما جيدة، ونسبة 17.47 بالمائة حكمت على أن الاتصال ليس بالجيد بينهم وبين ادارتهم، وأخيرا نسبة 04.85 بالمائة امتنعوا عن الاجابة. ويتعلق الاتصال في جزء كبير بالتكوين النفسي، وبالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تفترض الإدارة أن الأفراد مهينون نفسيا وفكريا لتلقي التعليمات والبيانات وأن لديهم من القدرة والاستعداد ما يمكنهم من فهمها واستيعابها. ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائما. فالأفراد تشغلهم دائما مشكلاتهم الشخصية وهمومهم اليومية، فضلا عن بعض المشاكل الأخرى. ولهذا تكون الإدارة في موقف المتنافس مع المطالب الأخرى للأفراد العاملين التي تشغل وقتهم وتفكيرهم. وعندما يشعر الفرد بالخوف أو القلق وتعتريه مظاهر عدم التوافق النفسي فإن ما يراه أو يسمعه يبدو أكثر إثارة أو تهديدا له. ويرتبط ذلك بالانفعالات والمشاكل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عاشور علوي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 41، جوان 2014، مجلد 1، جامعة قسنطينة. ص 64.

الجدول رقم 36: حرص المسؤولين على تنمية روح الاتصال في المركز

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
41.75%	43	نعم
58.25%	60	لا
100%	103	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن نسبة 58.25 بالمائة يرون أن المسؤولين لا يحرصون على تنمية روح الاتصال في المركز، في مقابل 41.75 بالمائة يعتقدون أن هناك محاولة لتنمية روح الاتصال بين الموظفين. إن من المفيد العمل على تنمية روح الاتصال في المراكز ، فالوعي العام يساعد على اطلاع الموظفين على فلسفة المركز وأهدافه، كما يخلق علاقات طيبة فيما بين الموظفين، من خلال التواصل والتفاعل وتبادل المعلومات، كما يساعد في رسم السياسة الاتصالية الخاصة بالمركز. بالإضافة إلى كل هذا تسمح تنمية روح الاتصال بحماية المركز من انتشار الأخبار الكاذبة من خلال تزويد الموظفين بكافة المعلومات الصحيحة الغير مغلوطة، التي تمكنهم من تكوين اتجاهات بناءة.

الجدول رقم 37: وجود نظام اتصالي بين المصالح والاقسام

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
37.86%	39	نعم
33.98%	35	لا
28.15%	29	بدون اجابة
100%	103	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 37.86 بالمائة أدلوا أن هناك نظام اتصالي بين المصالح والأقسام، وينفذ وجود نظام اتصالي بين المصالح والاقسام التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى، في مقابل 33.98 بالمائة صرحوا أنه لا وجود لنظام اتصالي بين المصالح والأقسام، وأخيرا نسبة 28.15 بالمائة لا يملكون اجابة.

وتتم الاتصالات المؤسسية عبر قنوات داخلية وخارجية، لكل منها وظائف وأهداف تؤدي بشكل مختلف، يتطلب التنسيق والتكامل بين تلك الوظائف التي تتم من خلال كيانات مختلفة رسمية وغير رسمية<sup>1</sup>.

وحسب علوان سميرة فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات مما يعني أن الاتصالات في المؤسسة مستقلة قائمة بذاتها أنها أساس كل العمليات الادارية في المؤسسة... كما ترجعا كل من لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلي أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال إلى طبيعة العمل وأهمية التخصص، فإن المزايا العديدة للتخصص وتقسيم العمل إلى تطبيق هذا المبدأ، فظهرت الادارات والأقسام ولكن الخطورة الحقيقية من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين هاته الادارات والأقسام وبين المستويات الادارية داخل الإدارة الواحدة، فكلما زاد التنسيق بين الأنشطة وهذا بدوره يحتاج إلى الاتصالات<sup>2</sup>.

### الجدول رقم 38: اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	العينة
14.56%	15	الاجابة نعم
62.13%	64	لا
23.30%	24	بدون اجابة
100%	103	المجموع

<sup>1</sup> صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، الشلف، تحت اشراف: منير نوري، قسم علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، سنة 2016/2017، ص 37.

<sup>2</sup> علوان سميرة: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد 11، السداسي الثاني 2018، ص 286،

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/57815، تم التصفح يوم: 2018/10/05.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

تشير البيانات الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 62.13 بالمائة لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات رغم ما له من فائدة، فبفضل اشراك الموظفين يمكن التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية. كما تفيد في رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات، في المرتبة الثانية نجد نسبة 23.30 بالمائة عزفت عن الاجابة، وأخيرا نسبة 14.56 بالمائة من لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات.

وحسب علوان سميرة فإن المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر تباثا وقبولا لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها<sup>1</sup>.

### الجدول رقم 39: دورية الاجتماعات

النسبة %	التكرار	العينة
30.09%	31	الاجابة نعم
50.48%	52	لا
19.41%	20	بدون اجابة
<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>المجموع</b>

<sup>1</sup> علوان سميرة: مرجع سابق، ص 289.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

الاجتماعات الدورية هي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية، وبسبب طبيعة عمل المراكز الذي يغلب على اجتماعاتها الاطلاع على التطورات وعلى نتائج العمل، كما تفيد الاجتماعات التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية، كماتتيح الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة.

ومن ملاحظة بيانات الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 50.48 بالمائة صرحوا على أن الاجتماعات لا تتصف بالدورية بل تعقد كلما دعت الحاجة إليها، في مقابل نسبة 30.09 بالمائة تعتقد أن الاجتماعات تتم بصفة دورية، واخيرا نسبة 19.41 بالمائة لا تملك اجابة.

### الجدول رقم 40: وجود صندوق للأفكار أو سجل اقتراحات

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
02.91%	03	نعم
77.66%	80	لا
19.41%	20	بدون اجابة
<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>المجموع</b>

إن الجدول المبين أعلاه يوضح أن نسبة 78.35 بالمائة صرحوا أنه لا وجود لصندوق الأفكار أو سجل الاقتراحات، في مقابل 19.60 بالمائة لا يملكون اجابة، وفي المرتبة الثالثة نسبة 02.05 بالمائة من قالوا أنه يوجد صندوق للأفكار في المركز الذي يعملون فيه.

وحسب صورية معموري فإن من أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المنظمات زيادة أهمية العمالة وقيمتها خاصة بعد أن أصبحت المنظمة تعتمد في الأساس على المعطيات اللامادية (رأس المال الفكري)

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

أكثر من اعتمادها على المعطيات المادية، فالأجاء نحو المزيد من الاستقلالية للعمال، حيث أصبحت المعلومات وسيلة تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب إذا استدعى الأمر ذلك<sup>1</sup>.

وعليه يهدف وجود صندوق للأفكار أو سجل اقتراحات إلى تحقيق مجموعة من الأمور، أهمها تنمية روح الانتماء إلى المؤسسة، مما يعكس إيجاباً على وظيفة الاتصال داخلها، كما يوفر معلومات دقيقة وحديثة تدعم اتخاذ القرار في المؤسسة، فالموظفون أدري بما يحدث داخل مؤسساتهم، ولهذا يجب تشجيعهم على المساهمة باقتراحاتهم أو حتى شكوايهم، من أجل تعزيز الشفافية.

### الجدول رقم 41: آنية وتوقيت نشر المعلومات

النسبة %	التكرار	توقيت النشر
34.95%	36	مناسب
48.54%	50	غير مناسب
16.50%	17	بدون اجابة
100%	103	المجموع

إن البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه توضح أن نسبة 48.54 بالمائة يعتقدون أن المعلومات لا تنشر في وقتها المناسب، في مقابل 34.95 بالمائة يعتقدون أن نشر المعلومات يتم في الوقت، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 16.50 بالمائة بدون اجابة.

ويرى فضيل دليو أن ظاهرة احتجاز المعلومات واحتكارها لا زالت شائعة حيث لا تولي المؤسسات الجزائرية أهمية كافية لتنميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولا لمصادقية مضامينها فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة وخاطئة والأكثر من ذلك متأخرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي — دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، الشلف، تحت إشراف: منير نوري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، سنة 2016/2017، ص 57.

<sup>2</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة، اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2003، ص 39.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

أما صورية معموري فقد ارجعت ذلك إلى تبعات تطور المعارف وتكنولوجيا المعلومات ما أدى إلى وفرة المعلومات، فأصبح المدير يتعامل مع كم كبير جدا من المعلومات في قراراته، مما قد يكون عبئا ثقيلا أمام فاعلية الاتصال في بعض الأحوال، كما أن لطبيعة المعلومات والغرض وراء عملية الاتصال ذاته، تأثير كبير في اختيار واسطة الاتصال ومن ثم فعاليته، وبالتالي فالاختيار للقناة قد يؤدي إما لتعزيز أو إضعاف فعالية الاتصال، فوسائل الاتصال تكون إما ناقصة، أو كاملة الكفاية<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن تعدد مراكز اتخاذ القرار، ومرور المعلومة على عدة مسؤولين للتحقق منها مع كثرة الوسائل التكنولوجية قد يؤخر وصول المعلومة في وقتها.

### الجدول رقم 42: درجة حس الانتماء للمركز لدى الفئة المستهدفة

النسبة %	التكرار	درجة الانتماء
27.18%	28	قوية
53.39%	55	متوسطة
11.65%	12	ضعيفة
07.76%	08	بدون اجابة
100%	103	المجموع

تبين نتائج جدول (42) أن نسبة 53.39 بالمائة من الفئة المستهدفة يشعرون بدرجة متوسطة من الانتماء للمركز الذين يعملون فيه، بمقابل 27.18 بالمائة عبروا عن شعورهم القوي، أما نسبة 11.65 بالمائة يشعرون أن انتماءهم ضعيف، وفي الأخير نسبة 07.76 بالمائة عزفوا عن الاجابة، ويعبر الانتماء التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يترتب على الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة. فالتحدي الحقيقي أمام المسؤولين هو خلق بيئة عمل ملائمة، وتعميق «الولاء التنظيمي» لدى الموظفين وكسب ودهم، وتفعيل عناصر التحفيز، وتعميق الوعي الإداري،

<sup>1</sup> صورية معموري: مرجع سابق، ص52.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

مع استقطاب العناصر البشرية المؤهلة والمميزة فكرياً وسلوكياً. فتتمية الشعور بالانتماء للمركز لدى الموظفين ببث الطمأنينة في نفوسهم والارتياح في صدورهم وإقناعهم بأن المركز يمكن - بل يجب - أن يصبح بيتهم الثاني. وهو الأمر الذي ذهب إليه البرفسور عبد الحفيظ أوراق<sup>1</sup> أين أكد على وجود مشروع بعنوان "مركزي" هدفه العمل على رفع مستوى الانتماء لدى الموظفين خاصة الباحثين منهم نحو المراكز الذين يعملون فيها من أجل تعميق الوعي لديهم بضرورة العمل أكثر من أجل المصلحة المشتركة ومصلحة البحث.

### الجدول رقم 43: درجة الثقة تجاه ادارة المركز

النسبة %	التكرار	درجة الثقة
21.35%	22	قوية
43.68%	45	متوسطة
25.24%	26	ضعيفة
9.70%	10	بدون اجابة
100%	103	المجموع

تبين النتائج أعلاه أن نسبة 43.68 بالمائة ثقتهم متوسطة بإدارة المركز الذي يعملون فيه، يليه نسبة 25.24 بالمائة يعتقدون أن ثقتهم ضعيفة، في مقابل 21.35 بالمائة صرحوا ان ثقتهم قوية بإدارة المركز، وتمثل عدم الثقة بين أعضاء التنظيم في تلك الاتجاهات السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين اطراف التنظيم، كضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ضعف الثقة بين القائمين بعملية الاتصال لنقص الجودة والكفاءة، خوف العضو في المنظمة من الإدلاء بمعلومات او بيانات يساء فهمها

<sup>1</sup> مقابلة مع البرفسور عبد الحفيظ أوراق، المدير العام لمديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يوم 02 أكتوبر 2018، بمقر المديرية، على الساعة 11 سا صباحاً.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

واستخدامها حيث ينشط حينها دور الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة وتعيق الاتجاهات السلبية في إخفاء المعلومات الدقيقة مما يندرج بنشر الشائعات<sup>1</sup>.

ولهذا فإن لأهمية الثقة دور في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات، وتحقيق فاعلية المؤسسة. فإتباع المؤسسات سياسة غرس الثقة بين العاملين يعزز روح الانتماء ويزيد من فعاليتهم في العمل.

### الجدول رقم 44: تقييم الاتصال بصفة عامة في المركز

النسبة %	التكرار	العينة تقييم الاتصال
07.76%	08	جيد
61.16%	63	متوسط
24.27%	25	سيء
06.79%	07	بدون اجابة
100%	103	المجموع

إن الجدول المبين أعلاه يوضح أن نسبة 61.16 بالمائة يعتقدون أن الاتصال بصفة عامة في مراكزهم متوسط، في مقابل 24.27 بالمائة يجدون أنه سيء، ونسبة 07.76 بالمائة صرحوا أنه جيد، وفي الأخير نسبة 06.79 بالمائة لم يدلوا بإجاباتهم.

وتعتمد فاعلية الأداء المؤسسي على قدرة أعضاء المنظمة على الاتصال معاً لتحقيق أهداف العمل، واستخدامهم المعلومات الحديثة في خدمة دراسة وصناعة القرارات المؤسسية، وزيادة قدرة العاملين على التوافق والتعاون معاً في حل المشكلات أو النزاعات، والتغلب على الصعوبات، والتأثير إيجاباً في بيئة العمل

<sup>1</sup> محمد يسري ابراهيم دعبس : الاتصال والسلوك الإنساني ، سلسلة 18 ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ص 323.

بما يحقق فاعلية أداء المنظمة وتنميتها وصيانة استقرارها، وأن يعمل الجميع على حسن تمثيل منظماتهم في تعاملاتهم الخارجية، ويتم ذلك عبر تكامل تناغم قنوات الاتصال المؤسسي الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

### المحور الثالث: المعوقات التي تعترض الاتصال

تلعب المعوقات مهما كان نوعها دوراً كبيراً في عرقلة عملية الاتصال فهي توجد في العملية نفسها في إحدى عناصرها، أو في جميع العناصر مثل التشويش الذي يؤدي إلى عدم الفهم بين المرسل والمستقبل، أو صياغة الرسالة بلغة لا يستطيع فهمها الطرفان بسبب عدم وجود الخبرة المشتركة بينهما. فكلما كان المرسل والمستقبل يتفاهمان في إطار دلالي واحد، كان ذلك اقرب شيء إلى الفهم. وعدم نجاح عملية الاتصال يتوقف على عدم صياغة الرسالة صياغة واضحة ومفهومة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون الوسيلة قوية ومرنة، لدرجة التي تصل الرسالة إلى المستقبل في الوقت المناسب والمكان المناسب كل هذا حتى ولو حدث تداخل أو تشويش.

### الجدول رقم 45: وجود معوقات أثناء تأدية العمل سببها فشل العملية الاتصالية

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
51.45%	53	نعم
32.03%	33	لا
16.50%	17	بدون اجابة
100%	103	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 51.45 بالمائة واجهتهم معوقات سببها العملية الاتصالية في مقابل 32.03 بالمائة لم تواجههم معوقات اتصالية، ونسبة 16.50 بالمائة امتنعت عن الاجابة. وكما هو

<sup>1</sup> صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، الشلف، تحت اشراف: منير نوري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، سنة 2016/2017، ص 37.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

معروف فإن اعداد وصياغة المضامين الاتصالية تأخذ وقتا وجهدا كبيرين ما يجعل المرسل في بعض الأحيان يفشل في ايصال ما يراد ايصاله، كما قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى وذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المتعددة<sup>1</sup>.

### الجدول رقم 46: اسباب فشل العملية الاتصالية لدى الفئة المستهدفة

المعوقات	العينة	التكرار	النسبة %
المعلومات المرسله غير مفهومة	15	15	22.05%
وسائل الاتصال المستخدمة غير ملائمة	27	27	39.70%
عدم كفاءة القائم بالاتصال	12	12	17.64%
عدم وضوح السياسات والإجراءات بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسؤوليات بين موظفي المركز، وعدم وصول المعلومة في وقتها المناسب، وإن وجدت يتم إخفاؤها فلا تكون متاحة للجميع.	14	14	20.58%
المجموع	68	68	100%

من ملاحظة الجدول المبين أعلاه يتبين أن 39.70 بالمائة من مفردات العينة واجهتها معوقات سببها الوسائل الاتصالية المستخدمة، فكثرة قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها، قد يؤدي إلى تعرض الرسالة إلى التشويش والتحريف، كما يمكن لاختلافات الأفراد في مهاراتهم الاتصالية يؤثر على قدراتهم الاستيعابية. يليها بنسبة 22.05 بالمائة عدم وضوح الرسالة فاللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل كاستخدام المعاني والمصطلحات العلمية، يمكن له التسبب في سوء الفهم والتحريف غير المقصود للمعاني. بالإضافة الى الحالة النفسية والمزاجية للموظفين وتأثيرها على الانتقاء الادراكي حيث أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة.

<sup>1</sup> محمد يسري ابراهيم دعيس : الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش، للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 1990، ص 195.

يليه نسبة 20.58 بالمائة والتي تمثل إجابات أخرى لمفردات العينة أين تم تأكيد عدم وضوح السياسات والإجراءات بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسؤوليات بين موظفي المركز، وعدم وصول المعلومة في وقتها المناسب، وإن وجدت يتم إخفاؤها فلا تكون متاحة للجميع، مع عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في الاتصال ومنعه من إبداء رأيه في المواضيع التي تقدم إليه، بالإضافة إلى منعه من مناقشة المرسل بصورة متساوية لذا نستطيع أن نقول إن الفشل في إقامة علاقات اتصال ناجحة سببه عدم فتح سبل ووسائل الاتصال بين جميع الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية.

والمعوقات في الاتصال أو التشويش في أبسط أشكاله هو أي شيء يؤدي إلى تعطيل وإعاقة عملية الاتصال، ويمنع وصول الرسالة من المصدر إلى المستقبل. وأخيرا نسبة 17.64 بالمائة سبب المعوقات عدم كفاءة القائم بالاتصال، حيث تؤثر الخصائص والسمات الشخصية وكذا التعليمية للقائم بالاتصال على عمله، كما يتعرض القائم بالاتصال إلى مجموعة من الضغوطات المهنية التي تؤثر في عمله وتؤدي إلى توافقه مع السياسة التي ينتهجها المركز،

في عملية الاتصال نقوم بنقل البيانات وذلك على شكل كلمات التي تعتبر الرموز المشتركة. وقد تنشأ المشكلة عندما تعطي الكلمات معان مختلفة للأفراد المختلفين، بحيث يفهمها بصورة مختلفة عما يفهمها غيرهم، أو تكون الصياغة معقدة بحيث لا تكون المعاني واضحة من الوهلة الأولى أو أنها من الممكن أن تفهم بصورة تختلف عن المقصود منها، لذلك يجب أن نكون حذرين في العناية بالرسائل وبكيفية صياغتها أو عند إلقائها. بالإضافة إلى ذلك من الممكن أن يوجد اختلاف في القيم والعادات والتقاليد بين المرسل والمستقبل، كما هو الحال في الاتصالات الخارجية. ولكي نتغلب على مثل هذا الوضع يجب على المرسل أن يتعرف على عادات وتقاليد المستقبل حتى لا يحدث سوء تفاهم غير مقصود بينهما، وحتى لا تعطل عملية الاتصالات بين الأفراد والجماعات المختلفة التي تستخدم الكلمات بشكل مختلف.

فالملاحظ غالباً ما تؤدي الاتصالات غير الجيدة إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم وهذا ما سنبينه في نتائج جدول رقم (47).

#### الجدول رقم 47: القيام برفع الشكاوى من طرف الموظفين

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
66.01%	68	نعم
33.98%	35	لا
100%	103	المجموع

من خلال بيانات جدول رقم (47) يتضح أنه 66.01 بالمائة من أفراد العينة يقدمون شكوى حالما تواجههم مشاكل في العمل، في مقابل 33.98 بالمائة لا يقدمون شكوى، حيث تشجع المؤسسات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاويهم، وتساؤلاتهم، ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم رداً على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوى.

وتعتبر الشكاوي من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات و تساعد العاملين ان يتقدموا بالشكاوي، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي ، وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية و إنجاز الأعمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد يسري ابراهيم دعبس : الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 1990 ، ص 266.

الجدول رقم 48: طريقة رفع الشكاوي

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
45.58%	31	الاتصال المباشر
50%	34	طلب خطي
04.41%	03	الاثنين معا
<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>المجموع</b>

من ملاحظة الجدول رقم (48) يتضح لنا أن الطلب الخطي يعد من بين أهم الوسائل لتقديم الشكاوي، حيث احتل المرتبة الأولى بنسبة 50 بالمائة، أما الاتصال المباشر فاحتل المرتبة الثانية بنسبة 45.58 بالمائة حيث يفضل البعض استخدام المقابلة في حل مشاكلهم، وتعد المقابلات من بين أهم الوسائل كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب، وكوسيلة لحل المشاكل.

الجدول رقم 49: الشخص المعتمد عليه في حل مشاكل العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
55.33%	57	الرئيس المباشر
38.83%	40	الزملاء
05.82%	06	ممثلي العمال (النقابة)
<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>المجموع</b>

من خلال نتائج جدول رقم (49) يتبين أن الاعتماد على الرئيس المباشر في حل مشاكل العمل يحتل المرتبة الأولى بنسبة 55.33 بالمائة، وتقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم الموظف عند المستويات الأعلى وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوي بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة، أو إنصاف الموظف، يتاح للموظف التظلم إلى جهة عليا. حيث يسمح له بتصعيد الشكاوي لمستويات عليا

إن لم يكن الفرد راضياً عن قيام رئيسه المباشر بحل شكاواه<sup>1</sup>، يليها المبادرات الشخصية بنسبة 38.83 بالمائة، وفي الأخير التوجه الى ممثلي العمال (النقابة) بنسبة 05.82 بالمائة.

#### الجدول رقم 50: تخصيص المسؤولين وقتنا لسماع شكاوي الموظفين

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
42.71%	44	نعم
22.33%	23	لا
34.95%	36	أحيانا
100%	103	المجموع

تبين نتائج الجدول رقم (50) أن المبحوثين يؤكدون أن المسؤولين يخصصون وقتنا لسماع شكاويهم وذلك بنسبة 42.71 بالمائة، في مقابل 34.95 بالمائة يرون أن المسؤولين يخصصون أحيانا وقتنا لسماع شكاويهم، ونسبة 22.33 بالمائة تعتقد أن المسؤولين لا يخصصون وقتنا لسماع شكاويهم. وهي نسبة لا يمكن إغفالها لما لها من تأثير على عمل المراكز، فالشكاوي أمر طبيعي يجب عدم مقاومتها بدليل أن ليس من تعترضه مشاكل يقدم شكوى وهي النتائج المبينة في الجدول رقم (47)،

وتختلف تصرفات القادة مع المشكلات التي تصادفهم في العمل فهناك من يعيرها اهتماما ويحاول إيجاد حلول لها وهناك من يتجاهلها فتتفاقم أكثر فأكثر وتزداد تعقيد او خطورة فتقل إمكانية مواجهتهم لها مع مرور الوقت، وهناك من يقوم بإحالتها إلى أشخاص آخرين وكأن الأمر لا يهمه ولا يفكر في تبعات تصرفاته. وتبرز قدرة القائد على حل مشكلات العمل من قدرته على التنبؤ بحدوثها وإعطاءها القدر الكافي من الاهتمام لحلها وعدم تركها تستفحل أكثر مما هي عليه فيصعب عليه حلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك في الاتصال، الدار الجامعية - الإسكندرية، سنة 2014، ص 60.  
<sup>2</sup> بوزياني زويدة، "القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية: مؤسسة صوتكس بتلمسان أمودجا"، أطروحة دكتوراه دولة، تحت اشراف البروفيسور بشير محمد، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، سنة 2013/2014، ص 71/70.

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

فمن بين أنجع الطرق في التحكم في شكاوي العمال أن يخصص لهم وقت للتعبير عن أحاسيسهم وعواطفهم، وإلا فإنهم سيعاودون التذمر والشكوى، ولهذا يجب شرح الإجراءات المتبعة لحل مشاكلهم، واطلاعهم على المراحل للوصول إلى حل يرضي الجميع.

الجدول رقم 51: صعوبات ذات طابع اتصالي اثناء عقد الاجتماعات

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
25.25%	26	موجودة
74.75%	77	غير موجودة
100%	103	المجموع

يتضح من الجدول رقم (51) أن 74.75 بالمائة من المبحوثين لم تواجههم مشاكل أثناء عقد الاجتماعات الرسمية، بمقابل 25.25 بالمائة واجهتهم مشاكل أثناء عقد الاجتماعات الرسمية، ورغم ضالة النسبة إلا أنه لا يمكن إغفال أهميتها في فهم نوعية المشاكل التي تواجه المبحوثين، ولهذا طرحنا عليهم سؤال حول طبيعة المشاكل التي واجهتهم، والنتائج مبينة في الجدول رقم (52).

الجدول رقم 52: طبيعة المشكلة الاتصالية اثناء عقد الاجتماعات

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
15.38%	04	اللغة المستخدمة
26.92%	07	الموضوع غير واضح
20%	05	الوقت غير مناسب
20%	05	عدم التوافق العلمي
20%	05	مدة الاجتماع غير محددة. عدم احترام موعد الاجتماع. عدم ترك فرصة للتدخل وعدم الاستماع للرأي الاخر. عدم تقبل وجهات نظر الطرف الاخر.
100%	26	المجموع

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن عدم وضوح الموضوع يحتل المرتبة الأولى بنسبة 24 بالمائة، يليه بنسبة 20 بالمائة الوقت غير مناسب وعدم التوافق العلمي، فبسبب عدم التكافؤ المعرفي بين المرسل والمستقبل يجعل فهم المعاني بصورة غير صحيحة. بالإضافة الى نسبة 20 بالمائة لإجابات أخرى كمدة الاجتماع وعدم احترام المواعيد، ومشاكل في الاتصال، وأخيرا بنسبة 16 بالمائة يجد أفراد العينة مشكل في اللغة المستخدمة، ويعد عدم التمكن من اللغة من بين المعوقات الاتصالية، وتمثل مشكلة اللغة والألفاظ المستخدمة الى سوء تفسير الكلمات، والتي تسبب مشكلات عديدة عند نقل الرسالة، فاستعمال كلمات غير معروفة وعلى درجة من الصعوبة التي لا يستطيع بسببها المستقبل أن يفهمها بسهولة، تماما كما يحدث عند تقديم المواضيع التي لا تتفق مع مستوى الجمهور المستهدف، بسبب صعوبتها وعدم قربها منهم، وهذا يحدث نتيجة لاختلاف الخلفيات الثقافية، والخبرات عند الطرفين، لذلك على المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب، وذلك عن طريق التغذية الراجعة.

### الجدول رقم 53 : حجب المعلومات العملية من طرف الادارة

الاجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي ليكرت	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
التكرار	28	34	32	03	06	3,7281	1.077	مرتفع
النسبة	%27.18	%33	%31.06	%02.91	%05.82			

يتضح من الجدول رقم (53) أن المتوسط الحسابي لنظرة المبحوثين قدرت بـ 3.7281 وهي درجة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع، مما يوضح أن الفئة المستهدفة موافقون على أن الادارة تحجب بعض المعلومات حول سيورة العمل داخل المراكز.

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

حيث أسفرت النتائج على أن نسبة 33 بالمائة موافقون على أن الإدارة تحجب بعض المعلومات حول سيورة العمل داخل المراكز، بمقابل 31.06 بالمائة بقوا على الحياد وصرحوا أنه لا علم لهم إن كانت الإدارة تحجب بعض المعلومات حول سيورة العمل داخل المراكز، في المرتبة الثالثة نجد نسبة 27.18 بالمائة موافقون تماما أن الإدارة تحجب المعلومات عنهم.

الجدول رقم (54): اعاققة المسؤولين وصول المعلومات في الوقت المناسب

درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي ليكرت	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاجابة
متوسط	1.211	3.3009	14	07	31	36	15	التكرار
			%13.59	%06.79	%30.09	%34.95	%14.56	النسبة

يوضح الجدول رقم (54) أن المتوسط الحسابي لنظرة الباحثين قدرت بـ 3.3009 وهي درجة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير الى خيار متوسط، مما يوضح أن أفراد عينة البحث بقوا على الحياد وصرحوا أنهم لا علم لهم إن كان المسؤولون سببا في اعاققة وصول المعلومات في الوقت المناسب، ويمكن إرجاع ذلك أنهم فعلا لا علم لهم أم أنهم يتحاشون الخوض في بعض المواضيع المتعلقة بالمستويات العليا للمراكز.

الجدول رقم 55: انتشار الاشاعات

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
%34.95	36	غالباً
%39.80	41	أحيانا
%06.79	07	نادرا
%18.44	19	بدون اجابة
%100	103	المجموع

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

توضح النتائج المبينة في الجدول رقم (55) أن نسبة 39.80 بالمائة صرحوا أن الاشاعات تنتشر أحيانا بالمركز، في مقابل نسبة 34.95 بالمائة أكدوا أنه غالبا تنتشر الاشاعات بالمركز ، وفي المرتبة الثالثة نسبة 18.44 بالمائة عزفوا عن الاجابة، وفي الأخير نسبة 06.79 بالمائة يعتقدون أنه نادرا ما انتشرت الاشاعات بالمراكز التي يعملون فيها، غير أن الكثير من الشائعات تواجه المستخدمين في مسار عملهم، بعضها مؤثر، وكثير منها هامشي، أحيانا يدركون حقيقتها وأحيانا كثيرة يصدقونها ويتعايشون معها دون دراية أو تثبت ومرد ذلك عامل التكرار الذي يفضي إلى تصديق ما قيل.

الجدول رقم 56: مصدر الاشاعات

النسبة %	التكرار	العينة الاجابة
05.82%	06	الادارة
02.91%	03	النقابة
57.28%	59	العمال
12.62%	13	الكل بما فيهم المجلس العلمي
21.35%	22	بدون اجابة
100%	103	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (56) احتلت نسبة العمال كمصدر للإشاعات المرتبة الأولى بنسبة 57.28 بالمائة، يليها بنسبة 21.35 بالمائة بدون اجابة، ونسبة 12.62 بالمائة من صرحوا أن الكل يتحمل مسؤولية انتشار الاشاعات بمن فيهم المجلس العلمي للمركز، وفي المرتبة الرابعة بنسبة 05.82 بالمائة كان مصدرها الإدارة، وأخيرا نسبة 02.91 بالمائة النقابة التي تساهم في انتشار الاشاعة، وتعد الشائعات من أبرز المشكلات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل، ولها تأثيرات سلبية على علاقات العمل، حيث تخلق الإحباطات وأحيانا الخلافات التي تمتد خارج نطاق العمل، وبالتالي تديني إنتاجية الموظف وأدائه وانخفاض جودة العمل عموما.

الجدول رقم 57: معاملات ارتباط بيرسون\* والدرجة الكلية له  
فيما يخص اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي

رقم	الاهتمام	قيمة معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
01	يهتم المركز بالاتصال الخارجي بنفس درجة اهتمامه بالاتصال الداخلي	**0.315	0.001
02	يشاور ويشرك المركز الموظفين في العملية الاتصالية الخارجية	**0.342	0.000
03	يلجأ المركز للمحافظة وتحسين صورته لدى جمهوره الخارجي بدرجة كافية	**0.623	0.000
04	يستخدم المركز الوسائل الاتصالية الملائمة لطبيعة عمله	**0.706	0.000
05	يستخدم المركز الوسائل الاتصالية الملائمة لطبيعة الفئة المستهدفة	**0.404	0.000
06	المركز معروف بدرجة كافية لدى الجمهور الخارجي	**0.531	0.000
07	الجمهور الخارجي راض على ما يقدمه المركز من خدمات	1	/

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية له والذي

يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.315 و 1) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

وبذلك تعتبر هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

\* الاستعانة بمعامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث يفترض بيرسون أنه يوجد علاقة خطية بسيطة بين متغيرين، فكلما اقترب ناتج الارتباط من الصفر كان الارتباط ضعيف، وكلما اقترب ناتج الارتباط من واحد صحيح كان الارتباط قوي، حيث ينحصر معامل الارتباط من الصفر إلى واحد صحيح.

الجدول رقم 58: اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي حسب رأي الفئة المستهدفة

اهتمامات*	الاجابة	موافق تماما	موافق	لست أدري	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
ا	التكرار	10	26	33	22	12	3.0000	1.155	متوسط
	النسبة	%09.70	%25.24	%32.03	%21.35	%11.65			
ب	التكرار	08	20	27	25	23	2,6601	1.241	متوسط
	النسبة	%07.76	%19.41	%26.21	%24.27	%22.33			
ج	التكرار	14	27	26	25	11	3,0776	1.218	متوسط
	النسبة	%13.59	%26.21	%25.24	%24.27	%10.67			
د	التكرار	14	40	24	18	07	3,3495	1.126	متوسط
	النسبة	%13.59	%38.83	%23.30	%17.47	%06.79			
هـ	التكرار	12	33	33	18	07	3,2427	1.089	متوسط
	النسبة	%11.65	%32.03	%32.03	%17.47	%06.79			
و	التكرار	08	37	16	25	17	2,9417	1.259	متوسط
	النسبة	%07.76	%35.92	%15.53	%24.27	%16.50			
ي	التكرار	07	10	59	14	13	2,8446	0.998	متوسط
	النسبة	%06.79	%09.70	%57.28	%13.59	%12.62			

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع حول اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي قد تراوحت من 2.6601 الى 3.3495 وإن المتوسط العام حسب آراء أفراد عينة البحث، كان متوسطا بدلالة أنه بلغ 3.0166 وهو نسبة تقع ضمن فئة (2.60 إلى 3.39) وهي فئة تشير إلى خيار متوسط مما يوضح أنه حسب رأي أفراد عينة البحث يرون أنه اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي متوسط، فكانت الإجابات على النحو التالي:

- \* ا : يهتم المركز بالاتصال الخارجي بنفس درجة اهتمامه بالاتصال الداخلي.  
 ب : يشاور ويشرك المركز الموظفين في العملية الاتصالية الخارجية.  
 ج : يلجأ المركز للمحافظة وتحسين صورته لدى جمهوره الخارجي بدرجة كافية.  
 د : يستخدم المركز الوسائل الاتصالية الملائمة لطبيعة عمله.  
 و : يستخدم المركز الوسائل الاتصالية الملائمة لطبيعة الفئة المستهدفة.  
 هـ : المركز معروف بدرجة كافية لدى الجمهور الخارجي.  
 ي : الجمهور الخارجي راض على ما يقدمه المركز من خدمات.

1. المتوسط الحسابي للعبارة ا بلغت 3 وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً حول عبارة يهتم المركز بالاتصال الخارجي بنفس درجة اهتمامه بالاتصال الداخلي.
2. المتوسط الحسابي للعبارة ب بلغت 2,6601 وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً حول عبارة إشراك المركز الموظفين في العملية الاتصالية الخارجية.
3. المتوسط الحسابي للعبارة ج بلغت 3,0776 وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً حول عبارة لجوء المركز للمحافظة وتحسين صورته لدى جمهوره الخارجي بدرجة كافية.
4. المتوسط الحسابي للعبارة د بلغت 3,3495 وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً حول عبارة استخدام المركز الوسائل الاتصالية الخارجية الملائمة لطبيعة عمله.
5. المتوسط الحسابي للعبارة ه بلغت 3,2427 وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً حول عبارة استخدام المركز الوسائل الاتصالية الخارجية الملائمة لطبيعة الفئة المستهدفة.
6. المتوسط الحسابي للعبارة و بلغت 2,9417 وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً حول عبارة المركز معروف بدرجة كافية لدى الجمهور الخارجي.

7. المتوسط الحسابي للعبارة ي بلغت 2,8446 وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في

المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل أن أفراد العينة لم يكونوا رأى

حول عبارة الجمهور الخارجي راض على ما يقدمه المركز من خدمات.

### المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في البحث

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة البحث:

ويقصد بالثبات أن إجابات أفراد البحث ستكون نفسها أو بالتقريب إذا ما تكرر توزيع نفس الاستبيان

على العينة في نفس الظروف، وللتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ، الذي يتراوح

هذا المعامل بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقترب المعامل من الواحد كان الثبات مرتفعاً والعكس

صحيح . والجدول التالي يوضح معامل ثبات أداة البحث (الاستبيان) .

### الجدول رقم 59 : معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة البحث

البيان	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات*
المعامل الكلي	51	0.673	0.820

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الثبات بلغ (0.820) وهذه القيمة تعتبر مرتفعة وبذلك نستطيع القول أن

أداة البحث ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في البحث الميداني.

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي Anova وهو اختصار Analysis of Variance

ويستخدم تحليل التباين الأحادي في التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في

متغير تابع واحد، ويتم ذلك من خلال المقارنة بين المتوسطات جميعها في ان واحد بدلا من إجراء مقارنة

\*معامل الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

ثنائية عن طريق اختبار (ت) لأن هذا الاجراء يزيد من احتمال الخطأ من النوع الأول ( $\alpha$  مستوى ألفا) لكل تجربة. والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين اجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف المتغيرات السوسيوديمغرافية.

الجدول رقم 60 : نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين اجابات الفئة المستهدفة تبعاً لاختلاف المتغيرات السوسيوديمغرافية

البيان	الجنس	العمر	المؤهل	الأقدمية	المركز	الملاحظة
المحور الثاني	0.319	0.319	0.338	0.451	0.292	غير دال إحصائياً
المحور الثالث	0.443	0.445	0.540	0.309	0.531	غير دال إحصائياً
المحور الرابع	0.421	0.277	0.480	0.316	0.221	غير دال إحصائياً

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق المتعلقة بتحليل التباين الأحادي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على المحور الثاني من الاستبيان المتعلق بالاتصال واستخدام الوسائل الاتصالية داخل المركز، والمحور الثالث المتعلق بالمعوقات التي تعترض الاتصال، والمحور الرابع المتعلق باهتمامات المركز بالاتصال الخارجي تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة البحث، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لكل من الجنس، والعمر والمؤهل العلمي، والأقدمية، ومكان العمل، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha = 0.05$  وهذا يعني أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير على اجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان ومنه يمكن تفنيد الفرضية الأولى والقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة والفروقات السوسيوديمغرافية لعينة البحث.

ومن خلال الجدول التالي سنوضح علاقة الارتباط بين الاتصال الداخلي والمعوقات التنظيمية عن طريق تحليل التباين الاحادي:

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

الجدول رقم 61: نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الاتصال الداخلي والمعوقات التنظيمية

الملاحظة	الاتصال الداخلي	البيان
دال احصائيا	0.0095	المعوقات التنظيمية

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق المتعلقة بتحليل التباين الأحادي بين الاتصال الداخلي والمعوقات التنظيمية، نستنتج أن معامل الارتباط قيمته 0.0095 موجب وهو أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وعليه نقبل بالفرضية البديلة والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الداخلي والمعوقات التنظيمية.

## المبحث الثاني: مناقشة نتائج البحث وآليات تفعيل الاتصال المؤسسي في مراكز البحث العلمي

في المبحث التالي نستعرض نتائج البحث والاستنتاجات العامة مع آليات تفعيل الاتصال المؤسسي في مراكز البحث العلمي.

### المطلب الأول: مناقشة نتائج البحث

تم تقسيم نتائج البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية على حسب فرضيات البحث لاثبات صدقها من عدمه.

#### اولا: الاتصال واستخدام الوسائل الاتصالية في المراكز محل البحث

أظهرت النتائج أن نسبة 39.80 بالمائة على علم أن وظيفة الاتصال تنظم في مصلحة، حيث شهدت سنة 2013 تغييراً في التنظيم الهيكلي للمراكز، ما سمح لهم من استحداث مصلحة تعنى بالاتصال الخارجي والاتصال، يليها نسبة 18.44 بالمائة يعتقدون أن وظيفة الاتصال تُنضم في خلية، حيث استفاد مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية من تجربة تعاون دولية سنة 2012 مكنته من إنشاء خلية اتصال، لكن الملاحظ أنه رغم انتهاء التجربة نهاية سنة 2013 وتعويضها بمصلحة العلاقات الخارجية والاتصال الذي فرضه التنظيم الهيكلي الجديد، إلا أن صورة الخلية بقيت عالقة في أذهان العاملين بالمركز وهو الأمر الذي انعكس على اجاباتهم.

كما احتلت المعلومات الادارية التي ترد من طرف مسؤولي الاتصال المرتبة الأولى، حيث تعتبر المصلحة الناطق الرسمي للإدارة، ولهذا يتم بواسطتها نشر كل ما يتعلق بالمعلومات الإدارية الخاصة بالعمال، وبسبب طبيعة عمل المراكز التي تركز على البحث العلمي احتلت الملتقيات العلمية المرتبة الثانية.

وأكد أن عملية الاتصال لا تتم إلا بوجود وسائل تسمح بانتقال الرسائل، ولهذا أظهرت النتائج أن المراكز تستخدم جميع الوسائل المتوفرة بنسب متفاوتة حسب أهمية الرسالة، ورغم أن النشر الحائطي يصنف من بين الوسائل التقليدية إلا أن المراكز البحثية لازالت تستخدمه بكثرة بالتوازي مع البريد الالكتروني، حيث

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

يعد البريد الإلكتروني من بين الوسائل الأكثر سرعة في نشر المعلومات والوسيلة المفضلة لدى عينة البحث لتلقي المعلومات، لكنه يصنف من بين الوسائل الغير آمنة فإن اختراق الشفرات يهدد الاستقلال الفردي نظرا لكون كل المعلومات الخاصة بالمستخدم موجودة به، وبسبب طبيعة عمل المراكز التي تعتمد على البحث العلمي والتطوير يجعلها مستهدفة من جهات معينة، الأمر الذي جعل كل المراكز البحثية تنشئ شبكة بريد إلكتروني خاص بها ليتم استخدامه فيما بين العاملين لتفادي استخدام الشبكات العالمية.

كما عبرت النتائج أن الموقع الإلكتروني يأخذ مكانة هامة بين الوسائل الخارجية، حيث أصبح واجهة لأي مؤسسة مهما كان نوعها، وأصبح مفتاح الوصول للفئة المستهدفة وخاصة بالنسبة لمراكز البحوث. ويعنى هذا الأخير بنشر البحوث، والمقالات العلمية بغية التعريف بالإنتاج العلمي، وتعزيز مرئية المركز. كما يساهم الموقع الإلكتروني في تعزيز صلة الوصل بين الباحثين ونظرائهم الآخرين من المراكز البحثية والشركاء الاقتصاديين المحتملين. ولا يمكن للموقع الإلكتروني أن يلعب دوره بشكل جاد إذا لم تحين المعلومات وهذا ما يساهم في المحافظة على العلاقة الافتراضية التي تشكلت بين صورة المركز ومستخدمي الموقع. وكثيراً ما تتيح المواقع الإلكترونية للباحثين النشر بمختلف أنواعه سواء أكانت مقالات علمية محكمة، وتقارير، ودراسات، ومراجع وكتب. وتساهم نوعية المنشورات، وجودتها وحجمها في تعزيز فرص الحصول على تصنيف جيد من قبل المؤسسات المختصة في إصدار مثل هذا النوع من التصنيفات.

كما وضحت النتائج أن أفراد عينة البحث يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة ملائمة لطبيعة عمل المركز، فلكل وسيلة من وسائل الاتصال الصفات المميزة، كما ولها نواحي قصورها وإذا توفر عدد من هذه الوسائل هذا يعني أن أمام المرسل فرصة حسنة أن يختار الوسيلة التي تتناسب مع الهدف المقصود ومتناسب مع صيغة الرسالة وطبيعة المستقبل وصفاته المميزة، لكن في المقابل تعتقد العينة أن مستوى تأدية مهام مسؤولو وظيفة الاتصال متوسط على العموم، ومرد ذلك لتباين طريقة المرسل وأسلوبه، مع ما يجب أن

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

يكون عليه حال المستقبل. مما يؤدي إلى عجز المشارك في الاتصال (المستقبل) عن تحليل وفهم رموز الرسالة ومضمونها والأفكار التي ترد فيها بصورة مناسبة ومقبولة. بمعنى آخر من الممكن أن تكون الرسالة التي تأتي من المرسل واحدة ولكن يفهمها المستقبلون كل واحد بإدراكه الخاص، الذي يختلف عن الآخرين، مما يؤدي إلى عدم تأثير الرسالة بالشكل المطلوب.

وكلما زادت المساحة المشتركة بين خبرة الأطراف المشتركة أدى ذلك إلى أن تكون الاتصالات أكثر سهولة وفاعلية. وإذا لم توجد هذه الخبرة فمعنى ذلك أن تصبح الاتصالات مستحيلة، أو قابلة للتحريف وهذا يعني أن كل واحد من طرفي الاتصال يقوم بالترميز وفك الرموز في إطار خبراته هو فقط.

ونتيجة لذلك فإن التحريف غالباً ما يحدث بسبب اختلاف أطر الدلالة. وهذا لا يعني أحد الطرفين مخطئ أو مصيب؛ ولكنه يعني أن الأفراد في أي موقف سيختارون من خبراتهم السابقة الجزء الذي له صلة بالموقف الحاضر، والذي يفيدهم في الوصول إلى استنتاجات وأحكام. وأي اختلاف بين الصياغة والفهم سيخلق حاجزاً يحول دون الاتصالات الفعالة.

أكدت النتائج أن نسبة 58.25 بالمائة يرون أن المسؤولين لا يحرصون على تنمية روح الاتصال في المركز، ونسبة 62.13 بالمائة لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات رغم ما له من فائدة، فبفضل تنمية روح الاتصال واشراك الموظفين في اتخاذ القرار يمكن التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية. كما تفيد في رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات. وهذا ما يفسر النتيجة التي تخص الاتصال بين العاملين والادارة، حيث عبرت عينة البحث أنها متوسطة على العموم بنسبة 53.39 بالمائة.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

بينت النتائج أن نسبة 43.68 بالمائة ثقتهم متوسطة بإدارة المركز الذي يعملون فيه، يليه نسبة 25.24 بالمائة يعتقدون أن ثقتهم ضعيفة، في مقابل 21.35 بالمائة صرحوا أن ثقتهم قوية بإدارة المركز، إن لأهمية الثقة دور في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المركز، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق أغراض البحث والابداع والتأقلم التكنولوجي من جهة وتحقيق فاعلية المركز من جهة أخرى. فإتباع المؤسسات سياسة غرس الثقة بين العاملين يعزز روح الانتماء ويزيد من فعاليتهم في العمل .

ومن خلال النتائج تبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع حول اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي قد تراوحت من 2.6601 الى 3.3495 وإن المتوسط العام حسب آراء أفراد عينة البحث، كان متوسطاً بدلالة أنه بلغ 3.0166 وهو نسبة تقع ضمن فئة (2.60 إلى 3.39) وهي فئة تشير إلى خيار متوسط مما يوضح أنه حسب رأي أفراد عينة البحث يرون أنه اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي متوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل على أن أفراد العينة لم يكونوا رأي حول عبارات المحور الرابع فيما يخص اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي .

تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الأولى لهذا البحث والتي جاءت كالآتي: هناك علاقة طردية بين فعالية العملية الاتصالية وبين الاستخدام الجيد للوسائل الاتصالية الحديثة الملائمة لمتطلبات الاتصال المؤسسي، فاستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة كثيراً ما يسهل عملية الاتصال ويزيد من تحقيق أغراض البحث والابداع والتأقلم التكنولوجي، في حين أن نقص هذه الوسائل المناسبة كثيراً ما يؤدي إلى ضعف الاتصال وصعوبة تحقيق أغراض البحث، والابداع والتأقلم التكنولوجي.

### ثانياً: المعوقات التي تعترض الاتصال المؤسسي في المراكز محل البحث

تلعب المعوقات مهما كان نوعها دوراً كبيراً في عرقلة عملية الاتصال فهي توجد في العملية نفسها في إحدى عناصرها، أو في جميع العناصر مثل التشويش الذي يؤدي إلى عدم الفهم بين المرسل والمستقبل، أو

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

صياغة الرسالة بلغة لا يستطيع فهمها الطرفان بسبب عدم وجود الخبرة المشتركة بينهما، وما إلى ذلك من المعوقات.

وعليه بينت النتائج أن 39.70 بالمائة من مفردات العينة واجهتها معوقات سببها الوسائل الاتصالية المستخدمة، فكثرة قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها، قد يؤدي إلى تعرض الرسالة إلى التشويش والتحريف، كما يمكن لاختلافات الأفراد في مهاراتهم الاتصالية يؤثر على قدراتهم الاستيعابية. يليها عدم وضوح الرسالة فاللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل كاستخدام المعاني والمصطلحات العلمية، يمكن له التسبب في سوء الفهم والتحريف غير المقصود للمعاني. بالإضافة إلى الحالة النفسية والمزاجية للموظفين وتأثيرها على الانتقاء الإدراكي حيث أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة.

بينت النتائج أن 53.39 بالمائة من المبحوثين يعتقدون أن مستوى تأدية مهام مسؤولو وظيفة الاتصال متوسط، وتعد عدم كفاءة القائم بالاتصال من بين أهم المعوقات الاتصالية، حيث تؤثر الخصائص والسمات الشخصية وكذا التعليمية للقائم بالاتصال على عمله، كما يتعرض القائم بالاتصال إلى مجموعة من الضغوط المهنية التي تؤثر في عمله وتؤدي إلى توافقه مع السياسة التي ينتهجها المركز، بالإضافة إلى ذلك من الممكن أن يوجد اختلاف في القيم والعادات والتقاليد بين المرسل والمستقبل، كما هو الحال في الاتصالات الخارجية. ولكي تتغلب على مثل هذا الوضع يجب على المرسل أن يتعرف على عادات وتقاليد المستقبل حتى لا يحدث سوء تفاهم غير مقصود بينهما، وحتى لا تعطل عملية الاتصالات بين الأفراد والجماعات المختلفة التي تستخدم الكلمات بشكل مختلف.

كما وضحت النتائج أن نسبة 66.01 بالمائة من أفراد العينة يقدمون شكوى حالما تواجههم مشاكل في العمل، عن طريق طلب الخطي، موجه إلى المسؤول المباشر،  
وأما عن طبيعة المشاكل التي واجهت عينة البحث أثناء الاجتماعات الرسمية، نلاحظ أن عدم وضوح الموضوع احتل المرتبة الأولى، يليها الوقت غير مناسب وعدم التوافق العلمي، حيث يجعل عدم التكافؤ المعرفي بين المرسل والمستقبل فهم المعاني بصورة غير صحيحة. ويعد عدم التمكن من اللغة من بين المعوقات الاتصالية، وتمثل مشكلة اللغة والألفاظ المستخدمة إلى سوء تفسير الكلمات، والتي تسبب مشكلات عديدة عند نقل الرسالة، فاستعمال كلمات غير معروفة وعلى درجة من الصعوبة التي لا يستطيع بسببها المستقبل أن يفهمها بسهولة، تماما كما يحدث عند تقديم المواضيع التي لا تتفق مع مستوى الجمهور المستهدف، بسبب صعوبتها وعدم قربها منهم، وهذا يحدث نتيجة لاختلاف الخلفيات الثقافية، والخبرات عند الطرفين، لذلك على المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب، وذلك عن طريق التغذية الراجعة.

كما وضحت النتائج الخاصة بحجب بعض المعلومات حول سيرورة العمل من طرف الإدارة أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.7281 وهي درجة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار مرتفع، مما يوضح أن أفراد عينة البحث موافقون على أن الإدارة تحجب بعض المعلومات حول سيرورة العمل داخل المراكز. وفيما يخص وصول المعلومات في الوقت المناسب بقية عينة البحث على الحياد حسب المتوسط الحسابي، حيث لا نستطيع الجزم أنه لا علم لهم بالموضوع، بل يتحاشون الخوض فيه لأنه يتعلق بمستويات عليا للمراكز.

كما وضحت النتائج أن نسبة 39.80 بالمائة صرحوا أن الاشاعات تنتشر أحيانا بالمركز، فالكثير من الشائعات تواجه المستخدمين في مسار عملهم، بعضها مؤثر، وكثير منها هامشي، أحيانا يدركون حقيقتها

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

وأحياناً كثيرة يصدقونها ويتعايشون معها دون دراية أو تثبت ومرد ذلك عامل التكرار الذي يفضي إلى تصديق ما قيل. وتعد الشائعات من أبرز المشكلات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل، ولها تأثيرات سلبية على علاقات العمل، حيث تخلق الإحباطات وأحياناً الخلافات التي تمتد خارج نطاق العمل، وبالتالي تدني إنتاجية الموظف وأدائه وانخفاض جودة العمل عموماً. وهو الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الثانية لهذا البحث فارتباط ضعف الاتصال المؤسسي في مراكز البحث محل الدراسة مفاده افتقاد المراكز لاستراتيجية اتصالية، وذلك لا ينبع من نقص الخبرة بل هو نتيجة لذهنيات يغلب عليها الطابع الإداري والبيروقراطي.

كما بينت نتائج الملاحظة والمقابلة أن المراكز محل البحث لا تمتلك استراتيجية اتصالية خاصة بها، وإن وجدت فهي تفتقر للمعايير العلمية.

وعليه تؤكد النتائج صحة الفرضية الثانية والتي مفادها: إن ارتباط ضعف الاتصال المؤسسي في مراكز البحث محل الدراسة مفاده افتقاد المراكز لاستراتيجية اتصالية، وذلك لا ينبع من نقص الخبرة بل هو نتيجة لذهنيات يغلب عليها الطابع الإداري والبيروقراطي.

### ثالثاً: الاتصال المؤسسي والفروق الفردية للموظفين

تساعد المتغيرات السوسيوديمغرافية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم الفكرية، ومن هذا المنطلق اشتمل استبيان البحث على محور خاص بالمتغيرات السوسيوديمغرافية ضم سبع أسئلة تتعلق بالجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمنصب، والاقدمية في العمل، ومكان العمل. وأسفرت النتائج على مايلي:

أفراد مجتمع البحث من الاناث تتراوح نسبتهم 61 بالمائة في مقابل 39 بالمائة ذكور، ويختلف الذكر والأنثى فيما بينهما في الانشغالات والاهتمامات، مما ينعكس على نوعية الإجابات، فالجنس قد يؤثر على

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

معلومات الباحثين، كما نلاحظ من النتائج أن المرأة أصبحت تختار البحث العلمي كمهنة لها ما يدل على أنها تعرف رهانتها ولا تخش ولوج أعمال كانت في الوقت القريب حكرا على الرجال.

وفيما يخص الفئة العمرية فوجدنا أن غالبية مجتمع البحث من الشباب أين تتراوح أعمارهم بين 24 سنة الى غاية 39 سنة بنسبة 75 بالمائة. وتلعب الفئة العمرية دورا هاما حيث تختلف نظرة الباحثين باختلاف السن حيث لكل فرد مجال عمله والمحيط الخاص به ولكل فرد تجاربه في الحياة وبالتالي فإن الإجابات ليست بالضرورة نفسها.

وتوزعت عينة البحث حسب المؤهل العلمي الى ثلاث فئات رئيسية احتل فيها الحاصلون على شهادة الماجستير المرتبة الأولى بنسبة 35 بالمائة، والدكتوراه نسبة 19 بالمائة، وذلك لطبيعة العمل في المراكز والتي تعتمد على الباحثين، اين يتطلب عملهم على المجهودات الفكرية وليس العضلية، بنسبة 54 بالمائة في مقابل 46 بالمائة لديهم مستوى جامعي والذين يشتغلون في دعم البحث وهي فئة لا يمكن اغفال دورها في البحث والسير الحسن للعمل.

كما لاحظنا أن الدارسين للعلوم التقنية تتراوح نسبتهم 32 بالمائة في مقابل 56 بالمائة للعلوم الانسانية، ويعود ذلك لاختيارنا لمركزين بحث متخصصين في العلوم الانسانية والاجتماعية وهما على التوالي: مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، ومركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية، وتتراوح التخصصات العلمية فيهما حسب تخصصهما فنجد الاحصاء الاقتصادي وعلوم الاجتماع واللغات الأكثر حضورا، أما مركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني فأغلب العاملين فيه دارسون للعلوم التقنية، كالعلوم الفلاحية والإعلام الالي.

ومن الضروري معرفة مدة الخبرة المهنية المكتسبة لدى الباحثين وذلك للإحاطة بمدى الخبرات المكتسبة في مجال عملهم، فالأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

للتقدم نحو الأفضل، حيث عادت المرتبة الأولى الى الفئة أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة 55 بالمائة، يليها من 06 الى 10 سنوات بنسبة 33 بالمائة، و 10 بالمائة للفئة من 15 الى 25 سنة. وأخيرا 02 بالمائة لفئة أكثر من 25 سنة. وعليه نلاحظ أن معظم المبحوثين لا تتعدى سنوات خبرتهم الخمس سنوات ما يدل على أن مجتمع البحث مجتمع فتى ولا يملك خبرة كبيرة في مجال عمله. إلا أننا يمكننا الاستفادة من الطاقات الفكرية الشابة كونها أكثر قابلية للعمل وأكثر مسامية للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة للوسائل التكنولوجية. تؤكد هذه النتائج الفرضية الثالثة للبحث حيث أن اشكالية الاتصال المؤسسي في مراكز البحث محل الدراسة ينبع في الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية للموظفين، فالتباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين وتطبيق القوانين متباينة مما يجعل فاعلية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف.

### المطلب الثاني: الاستنتاجات العامة

بعد نهاية البحث الميداني واستعراض أهم نتائجه، سنقدم أهم الاستنتاجات العامة التي من خلالها يمكن تفعيل آليات الاتصال المؤسسي في مراكز البحث العلمي والتي قسمناها إلى محورين رئيسيين يضمن كل على حدى الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.

فيما يخص الاتصال الداخلي فحسب النتائج المتحصل عليها استنتجنا أنه لأجل تفعيل الاتصال يجب

الحرص على مايلي:

### أولاً: القيادة والاتصال

تكمن أهمية القائد في معرفة كيفية تحفيز الافراد من أجل تحقيق النتائج المرجوة، فالاتصال المؤسسي يرتبط ارتباطا مباشرا إن القيادة هي عملية إلهام الافراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتعلق

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ واقع الاتصال المؤسسي وآليات تفعيله في مراكز البحث العلمي محل البحث

بتوجيه الافراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزاماتهم وتحفيزهم لتحقيق اهدافهم. وهناك من يقول ان المديرين يفعلون الاشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الاشياء الصحيحة<sup>1</sup>.

وعليه يلعب الاتصال دوراً مهماً في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، من خلال رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتنمية روح العمل الجماعي وزيادة الشعور بالانتماء للمنظمة والانسجام فيها وذلك من خلال قيام القائد بشرح برامج العمل<sup>2</sup>.

وأهمية الاتصال التنظيمي في الحياة الوظيفية والمهنية تتأتى من أهمية القائد أو المسؤول المباشر في المركز، ولاشك أن هذا الإدراك بأهمية وعمق تأثير الاتصال يكتمل عند اطلاعنا على الحقائق التالية<sup>3</sup>:

1. الصورة الذهنية التي يكونها الموظفون عن رؤساءهم تتكون من خلال عملية الاتصال سواء أثناء المقابلات أو الاجتماعات أو اللقاءات الدورية أو العرضية وغيرها التي يصدرها المدراء إلى مرؤوسيههم؛

2. الاتصال هو العملية الرئيسية التي من خلالها يمارس المدير مهامه في مجالات التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والتحفيز والمتابعة والرقابة والتقييم، وما لم يكن المدير لديه مهارات الاتصال الجيد تزداد احتمالات فشله في العمل الإداري والقيادي؛

3. غالبية الصعوبات والمشكلات التي تواجه أي مدير، سواء في بناء وتنمية العلاقات مع رؤساءه وزملائه ومرؤوسيه، وسواء في ممارسته للمهام الإدارية ترجع عادة إلى نقص مهاراته في عملية الاتصال أو ارتباط ذلك بضعف قدرته على توصيل المعاني التي يريد أن ينقلها إلى الآخرين، أو لسوء اختياره لوسيلة وتوقيت الاتصال بهم، أو لاتصاله بهم في ظروف ومواقف غير مناسبة لذلك.

<sup>1</sup> بن حمود سكيبة: مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الامة، الجزائر ، 2012 ، ص 122.

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البدرى: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر، سنة 2001، ص 41.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2008، ص 32. (بتصرف)

## ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

تعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة<sup>1</sup>. وتمتد خطة الاتصال من سنتين الى خمس سنوات من خلال اعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الاهداف، الخلايا الاتصالية والمستهدفين والوسائل، والوسائط والتواريخ، الى التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن ان تواجهها العملية الاتصالية<sup>2</sup>.

وتعتبر استراتيجية الاتصال فن إدارة مجموع الاجراءات للوصول إلى الهدف المطلوب، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المؤسسة<sup>3</sup>:

✓ مبدأ التواجد Existence إن عديد المنظمات لا تملك استراتيجية حقيقية للاتصال، ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط؛

✓ مبدأ الاستمرارية Continuité استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الفعال، لا بد أن تستمر لعدة سنوات، كما يجب أن تواكب التغيرات الهامة والدائمة للاتصال؛

✓ مبدأ التمييز Différenciation أحد الأدوار الأساسية للاستراتيجية الاتصالية إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية "دراسة نظرية وتطبيقية"، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 71.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>3</sup> Jean - marc Decaudin : La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies, 2ème édition, Economica, Paris 1995 , p p 45- 50.

✓ مبدأ الشفافية أو الوضوح Clarté لتكون الاستراتيجية مفهومة وذات فعالية، لا بد من وضوح

وبساطة العملية الاتصالية، وأن تكون سهلة الفهم بالنسبة للمستهدفين؛

✓ مبدأ الواقعية Réalisme لا بد أن يكون الاتصال يتطابق مع الحقيقة ليكون مقبولا من طرف

الجمهور المستهدف، فالالاتصال غير واقعي ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المؤسسة؛

✓ مبدأ المرونة Flexibilité يجب أن تكون استراتيجية الاتصال مرنة حسب مختلف الأشكال

الاتصالية ووسائل الاتصال وحسب نوع الخدمات أو المنتج؛

✓ مبدأ التناسق Cohérence يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل .

✓ القبول الداخلي Acceptabilité Interne يجب تقبل هذه الاستراتيجية من قبل الجمهور الخارجي

وحتى كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.

### ثالثاً: انخراط كل المستخدمين في العملية الاتصالية

من أجل انخراط كل المستخدمين في العملية الاتصالية يوجد اجراءات لتنمية روح التعاون بينهم ورفع روحهم

المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك... ومن وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين تحفيزهم على الاداء

الجيد الفعال من خلال الحوافز المادية منها الاجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الارباح،

وحوافز معنوية كالترقية وتقديم الشكر... وتوفير برامج الخدمات والمزايا الاضافية في مختلف مجالاتها

الاجتماعية والصحية والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة العمل<sup>1</sup>، مع العمل على التخفيض من حالات النزاع،

من خلال تعريف العمال بحقوقهم وواجباتهم لخلق جو عمل أكثر استقرارا. بالمقابل وقوف الباحثين على

اغراض الادارة ومرايها من جهة، والتفرغ للبحث العلمي من جهة أخرى.

<sup>1</sup> بن حمود سكيبة: مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الامة، الجزائر، سنة 2012، ص140/138.

أما فيما يخص الاتصال الخارجي فعلى المراكز أن تتخذ بعض الاجراءات من بينها:

#### أولاً: الاستخدام الأمثل للوسائل الاتصالية

يتوقف اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة على متغيرات عدة من بينها طبيعة الفكرة المراد إيصالها والهدف منها، وخصائص المرسل إليه وكيفية التأثير فيه وميله لوسيلة معينة من وسائل الاتصال دون غيرها، وكذا المردود الاقتصادي وتكلفة الوسيلة أو المفاضلة بين وسائل الاتصال اقتصادياً، مع إمكانية الوسيلة في تحقيق الهدف بأسرع وقت. حيث نجد عديد الوسائل منها على سبيل المثال لا الحصر العلاقات العامة وهي نشاط اتصالي يهدف الى تكوين علاقة متينة بين المركز والفئة المستهدفة بفضل التعبير الصادق عن واقع البحث العلمي. كما تعد العلاقة مع الصحافة من أهم الوسائل التي تصل الى الغالبية العظمى يومياً، ومن ضمن الوسائل المستخدمة عند التعامل مع الصحافة، الوسائل الكتابية كالبيانات الصحفية التي تهدف إلى نشر معلومة أو خبر حول المركز ويكون موجهاً للصحافة اليومية. ونجد الملف الصحفي الذي يضم مجموعة معلومات خاصة بمناسبة تنظيمها الهيئة العلمية كالملتقيات أو الندوات والهدف منه تسهيل عمل الصحفي من خلال إعطائه جميع المعطيات لكتابة مقاله. فضلاً عن ذلك نجد المؤتمر الصحفي، والذي يقام بعدما تتوفر أخبار مهمة حول المركز ويجب عرضها على الرأي العام.

وتعد الأبواب المفتوحة من الأساليب الأكثر شيوعاً للتعريف بالمؤسسات ومنتجاتها، وتتمثل في تنظيم أيام مفتوحة في مقر المركز، حيث يشارك فيها كل العاملين وحتى الباحثين لاستقبال الزوار والتعريف بأعمالهم البحثية. كما يمكن مرافقة الزوار لرؤية محتوى المركز وكيفية العمل فيه.

كما يمكن أن تنتج المؤسسة البحثية فيلماً وثائقياً عن موضوع من موضوعات بحثها تساهم في تعريف الجمهور به عن طريق عرضه في الملتقيات، أو في القنوات المختصة. والملاحظ أن هذا النوع من وسائل الاتصال غير مستعمل بصفة كبيرة من قبل مراكز البحوث نظراً لكلفته العالية والطابع المتخصص للإنتاج

العلمي المعروض. غير أن المراكز البحثية المختصة في العلوم الانسانية تستطيع القيام بهذا النوع من الانتاج نظراً لطبيعة البحوث المتعلقة بالظواهر الاجتماعية، والثقافية، والسياسية. ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا في مناخ الحرية يسمح بسهولة الوصول إلى المعلومات وتحليلها.

### ثانياً: تحسين الموقع الإلكتروني وتحسينه

لقد أتاحت الإنترنت بظهورها توفير ما يسمى Cyber space أو الفضاء الافتراضي أو الإلكتروني أو فضاء المعلومات تشكل البيئة الإلكترونية متعددة الجوانب والتي توفر خدمات مثل مجموعات المناقشة وغرف الحوار والمؤتمرات المرئية عن بعد، كما أنها وفرت من خلال النص الفائق Hypertext إمكانية قراءة المعلومات على شاشة الكمبيوتر بطريقة غير متتابعة حيث أنه نص يتفرع ويرتبط بنصوص أخرى، كما أنه يمكن ربطه بملفات للصوت أو الصورة مما جعل البعض يفضل أن يطلق عليه Hypermedia. وتتطلب هذه الاستخدامات من ممارسي العلاقات العامة تطوير مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع الإنترنت ومن هذه المهارات: مهارات الكتابة للمواقع الإلكترونية ومهارات البحث ومهارات استخدام البريد الإلكتروني، إضافة إلى بعض المهارات التخصصية مثل تصميم المواقع أو المطبوعات الإلكترونية<sup>1</sup>.

أما الموقع الإلكتروني فيعتبر واجهة لأي مؤسسة مهما كان نوعها، غير أنه يعد مفتاح النجاح في مركز البحث، لأنه من خلاله تعرض كل الاعمال، والمقالات العلمية، والنتائج البحثية، ويعتبر صلة الوصل بين الباحثين والفئات الأخرى، وعليه فتحسين المعلومة فيه أمر ضروري ودوري، من أجل المحافظة على العلاقة الافتراضية التي تشكلت بين صورة المركز ومستخدمو الموقع. كما أن استخدام بالإضافة إلى اللغة الرسمية، واللغتين الفرنسية والانجليزية ولغات أخرى إن أمكن، يساعد في التعريف بأعمال المركز لمختلف الشرائح التي لا تجيد لغة على حساب لغة أخرى.

<sup>1</sup> محمد بدير: استخدامات العلاقات العامة والإعلام للإنترنت، مقال منشور في موقع العلاقات العامة العربية، سنة 2011، التصفح يوم 2016/02/18.

### ثالثاً: التصنيفات واجهة المرئية

أضحى إعلان نتائج تصنيفات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عبر العالم بناء على جودتها العلمية والتعليمية يحظى كل سنة بترقب كبير؛ لأن المراتب التي تحصل عليها الجامعات المصنفة تعكس إلى حد كبير مستوى التقدم العلمي لبلدانها. ولم يعد هذا الاهتمام محصوراً في البلدان المتقدمة ... بل بدأت بعض البلدان النامية تتابع بانشغال كبير نتائج هذه التصنيفات أيضاً، ولاسيما في البلدان التي تنفق ميزانية كبيرة على قطاع التعليم العالي؛ ويعكس الاهتمام المتزايد بتصنيف الجامعات الاعتراف العام بأن المعرفة هي قاطرة النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية، وأن الجامعات هي العامل الحيوي والرئيسي في هذا المجال، وعلى رأسها الجامعات البحثية التي صارت ضمن المؤسسات الرئيسية لاقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين<sup>1</sup>.

وتعد التصنيفات الوطنية والعالمية أحد المؤشرات على نجاح المؤسسات البحثية في خلق ديناميكية لتحسين مرئيتها لدى محيطها الخارجي ونشر بحوثها العلمية. فالتصنيف يعبر عن مدى وجود تسيير فعال وشفاف. فالفعالية معناها بلوغ الاهداف المسطرة من قبل المؤسسات البحثية بأقل تكلفة، وترشيد استخدام النفقات خاصة فيما يتعلق بنفقات المؤسسات العمومية. ويساهم التصنيف أيضاً في إضفاء المصداقية على نتائج البحث، وتثمينها بحيث يصبح عمل المركز معروفاً وبذلك يعزز العلاقات الخارجية، فمن بين أدوار مركز البحث العلمي نشر المعرفة في المجتمع مهما كان نوعها وبأي طريقة ووسيلة سواء كانت وسائط الكترونية أو عن طريق البحث أو النشر أو الملتقيات وغيرها، ونشر البحث ما بين صفوف الطلبة بما يعرف أيضاً بمفهوم تدعيم البحث.

<sup>1</sup> سعيد الصديقي: الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز، مجلة رؤى استراتيجية، أبريل 2014، ص 9.

#### رابعاً: لغة البحث العلمي

أصبحت اللغة الإنجليزية اليوم بلا منازع لغة مشتركة Lingua Franca للتواصل العلمي والأكاديمي بحكم أمر الواقع على المستوى العالمي، وستظل مهيمنة إلى أمد بعيد ما دام ليس هناك ما يشير إلى انتهاء هذا الواقع قريباً<sup>1</sup>.

فعلى الباحثين في الدول الناطقة بغير اللغة الإنجليزية، أن يستوعبوا الرهان القائم في عالمنا المعاصر، ومن أجل تعزيز تأثيرهم العلمي والتعريف بأعمالهم ليس لهم خيار آخر غير استعمال اللغة الإنجليزية باعتبارها أداة للتواصل العلمي والأكاديمي. الأمر الذي سيسمح للمراكز البحثية من تحسين مرئيتها وتبوأ مراكز مهمة في التصنيفات العالمية.

غير أنه وفي الجزائر، وبعد أكثر من خمسين سنة من الاستقلال لا زالت اللغة الفرنسية لغة التعامل في الإدارات المركزية وكذا في البحث العلمي، وخاصة في الميادين التقنية والتكنولوجية، وهو الأمر الذي يجعلها تتدليل التصنيفات العالمية.

---

<sup>1</sup> سعيد الصديقي: مرجع سبق ذكره، ص 31.

## خلاصة الفصل

استعرضنا في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، حيث يمكن القول أن المراكز البحثية تملك من الإرادة والوسائل ما يجعل الاتصال المؤسسي يقوم بمهامه على أكمل وجه، لكن التماطل في تفعيل دور مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال والتي أنشئت منذ سنة 2013، حال دون وضع خطط استراتيجية تعنى بالعملية الاتصالية، حيث لا يزال العمل الاتصالي يقوم على المناسباتية والظروف الطارئة التي تفرضها حركية القطاع، كما سجلنا فتورا من قبل الموظفين الغير مهتمين بما يدور من حولهم، حيث بينت النتائج أن نسبة 53.39 بالمائة من عينة البحث يشعرون بدرجة متوسطة من الانتماء للمركز الذين يعملون فيه، وهو ما ينعكس سلبا على العملية الاتصالية.

كما تبين أن عدم وضوح السياسات والإجراءات المتخذة من طرف المسؤولين، بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسؤوليات بين موظفي المركز، وعدم وصول المعلومة في وقتها المناسب، وإن وجدت يتم إخفاؤها فلا تكون متاحة للجميع، من بين أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية وتشوهها في نظر الموظفين.

فالتحدي الحقيقي أمام المسؤولين هو خلق بيئة عمل ملائمة، وتعميق «الولاء التنظيمي» لدى الموظفين وكسب وداهم، وتفعيل عناصر التحفيز، وتعميق الوعي الإداري، مع استقطاب العناصر البشرية المؤهلة والمميزة فكرياً وسلوكياً، الأمر الذي يجعل الجهود مكثفة من أجل مصلحة المركز.

خاتمة

## خاتمة

لقد استفادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من الفرص التي أتاحتها الوسائل الاتصالية الحديثة في ميدان التسيير والتنظيم، حيث أحدثت هذه التكنولوجيات تغيرات عميقة في الممارسات الاتصالية، إلا أن تبني نمط اتصالي يواكب التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي لم يكن على مستوى جميع المؤسسات، حيث زالت بعض المؤسسات ومنها البحثية تعتمد على الطرق الكلاسيكية للاتصال، كما أن تبني بعضها لهذا المدخل لا يعبر عن الاستخدام الفعلي للاتصال المؤسساتي، ولذلك نجد أنها تتباين في نشاطها الاتصالي، رغم ما للاتصال من دور في تنظيم و سير المعلومات في جميع المستويات، كما يسهر على تدفقها في كل الاتجاهات، مع ضمان الحدّ المطلوب من التفاهم و التفاعل بين جميع الأطراف لبلوغ الأهداف المسطرة، ما جعل من الاتصال من بين أهم الوظائف التي يجب أن تملكها أي مؤسسة.

ومن خلال مراجعتنا لأدبيات بحثنا تجلّى لنا أن دراسة الاتصال تعد من بين الدراسات التي يتقاطع فيها عديد التخصصات، وإذ كانت بعض النظريات لم تخصص حيزاً من اهتماماتها المباشرة للاتصال في المؤسسة فإننا يمكن أن نستنتج ذلك الاهتمام من خلال أنماط التسيير التي اعتمدها، بحيث أن عرض منظورها للتسيير يتضمن في نفس الوقت نظرتها للاتصال التنظيمي ذلك أن التنظيم لا يمكن فصله عن الاتصال باعتباره محركه الأساسي، وتجدد الإشارة أنه لا يمكننا دراسة الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي، بمعزل عن العلوم الأخرى والتي ساهمت بشكل خاص أو عام في إثراء هذه البحوث.

وقد حاولنا من خلال هذا البحث إبراز دور الاتصال المؤسساتي في مراكز البحث العلمي بالجزائر، لكن يبدو أن أكثر الأمور صعوبة التي واجهتها المراكز البحثية في الجزائر تلك المتعلقة بالتغيير التنظيمي الذي طرأ سنة 2013، فبعض المراكز يعود تاريخ إنشائها سنوات السبعينيات، وعادة ما يصاحب التغيير نوع من المقاومة من طرف بعض الموظفين الذين اعتادوا على الوضع الراهن، أو يعد هذا التجديد شكلاً من

أشكال تهديد لمصالح الأفراد في وظائفهم واضطراب الطرق القائمة للعمل، وهذه الأسباب يتم غالبا تأجيل إعادة التنظيم أو التغيير المطلوب. ورغم كل التعقيدات التي اعترضت التغيير التنظيمي للمراكز البحثية، تم إنشاء قسم يعنى بالعلاقات الخارجية وتتمين نتائج البحث العلمي مع مراعاة خصوصية كل مركز بحث، لكن عدم جدية القائمين على القطاع في متابعة المراكز البحثية وحثها على تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد، تباين تفعيل عمل مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال فيها. ويمكن القول أنه في وقت ليس بالبعيد لم يكن تخصص العلاقات العامة والاتصال مطلوبا في التوظيف، ولهذا نجد أن الموظفين الذين تقلدوا مناصب يعد الاتصال من مهامهم الرئيسية لم يفلحوا في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الاتصالية التي كانت تعاني منها المراكز، لكن لاحظنا أنه في السنوات التي تلت وضع الهيكل التنظيمي الجديد، واستحداث مصلحة تعنى بالنشاط الاتصالي، أصبح تخصص الاتصال مرغوبا به بكثرة.

مما سبق يمكن التأكيد على ضرورة تفعيل الاتصال المؤسسي من طرف القيادة، فأهمية القائد أو المسؤول المباشر في المركز له دور في التخطيط الاستراتيجي، حيث تعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمراكز، لكن بشرط انخراط كل المستخدمين في العملية الاتصالية. ما سيسهم بشكل أو بآخر في الحياة الوظيفية والمهنية للموظفين هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تحسين الموقع الالكتروني وتعيينه، والتفكير بجدية حول التصنيفات الوطنية والدولية للمواقع الالكترونية سيحسن من مرتبة المراكز مع الفئات الخارجية، فعلى المسؤولين استعاب الرهان القائم في عالمنا المعاصر، ومن أجل تعزيز تأثيرهم العلمي والتعريف بأعمالهم ليس لهم خيار آخر غير استخدام الاتصال المؤسسي، الأمر الذي سيسمح للمراكز البحثية من تحسين مرئيتها وتبوأ مراكز مهمة في التصنيفات العالمية.

والجدير بالذكر أننا حاولنا في هذا البحث الامام قدر الامكان بموضوع الاتصال المؤسساتي في مراكز البحث العلمي محل البحث، حيث كان العمل موجها بالأساس لدراسة حالة مراكز البحث العلمي بالجزائر الاثني عشر المؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهو الأمر الذي كان سيثري العمل، غير أن للصعوبات التي واجهتنا تم تقليص العدد إلى أربع مراكز وافقت على إجراء البحث فيها، فالملاحظ أن عدم تعاون البعض وتخوفهم من نوعية الأسئلة المطروحة حال دون الوصول إليهم، كما أن لضيق الوقت وانعدام الامكانيات التي تمكننا من زيارة جميع المراكز جعل من تحقيق الهدف المرجو مستحيلا في الوقت الراهن.

فيما يخص اتجاهات البحث المستقبلية، يمكن اجراء المزيد من البحوث التي يمكن أن تحدد بالتفصيل دور وأثر الاتصال على تسيير مراكز البحث العلمية على النحو التالي:

- الاتصال وسيلة للتمكين نتائج البحث العلمي.
- المرئية واجهة مراكز البحث العلمي نحو التصنيفات العالمية.
- علاقة الذكاء الانفعالي بالكفاءة الاتصالية لدى الباحثين في مراكز البحث العلمي.
- استخدام الاتصال المؤسساتي من أجل حوكمة رشيدة.
- دور الاتصال المؤسساتي في إنجاح التغيير التنظيمي لدى مراكز البحث العلمي.

ونشير في الأخير إلى أن نتائج المتوصل إليها خاصة بالمراكز البحثية محل البحث فقط، لذلك لا يمكن تعميمها على باقي المراكز، ويبقى مجال البحث مفتوحا لإمكانية ظهور بحوث أخرى تدعم أو تنفي نتائج هذا البحث.

# المراجع

## • المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم إمام (سنة 1971)، الاعلام والاتصال بالجماهير، القاهرة، دار المعارف.
2. أحمد عادل راشد (سنة 1981)، الاعلان، بيروت، دار النهضة العربية.
3. احمد ماهر (سنة 2004)، الاتصال - كيف ترفع مهاراتك الإدارية- ، الإسكندرية، مصر ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
4. أحمد محمد عليق وآخرون (سنة 2004)، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
5. أحمد زكي البدوي (سنة 1985) معجم المصطلحات الإعلامية، القاهرة، دار الكتاب المصري اللبناني.
6. أمين عبد العزيز حسن (سنة 2001)، إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
7. افريت روجرز (سنة 1991)، الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر، ترجمة سامي ناشد، القاهرة، عالم الكتب.
8. بوعلام بوشاسي (سنة 2007)، مفاهيم اقتصادية وقانونية، الجزائر، دار هومة.
9. بشير العلاق (سنة 2010)، نظريات الاتصال مدخل متكامل، عمان، دار اليازوري.
10. جاسم فخري واخرون (سنة 1981)، العلاقات العامة، بغداد، دار الكتابة للنشر والتوزيع.
11. حسن عماد مكاوي، وليلى حسين السيد (سنة 1998)، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الاولى، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
12. حسن عماد مكاوي، وليلى حسين السيد (سنة 2012)، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة العاشرة، مصر، الدار المصرية اللبنانية.

13. حنفي محمود سليمان (بدون سنة)، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
14. خضير كاظم محمود ( سنة 2002)، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
15. راسم محمد الجمال، وخيرت معوض عياد (سنة 2014)، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، مصر،الدار المصرية اللبنانية.
16. راوية حسن ( سنة 1999 )، إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتب الجامعي الإسكندرية.
17. ربحي مصطفى عليا، محمد عباسي (سنة 1999)، وسائل الاتصال وتكنولوجية التعليم، الطبعة الأولى، عمان.
18. سكيينة بن حمود( سنة 2012 )، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، الجزائر، دار الامة.
19. سعد غالب ياسين (سنة 2010)، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية.
20. سليمان محمد الطماوي (سنة 1987)، مبادئ علم الإدارة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مطبعة جامعة عين شمس.
21. شعبان فرج (سنة 2009)، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
22. صلاح الدين عبد الباقي (سنة 2000)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
23. طارق عبد الحميد البدري (سنة 2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر.
24. طاهر مرسي عطية (سنة 1994)، فن وعلم العلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة العربية.

25. عبد العزيز شرف (سنة 2003)، نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم وادارة الاعمال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
26. عامر قنديلجي (سنة 2008)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
27. عمار صخري (سنة 2003)، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
28. علي سعيداني (سنة 1981)، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع.
29. علي عجوة (سنة 1985)، الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثالثة، القاهرة، عالم الكتب.
30. علي محمد عبد الوهاب (سنة 1975)، إدارة الأفراد - منهج تحليلي -، الطبعة الرابعة، القاهرة، مكتبة عين شمس.
31. علي السلمي (سنة 1980)، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات.
32. علي محمود مقلد (سنة 2009)، موسوعة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
33. عميرة جويده (سنة 2018)، التحليل الاحصائي للبيانات الاجتماعية والديموغرافية، الطبعة الأولى، الجزائر، عالم الأفكار.
34. غريب عبد السميع غريب (سنة 2004)، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
35. غريب سيد أحمد وآخرون (سنة 2004)، علم اجتماع الاتصال والاعلام، دار المعرفة الجامعية.
36. فضيل دليو (سنة 2003)، اتصال المؤسسة (اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

37. فضيل دليو (سنة 2003)، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر.
38. قيس محمد لعبيدي (سنة 1977)، التنظيم ، المفهوم، النظريات، المبادئ، الإسكندرية، مطبعة روايال.
39. كمال عبد الحميد زيتون (سنة 2006)، تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونيا، القاهرة، عالم الكتب.
40. محمد إبراهيم السيد (سنة 1993)، الاتصال الوثائقي المكتوب، القاهرة، دار الثقافة.
41. محمد العزازي أحمد ادريس (سنة 2004)، العلاقات العامة المعاصرة، وفعالية الإدارة، مصر، المكتبة العلمية.
42. محمد جودة ناصر (سنة 1998)، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، عمان، دار مجدلاوي.
43. محمد السيد فهمي (دون سنة)، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
44. محمد بهجت جاد الله كشك (سنة 2003) العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
45. محمد يسري ابراهيم دعبس (سنة 1990)، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، الإسكندرية، مصر، البيطاش للنشر والتوزيع.
46. معن محمود عياصرة (سنة 2008)، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
47. محمد العزازي أحمد إدريس (سنة 2004)، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، مصر، كلية التجارة جامعة الزقازيق.

48. محمد أحمد عوض (سنة 2001)، الإدارة الاستراتيجية " الأصول والأسس العلمية " ، مصر ،  
الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،
49. محمد الصيرفي (سنة 2008)، الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، دار الوفاء للنشر.
50. محي الدين الازهري (سنة 1979)، العلاقات الانسانية وادارة الاعمال والافراد، القاهرة، دار الفكر  
العربي.
51. محمد ناجي الجوهر (سنة 2000 )، وسائل الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان.
52. مصطفى عشوي (سنة 1992)، اسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية  
للكتاب.
53. مصطفى حجازي (سنة 2000)، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية  
للدراستات والنشر.
54. مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله عبد الرحمن البريدي (سنة 2008)، الاتصال الفعال : مدخل  
استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية.
55. موريس أنجرس (سنة 2006) منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي  
وآخرون، الطبعة الثانية، الجزائر، دار القصة.
56. مي العبد الله (سنة 2006)، نظريات الأتصال، الطبعة الاولى، بيروت، دار النهضة العربية.
- 57.
58. ناصر قاسيمي (سنة 2011)، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات  
الجامعية .

59. ناصر قاسيمي (سنة 2016)، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

60. ناصر دادي عدون ( سنة 2004)، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، الجزائر.

### • المقالات العلمية

61. أحمد عمراني (24-27 فيفري 2008)، واقع وآفاق مساهمة البحث العلمي في التنمية بالجزائر في ظل السياسة الوطنية الجديدة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المؤتمر الثاني للتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران.

62. العايب سليم (سنة 2007)، تنظيم معرفي للمقاربة الكمية و الكيفية في العلوم الاجتماعية، العدد 02، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة.

63. برباش توفيق (سنة 2010)، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 01.

64. بلقاسم بن روان (سنة 1996)، استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، العدد 13، المجلة الجزائرية للاتصال، الجزائر، معهد علوم الاعلام والاتصال.

65. جوديث لازال ( فيفري 1988)، علم الاتصال والإعلام، ترجمة عواطف عبد الرحمان، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، باريس، اليونسكو.

66. جمال سالمى ( يومي 21 و 22 ماي 2002)، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، بجامعة سعد دحلب – البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
67. حسن خريف ( سنة 2002 )،الاتصال - مفاهيم اساليب وانواع - فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة-مخبر علم الاجتماع الاتصال ، جامعة قسنطينة.
68. سعيد الصديقي (أفريل 2014)، الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز، مجلة رؤى استراتيجية.
69. فوزية عكاك ( أكتوبر 2011 )، دور القائم بالاتصال في بناء الرسالة الاعلامية، العدد 10، مجلة فكر ومجتمع.
70. عبد الرؤوف فهدي وإدريس بولكعبيات ( سنة 2017)، الاتصال الحدثي في المؤسسة الجزائرية والتوجه نحو الرقمنة، العدد 11، مجلة البدر، المجلد 09.
71. عبد الكريم بن اعراب (دون سنة)، اهمية استقرار المنظومة الجزائرية للبحث العلمي في تحقيق التنمية الانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
72. عاشور علوطي (سنة 2014)، معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، عدد 41، مجلد أ ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة.
73. كامل محمد الحواجرة (سنة 2010)، المؤسسة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، العدد 45،مجلة العلوم الإنسانية.
74. محمد بدير (سنة 2011)، استخدامات العلاقات العامة والاعلام للانترنت، مقال منشور في موقع العلاقات العامة العربية.

75. محمد مزبان (سنة 1998)، الاتصال المؤسستي، الأنواع والأنماط، العدد 01، حوليات جامعة الجزائر.

#### • الرسائل الجامعية

76. الطاهر أجعيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية: جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، اطروحة دكتوراه، تحت اشراف الدكتور فضيل دليو جامعة منتوري بقسنطينة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، سنة 2006/2005.

77. بوزياني زوييدة، "القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية: مؤسسة صواتكس بتلمسان أنموذجا"، أطروحة دكتوراه دولة، تحت اشراف البروفيسور بشير محمد، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، سنة 2014/2013.

78. سماح صويلح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف الاستاذ تومي ميلود، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013/2012.

79. صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، أطروحة دكتوراه، تحت اشراف الدكتور فضيل دليو، جامعة منتوري بقسنطينة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، سنة 2009/2008.

80. صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، الشلف، أطروحة دكتوراه، تحت اشراف: منير نوري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، سنة 2017/2016.

81. نريمان حفافصة: تقييم السياسة العامة للبحث العلمي في الجزائر، 1962 إلى غاية 2016، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف مختار مزراق، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والاداري، جامعة الجزائر 03، سنة 2016/2017.

82. محديد ليلي: قانون البحث العلمي تطبيق على المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي، مذكرة ماجستير، تحت إشراف الأستاذة سعاد الغوثي، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، سنة 2008.

### • النصوص الرسمية

83. الامر رقم 73-44 الموافق ل 25 يوليو 1973 ، الجريدة الرسمية رقم 63، المؤرخة في 1973/08/07.
84. القانون رقم 11-98 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002.
85. القانون رقم 15-21 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
86. مرسوم تنفيذي رقم 256-99 مؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق ل 16 نوفمبر سنة 1999.
87. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الاول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمراكز البحث.
88. المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق ل 16 نوفمبر 1999.
89. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية (جريدة رسمية سنة 2014).
90. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 5 جمادى الثانية عام 1434 الموافق 15 أبريل سنة 2003، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز تنمية التكنولوجيات المتطورة (جريدة رسمية سنة 2013، عدد 58).

91. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز تنمية الطاقات المتجددة (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31)
92. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31)
93. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني للإلحام والمراقبة (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31)
94. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31)
95. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني في علم الإنسان الاجتماعي والثقافي (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31)
96. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31)
97. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31)
98. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في البيوتكنولوجيا (جريدة رسمية سنة 2014، عدد 31)

99. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 5 جمادى الثانية عام 1434 الموافق 15 أبريل سنة 2003، يتضمن التنظيم

الداخلي لمركز البحث في تكنولوجيات نصف النواقل الطاقوية (جريدة رسمية سنة 2013، عدد 58)

100. المرسوم التنفيذي رقم 03-455 المؤرخ في تمطط ديسمبر 2003 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 85-

307 المؤرخ في 17 ديسمبر 1985.

#### • المراجع باللغة الاجنبية

101. Alex Mucchielli, (2000), La Communication Interne, les clés d'un renouvellement, Paris Armand Colin.
102. Aimery de Narbonne, (1993), Communication d'Entreprise, Conception et Pratique, Paris, Eyrolles.
103. Chales croué, ( 2006), marketing international , de doek , flander.
104. C. B. M. Van Riel, (1995), Principles of Corporate Communication, 1st Edition, British library.
105. Jean-Luc MICHEL, (2004), Les professions de la communication fonctions et métiers, 2ème édition, Ellipses.
106. Joep CORNELISSEN, (2011), CORPORATE COMMUNICATION, a guide to theory and practice, 3rd edition, SAGE.
107. Jean-pierreLehnish, (2003), la communication dans l'entreprise, collection Que sais-je? Editions du Tell.
108. Jean - marc Decaudin, (1995), La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies, 2ème édition, Paris, Economica.
109. Jean luc Charroni, et Sabraïne Separi ,Manual Aplication, (2001), organisation et gestion de l'entreprise, 2eme édition , Paris, DUNOD.

110. Kanter Rosa Beth, (1977), Men and women of the corporation, New York, Basic Books.
111. Liliane Demont-Lugol et Autres, (2006), Communication des entreprises, 2eme édition, Paris, ArmandColin.
112. Luis michele, (1983), Approche sociotechniques de l'organisation, Paris, Organisation.
113. Madelin grawitz, (1986), méthodes des sciences sociales, 2ed, Paris: Dalloz,.
114. Marie Hélène Wesphalen, (1994) , le communicator, deuxième édition, Paris, Dunod édition.
115. Marie-Hélèn Westphalen, (2004), communicator " le guide de la communication d'entreprise, 4ème édition, Paris, DUNOD.
116. Marie-Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, (2008). Méthodologie de le recherche:réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion France, Paris, Pearson Education.
117. Mario Luis Small : How to Conduct a Mixed Methods Study: Recent Trends in a Rapidly Growing Literature, Department of Sociology, University of Chicago, Chicago, Illinois 60637; 2011.
118. NUBERT Guedj, (2000), le contrôle de gestion, France, édition d'organisation.
119. Philippe Boistel, (2007), Gestion de la communication d'entreprise, Lavoisier.
120. Thierry Libaert, (1998), La communication d'entreprise, Paris, economica édition.
121. Thierry Libaert, (2003), plan de communication, Paris, DUNOD.
- **Articles scientifiques :**
122. Axel Gryspeerdt, (2004). « Relations publiques et recherche en communication », *Hermès, La Revue*/1 (n° 38).

123. Gronstedt, A. (1996), 'Integrated communications at America's leading total quality management corporations', *Public Relations Review*, 22 (1): 25–42, quote on p. 26.
124. Kotler (1989), cited in Grunig, J.E. and Grunig, L.A. (1991), 'Conceptual differences in public relations and marketing: the case of health-care organizations', *Public Relations Review*, 17 (3): 257–278.
125. Kotler, P. and Mindak, W. (1978), 'Marketing and public relations: should they be partners or rivals?' *Journal of Marketing*, 42 (10): 13–20.
126. V. de Schutter and all: *Strategicom—establishing a communication structure, communications Consultant for the Strategicom Project, Project Manager, Strategicom—Università degli Studi "G.Marconi" Telematica (USGM), Head, international Project Office—USGM, 2009.*

- **Sitographie:**

127. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article>
128. <http://googleblog.blogspot.com/2006/02/testimony-internet-in-china.html>
129. [https://www.mesrs.dz/textes\\_reglementaires](https://www.mesrs.dz/textes_reglementaires)

الملاحق

### قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	أسئلة المقابلة موجهة إلى مسؤولي الاتصال في مراكز البحث محل البحث.	03
02	استبيان البحث موجه إلى موظفي مراكز البحث محل البحث	18

## الملحق رقم 01

أسئلة المقابلة موجهة إلى مسؤولي الاتصال في  
مراكز البحث محل البحث.

الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة موجهة إلى مسؤولي الاتصال في مراكز البحث محل البحث.

1. كيف تصفون العملية الاتصالية قبل انشاء قسم العلاقات الخارجية والاتصال؟ كيف كانت تتم العملية الاتصالية؟ ومن كان يهتم بها؟
2. هل يوجد مصلحة على وجه الخصوص تعنى بالعملية الاتصالية؟ وما هي تخصصات القائمين على النشاط الاتصالي في المركز؟ من هم الفئة المستهدفة؟
3. ما هي أهدافكم الخاصة بالاتصال المؤسسي؟
4. ما هي المعوقات والصعوبات التي تتعثر فيها العملية الاتصالية الخاصة بكم؟
5. هل يلجأ المركز لتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة؟ إذ كان نعم كيف ذلك؟ وبأي وسيلة كان ذلك؟
6. ما هي الخطط أو الاستراتيجيات الموضوعة أو برامج العمل الاتصالية المستقبلية للمركز؟
7. ما التقييم بشكل عام أو على وجه التحديد لعمل قسم العلاقات الخارجية والاتصال لمدة 5 سنوات أو أكثر؟

#### • المقابلات

1. مقابلة مع المسؤول السابق لخلية الاتصال بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، الدكتور خالد منه، بمقر المركز، يوم 28 جانفي 2016. على الساعة التاسعة صباحاً.

1. كيف تصفون العملية الاتصالية قبل انشاء قسم العلاقات الخارجية والاتصال؟ كيف كانت تتم العملية الاتصالية؟ ومن كان يهتم بها؟

في المركز لم يكن هناك شخص قائم على الاتصال المؤسسي، كانت من مهام الامين العام نظرا للتقسيم الاداري للمركز، الذي كان على اساس مدير، امين عام، وفرق بحث، وكان لدينا موقع الكتروني ولكن هو موقع فقط غير محين، بالنسبة للمديرية لم تكن تعي اهمية الموقع الالكتروني كان هناك محاولات نوعا ما لتحسين الموقع وتغييره ولكن كانت محاولة فاشلة جدا على كل المستويات، بالنسبة للمعلومات كانت هناك معلومات متعلقة بالمركز مثل الندوات، كنا نسمع بها فقط كانت الدعوات توجه الى الباحثين القدامى ونحن كباحثين جدد لم يستشيرونا او يدعونا، ايضا كان المركز يساهم في بعض النشاطات ولم نكن نعلم بها نعلم

بها في الروايات كانت هناك بعض المعلومات عن طريق النشر الحائطي ولكن كان أكثر منه اداري أكثر من العلمي كان هناك بعض الملتقيات التي يتم نشرها وكباحثين كنا نبحت عن المعلومات وعن الملتقيات ولكن بشكل شخصي، وكانت هناك عدة نشاطات يقوم بها المركز لا نعلم بها ونسمع عنها في الجرائد ونسمع بها عن طريق اشخاص حضروا الحدث هذا على المستوى الوطني، اما على المستوى الدولي فحدث ولا حرج لم نكن نسمع بأي شيء، كل باحث كان يعمل بمعزل عن الاخرين، وكنا نشكي ايضا من عدم نشر التقارير لاجتماعات المجلس العلمي او مجلس الادارة ، اما اليوم المركز لديه موقع محين بشكل دوري ايضا لدينا بريد الكتروني للخلية يتم اعلامنا بكل المستجدات المركز وايضا بالنسبة للخارج ويعتبر ثورة ضد الذهنيات التي كانت سائدة من قبل لأننا كنا نعمل في محيط عدائي ليس محيط محايد ليس تنافسي لأننا المركز الوحيد في اختصاصه.

## 2- ماهي اسباب التي اوصلتكم الى هناك؟

اولا نحن المركز الوحيد في الاقتصاد رغم من وجود جامعات ومخابر البحث ولكن نحن المركز القديم أيضا، احد اسباب التي يمكن ان نفسر هذه الظاهرة ايضا ان المركز لديه شهرة قديمة جدا هو معروف وبالتالي خلق نوع من الكسل لأنه هناك من يعرفونه، ولهذا لم نبدل مجهود لتوسيع دائرة المعارف وبالتالي هذا نوع من الكسل والخمول او نوع من الاشخاص الذين كنا معروفين وبالتالي لا حاجة لنا بالأخرين وهذا خطأ استراتيجي كبير جدا لأنه المجموعة او الفريق القائد يمكن ان يربل في أي وقت، وبالتالي هذا الشهرة كانت مرتكزة فقط على الفريق القائد عندما يذهب نصبح لا شيء ولهذا لم يكن هناك تفكير في تحسين الاوضاع يعني الصدفة فقط هي التي جاءت بالخلية الى المركز بالنظر الى ان المجموعة الجامعات لم يستطيعوا ان يقوموا لانهم وجدوا عجز وصعوبة في التنظيم وايضا واجه المركز مقاومة من قبل اعضاء المجموعة كيف لمركز ان يندمج وينظم الى هذه البرامج المخصصة للجامعات .

وفي اطار اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الاوروي التي تم توقيعها ما بين الطرفين الجزائري و الاتحاد الاوروي، للاتحاد الاوروي برامج قطاعية تتعلق بإعادة تأهيل الادارة، بما يعرف بالتعاون المؤسساتي هذا التعاون المؤسساتي من ضمنه تأهيل ادارة الجامعات والبحث، وفيه عدة مشاريع وبرامج من بينها تومبيس و اراسميس وبرامج تمويل البحث عن طريق ما يعرف بـ 7 و بالنسبة تومبيس برامج تهدف الى اعادة هيكلة جديدة يتم انشاؤها بمؤسسات التعليم العالي ومن تم تعميم هذا النموذج للجامعات الاخرى نموذج خلية الاتصال

التي نحن بصدد دراستها تم تجريبه في مركز البحث، كان في الاساس موجه لإدارة الجامعات يعني ان هذا البرنامج على أي اساس تم صياغته ؟ تم صياغته على اساس الطرائق المثلى التي يتم اعتمادها لإدارة الاتصال في الجامعات الاوروبية الجامعات الاوروبية التي كانت مشتركة في هذا البرنامج هي اربع جامعات من اربع دول فرنسا المانيا اسبانيا وإيطاليا.

2. هل يوجد مصلحة على وجه الخصوص تعنى بالعملية الاتصالية؟ وما هي تخصصات القائمين على

النشاط الاتصالي في المركز؟

تم استحداث نموذج خلية الاتصال وهو نموذج بسيط وغير مكلف ونموذج مرن. وخلية الاتصال تتكون من 5 أعضاء، أولا مدير الخلية والمكلف بالاتصال الداخلي والمكلف بالاتصال الخارجي والانفوغراف والمكلف بالموقع الالكتروني، هذا النموذج البسيط والمرن يهدف الى استحداث ديناميكية سواء اتصالية على المستوى الداخلي للمؤسسة بحيث يكون المكلف بالاتصال الداخلي مسؤول عن جمع كل المعلومات المنبثقة عن المؤسسة وايضا نشر المعلومات للفئات المستهدفة على غرار الباحثين الدائمين والمشاركين والعمال ونفس الشيء للمكلف بالاتصال الخارجي الذي يقوم ايضا بالاتصال الخارجي لتحقيق الأهداف، يتعلق ايضا بالأساتذة والباحثين بقطاع المؤسسات ايضا الجامعات الاخرى الى غير ذلك،

في حين الانفوغراف يقوم بالتصاميم اللازمة والمحافظة على اللوغو والمكلف بالموقع الالكتروني يقوم بتحسينه بشكل دوري ويقوم مدير الاتصال بالإشراف على مجمل هذه الاعمال ويقوم بوضع برنامج اتصالي سنوي الذي يتم صياغته في هذا الاطار. البرنامج امتد على 3 سنوات وتم تطبيقه حقيقيا في 7 جامعات جزائرية مشتركة في البرنامج وهي الجامعة القائدة هي جامعة تيزي وزو وجامعة بومرداس وجامعة الشلف والبليدة وبجاية والمدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية وكان دور المركز هيئة مسهلة للأعمال الادارية والمالية واستفاد المركز بسبب تواجده ضمن هذا المجمع لينشئ ايضا خلية اتصالية احترام فيها خصوصية عمل المركز والبحث العلمي وبالتالي تتضح اهمية خلية الاتصال في تحسين التسيير حيث تساهم في اضاء نوع من الشفافية والمرئية تساهم ايضا في تخفيض من حالات النزاع ايضا يساهم في ايصال ونشر المعرفي تساهم ايضا في الوصول الى الفئات المستهدفة تساهم ايضا بنشر اعمال المركز وتساهم ايضا بالنسبة الى الداخل بالتعريف بشيء من الاشخاص الذين يكونون على دراية وعلى المام بحقوقهم وواجباتهم ويكون جو العمل أكثر استقرارا.

لوحظ ايضا بعد 3 سنوات من العمل على هذا النموذج كانت النتائج متباينة حسب الجامعات فهناك جامعات استطاعت ان تطبق بشكل جيد هذه الاستراتيجية على غرار جامعة الشلف وهناك جامعات استطاعت ان تقوم بتطبيق النموذج نوعا ما على غرار جامعة بجاية وهناك جامعات لم يطبقوا من البرنامج أي شيء مثل جامعة البليدة وجامعة تيزي وزو لم ينجحوا في تطبيق البرنامج. ويعود ذلك اولا الى الذهنيات المتكلسة والادارية وايضا عدم فهم الموضوع واهمية الاتصال بحيث وقعت الجامعات في عدم فهم لأهمية الاتصال على الرغم ان هذه الخلية يمكن ان نعتبرها خلية افتراضية و الهدف من ورائها دورها بسيط يساهم في ادراج او بعث ديناميكية الاتصال لكن ما لاحظناه في الجامعات انهم بداوا يتساءلون عن ماهية المدير هل يجب ان يتم تعيينه من أي سلطة وحتى الاعضاء الذين يعملون معه من أي مصلحة يجب تعيينهم وما هي صلاحياتهم ودورهم رغم انه كان يكفي فقط قبول مدير الجامعة بتكوين هذه الخلية واعطاء الصلاحيات للمسؤول عنها حيث كانت مطالب الجامعات بان يتم استحداث مديرية كاملة للاتصال لأسباب شخصية للحصول على المناصب ويتم تعيينهم بمرسوم رئاسي، عندما قررت الوزارة انه لا يمكن تعديل نظام العام بما انه يوجد المكلف بالعلاقات الخارجية والنشاطات تم إعاقه المشروع.

في مركز البحث الذي كان غير معني في الاصل بهذا البرنامج طبقت الخلية ونجحت نجاحا جيدا وانا احد ثمار هذه الخلية. عندما نتحدث عن المؤسسات بمفهوم اقتصادي نجد جوانب بيروقراطية واخرى شخصية وجوانب تنظيمية وايضا عدم فهم للرهان بالنسبة لمحاربة اعداء الاصلاح نجدها ايضا ان اقوم بما يعرف بالاقتصاديات الريعية فهناك اشخاص كونوا حالة ريعية ونوع من الحالة البائسة وحالة غير امثلية بالمفهوم الاقتصادي فإنها تساهم تمنحهم الفرصة لهؤلاء الاشخاص وبالتالي فأني محاولة للإصلاح يعتبرونها تهديدا لمصالحهم او تهديدا لمكانتهم او بتعبير اقتصادي تهديدا لريعهم الذي كونه عن طريق تلك الحالة التي كانوا فيها وبالتالي بلا شعور يقومون بمحاربة هذا الاصلاح لأنه سينزع عليهم هذه البيئة والوضعية والامتيازات التي تعتبر حالة غير امثلية بالنسبة للمؤسسة.

### 3. ما هي أهدافكم الخاصة بالاتصال المؤسسي؟

اولا تحسين المرئية ، ثانيا يساهم في تحسين الاداء الاتصالي في تعزيز الحوكمة واطفاء الشفافية ، لما ندرس الفعالية عن طريق بلوغ الاهداف اولا ثانيا لما نبلغ الاهداف باقل تكلفة يعني الرشادة في استخدام النفقات خاصة فيما يتعلق بنفقات المؤسسات العمومية.

#### 4. ما هي المعوقات والصعوبات التي تتعثر فيها العملية الاتصالية الخاصة بكم؟

نقص المرئية وضعف في تحقيق الاهداف سواء فيما يتعلق بالموقع الالكتروني، بالمجلة و الكتب. ضعف في اداء الباحثين أي ان اعمالهم وان وجدت فهي غير مقروءة هذا يمثل ويخلق نوع من عدم الانتماء المتعلقة بالاتصال الداخلي هذا لا يعزز الانتماء للمؤسسة وبالتالي نلاحظ انه يوجد تباين لتحقيق الاهداف بالنسبة للاشخاص وتباين في تحقيق اهداف المؤسسة على الرغم ان الهدف الاساسي للاتصال الداخلي هو العمل على تعزيز الشعور بالانتماء هذا الشعور بالانتماء أما بالنسبة للاتصال الخارجي فإننا غير معروفين بالنسبة اليّ يجب ان يكون المركز مركز اشعاع مركز بحث ليس فقط للنخبة، جيد ان يكون للنخبة لكن من مهامه نشر المعرفة يجب ان تكون ايضا بالنسبة للجمهور هذا ما يخلق نوع من العلاقة بين الجمهور والمركز وحتى وان الواقع يمدنا بمواضيع نلاحظ بمشكل متعلق بانخفاض قيمة الدينار بانخفاض اسعار النفط كل هذه المشاكل يجب ان يدرسها المركز يبحث لها عن حل يمكن ان نجد لها حلا يجب على الاقل ان يتعرض لها لفهمها بالبحث والتمحيص اذا كانت هذه من اين ينطلق كل هذه الاهداف تنطلق من وجود اداء اتصالي جيد.

#### 5. هل يلجأ المركز لتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة؟ إذ كان نعم كيف ذلك؟ وبأي وسيلة كان ذلك؟

من بين التحديات التي يواجهها البحث العلمي في الجزائر، اولا ما تدعوه السلطات العمومية بالبحث المفيد يعني ما هي العلاقة ما بين البحث والقطاع الاقتصادي كيف يفيد البحث في التنمية الاقتصادية كيف يساهم البحث في الاجابة عن انشغالات وتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها الجزائر لكن من جهة اخرى ليس فقط السؤال لماذا بحث مفيد ولكن ايضا تعزيز مكانة البحث في النظام المؤسسي للتعليم العالي ايضا بما يعرف بتكوين وتعزيز الراس البشري بالجزائر ولكن ايضا تعزيز على المستوى الخارجي لأنه تعزيز لتصنيف المراكز، لماذا نلجأ لتصنيف المراكز البحثية لماذا نهتم بتصنيف المراكز لان التصنيف يعبر عن مدى وجود الحوكمة والشفافية في مثل هذه المراكز التصنيف يساهم ايضا في اضاء المصدقية في نتائج البحث يساهم ايضا في تعزيز العلاقات الخارجية وتأمين نتائج البحث بحيث تصبح عمل الباحثين معروفة وكاحد ادوار المركز البحث العلمي وهي نشر المعرفة في المجتمع مهما كان نوعها وبأي

طريقة ووسيلة سواء كانت وسائط الكترونية او عن طريق البحث او النشر او الملتقيات وغيرها ، نشر البحث ايضا ما بين صفوف الطلبة بما يعرف ايضا بمفهوم تدعيم البحث .

نبدأ من نقطة أن التصنيف الاخير لبنسلفينيا وهو المتعلق بالتصنيفات المراكز البحثية بالنسبة لما يعرف المراكز البحثية تينك تاك ولا مركز جزائري ذكر في قائمة افضل 50مركز عالمي في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا بالتالي اتضح سؤال لماذا لا يوجد مركز جزائري موجود في هذا التصنيف ورغم ان مركزنا عريق الا انه غير معرف بالتالي هل هذا حقيقة متعلق بمدى الانتاج العلمي ام هو متعلق بأداء الاتصالي

6. ما هي الخطط أو الاستراتيجيات الموضوعة أو برامج العمل الاتصالية المستقبلية للمركز؟

لا يوجد استراتيجية قصيرة المدى، بل العمل في الغالب يكون مناسباتيا، غير أن المركز يملك استراتيجية طويلة الأمد 2025/2015، الا أنها تفتقر الى الأهداف واضحة المعالم.

7. ما التقييم بشكل عام أو على وجه التحديد لعمل قسم العلاقات الخارجية والاتصال لمدة 5 سنوات أو أكثر؟

استفاد المركز من تجربة غنية وثرية هي تجربة تومبيس حيث تم انشاء خلية الاتصال للمركز وهي خلية على المستوى التنظيمي خفيفة مرنة وافترضية لكن كان لها دور في حث سواء القائمين على المركز وايضا الباحثين لأهمية الاتصال غير أننا لا يمكن ان نحكم على تجربة الاتصال لأنها كانت تجربة قصيرة وايضا واجهتها عراقيل كثيرة المركز كان يملك تقاليد بالية وتقاليد بدائية صماء غير متفتحة، إلا أن قواعد الاتصال تم ترسيخها ويقوم قسم العلاقات الخارجية والاتصال بمواصلة العمل، لكن من أجل أن تكون العملية الاتصالية ناجحة يجب ان تم الجميع يعني ضرورة اندماج الباحثين بهذه العملية الاتصالية.

3. مقابلة مع رئيسة مصلحة تثنين نتائج البحث بمركز البحث في الاعلام العلمي والتقني،

السيدة خلف سعيدة، بمقر المركز، يوم 30 ماي 2018، على الساعة العاشرة صباحاً.

1. كيف تصفون العملية الاتصالية قبل انشاء قسم العلاقات الخارجية والاتصال؟ كيف كانت

تم العملية الاتصالية؟ ومن كان يهتم بها؟

منذ إنشاء المركز والعملية الاتصالية مرتبطة بالإدارة، حيث كان المركز يستخدم الوسائل التقليدية في الاتصال الداخلي، كالنشر الحائطي واستعمال الفاكس والهاتف، والبريد الإلكتروني، أما فيما يخص الاتصال الخارجي كان المركز ينظم الندوات والملتقيات حسب اختصاصه، فالمديرية مثل باقي المديريات في المؤسسات العمومية لم تكن تعي أهمية الاتصال، وكل باحث كان يعمل بمعزل عن الآخرين.

2. هل يوجد مصلحة على وجه الخصوص تعنى بالعملية الاتصالية؟ وما هي تخصصات القائمين على النشاط الاتصالي في المركز؟ من هم الفئة المستهدفة؟

في سنة 2013، تم استحداث مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال المنضوية تحت القسم التقني للعلاقات الخارجية وتتمين البحث. وعلى إثر ذلك تم توظيف عاملين متخصصين في الاتصال لمساعدة المركز على تحسين العملية الاتصالية فيه، بالإضافة الى مكلف بالانفوغرافية و مترجمة. ، فاليوم المركز لديه موقع محين بشكل دوري ايضا نملك بريد الكتروني يتم من خلاله اعلام جميع الموظفين بكل مستجدات المركز، ونملك مطويات الهدف منها التعريف بنشاطات المركز.

3. ما هي أهدافكم الخاصة بالاتصال المؤسسي؟

بما أن نشاط البحث لمركز البحث في الاعلام العلمي والتقني يهدف لنشر التكنولوجيات الجديدة للرقمنة كان لزاما عليه وضع حلول مبتكرة للتعريف بنشاطاته للفئات المستهدفة من جامعيين وباحثين، وعليه يمتلك المركز مصلحة السمعي البصري والوسائط المتعددة التي من مهامها الانتاج الوثائقي وتغطية التظاهرات الاستراتيجية وبثها على شبكة الانترنت ( web-TV، البث التدفقي ومؤتمرات الفيديو)، كما يعمل المركز بالشراكة مع العملاء الآخرين في نفس المجال (التلفزة الجزائرية وجامعة التكوين المتواصل) لإنتاج برنامج يسعى لترقية المعرفة ولتطوير المحتوى السمعي البصري وذلك من خلال تخصيص بوابة لنشر المحتوى السمعي البصري الموجه للجامعيين (webtv.cerist.dz).

4. ما هي المعوقات والصعوبات التي تتعثر فيها العملية الاتصالية الخاصة بكم؟

لكل عملية اتصالية معوقات وصعوبات تجعلها لا تصل الى الهدف المنشود منها، ومن بين أهم المعوقات عدم تعاون الموظفين معنا لإنجاح العملية الاتصالية.

5. هل يلجأ المركز لتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة؟ إذ كان نعم كيف ذلك؟ وبأي وسيلة كان ذلك؟

نعم يلجأ المركز لتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة وذلك من خلال الانتاج الوثائقي كما أسلفنا الذكر وانتاج المطويات التي تعرف بنشاطاته المختلفة، مع اقامة ابواب مفتوحة، وندوات تعريفية بمهام المركز.

6. ما هي الخطط أو الاستراتيجيات الموضوعية أو برامج العمل الاتصالية المستقبلية للمركز؟

حقيقة لا يملك المركز استراتيجية اتصالية واضحة المعالم، بل نعمل حسب الحاجة.

7. ما هي علاقتك مع وسائل الإعلام ومختلف الشركاء وأصحاب المصلحة؟

يفرض الطابع متعدد القطاعات لمركز البحث الاعلام العلمي والتقني توسيع نشاطاته في كامل التراب الوطني ليصبح محورا فعالا في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال قادرا على تلبية متطلبات محيطه والمتطلبات الجهوية، ولهذا الغرض تم مؤخرا إنشاء منصة تقنية لتطوير البرمجيات تجمع عدة مراكز جهوية.

8. ما التقييم بشكل عام أو على وجه التحديد لعمل قسم العلاقات الخارجية والاتصال لمدة 5 سنوات أو أكثر؟

يمثل الاتصال نقطة مهمة لكل مؤسسة تصبو لتسيير فعال، فإن تطوير الاتصال بناء على معايير معترف بها سيسمح بمرونة وتسيير أكثر فعالية للمركز، وفي هذا الصدد ينبغي أن ننوه بمجهودات قسم العلاقات الخارجية والاتصال، فرغم التجربة الفتية للقسم إلا أنه نجح في ترسيخ أسس اتصالية يحتذى بها.

4. مقابلة مع مسؤول قسم تـثمين نتائج البحث بمركز البحوث العلمية والتقنية حول المناطق الفاحلة، الباحث حسين بوكركر، يوم 18 جوان 2018. على الساعة الثانية بعد الظهر.

1. كيف تصفون العملية الاتصالية قبل انشاء قسم العلاقات الخارجية والاتصال؟ كيف كانت تتم العملية الاتصالية؟ ومن كان يهتم بها؟

منذ إنشاء المركز والعملية الاتصالية تتم وفق طرق ستاتيكية في مجملها، حيث تميزت عملية الاتصال بالطابع التقليدي والتنظيمي المحض وغالبا ما يشرف عليها إداريون بغض النظر عن تخصصاتهم في الاتصال، وهو عكس ما تحتاجه العملية الاتصالية من ديناميكة وحركية وهذا يتوقف أيضا على سيكولوجية الفرد الجزائري في التواصل عموما.

2. هل يوجد مصلحة على وجه الخصوص تعنى بالعملية الاتصالية؟ وما هي تخصصات القائمين على النشاط الاتصالي في المركز؟ من هم الفئة المستهدفة؟

بسبب أهمية الاتصال قام المسؤولون على إنجاز مخطط اتصالي سيتم المصادقة عليه من طرف المجلس العلمي وبموجبه سيتم إنشاء خلية اتصال ستدرج رسميا في الهيكل التنظيمي للمركز. وسيعمل المركز من خلال مصلحة الاتصال بتجسيد المخطط الاتصالي الذي يتماشى مع متطلبات عمل المركز.

3. ما هي أهدافكم الخاصة بالاتصال المؤسسي؟

من أهداف الاتصال إنشاء شبكة ونسيج من الاتصال الرسمي والغير الرسمي ، الداخلي والخارجي تكون ميزته، الفعالية، الأمان والمرونة، للوصول إلى الفئات المستهدفة على المستويين الداخلي والخارجي وهذا لا يكون إلا وفق اتصال فعال وقوي يبني على أساس الثقة المتبادلة، حيث يلجأ المركز إلى عدة وسائل يتم من خلالها ربط علاقات تواصل مع محيطها على غرار المشاركة في النشاطات والملتقيات والأيام الدراسية التي تقام هنا وهناك مع وضع برنامج خاص بالمركز لإحياء العديد من التظاهرات المحلية والوطنية وحتى الدولية.

4. ما هي المعوقات والصعوبات التي تتعثر فيها العملية الاتصالية الخاصة بكم؟

إن معظم الصلات والجسور بين الهيئات في المركز يغلب عليها الطابع الستاتيكي والتنظيمي الإداري المحض، وربما من أهم الصعوبات في المركز وعموما في الإدارة الجزائرية نقص وجهل بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة وغياب النظرة الدقيقة والمنصفة لأهمية الاتصال داخل أي منظمة وكذا نقص التدريب على مهارات الاتصال عموما. فأكبر عائق لعملية الاتصال الفعّال يتعلق بالفرد محور العملية، فسيكولوجية الجزائري في التعامل مع الآخرين ينقصها المرونة.

5. هل يلجأ المركز لتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة؟ إذ كان نعم كيف ذلك؟ وبأي وسيلة كان ذلك؟

العمل في بدايته، إلا أننا نحاول تحسين صورة المركز من خلال الندوات والابواب المفتوحة للتعريف بمهام المركز، كما أننا نحاول توعية الموظفين لإشراكهم في العملية الاتصالية، فهي مهمة الجميع.

6. ما هي الخطط أو الاستراتيجيات الموضوعة أو برامج العمل الاتصالية المستقبلية للمركز؟

كما أسلفنا الذكر يعمل المركز من خلال مصلحة الاتصال على تجسيد مخطط اتصالي يتماشى مع متطلبات عمل المركز، سيتم المصادقة عليه من طرف المجلس العلمي للمركز.

7. ما التقييم بشكل عام أو على وجه التحديد لعمل قسم العلاقات الخارجية والاتصال لمدة 5 سنوات أو أكثر؟

كما يبدو أن هناك عملا كبيرا ينتظر الإدارة الجزائرية للوصول إلى اتصال قوي ، فعال ومرن والبداية من العمل على ترقية مهارات الاتصال الموظف في الإدارة بالتدريب والتربصات بالإضافة إلى دعم العملية بالوسائل التكنولوجية الحديثة التي أحدثت ثورة في عالم الاتصال.

5. مقابلة مع مسؤول قسم تامين نتائج البحث بمركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية، السيد عبد الغاني بوراشد، بمقر المركز، يوم 26 سبتمبر 2018. على الساعة العاشرة صباحاً.

1. كيف تصفون العملية الاتصالية قبل انشاء قسم العلاقات الخارجية والاتصال؟ كيف كانت تتم العملية الاتصالية؟ ومن كان يهتم بها؟

تميزت العملية الاتصالية منذ إنشاء المركز بكونها متصلة بالإدارة، حيث يغلب عليها الطابع الرسمي ويتخذ الاتصال شكل الاتصال الصاعد والنازل، بين أقسامه التقنية وبين المصالح الأخرى هذا في الجانب الداخلي، مع استخدام الوسائل التقليدية في الاتصال، كالنشر واستخدام الفاكس والهاتف، وأحياناً البريد الإلكتروني، أما فيما يخص الفئات الخارجية كالجهاز الوصية والشركاء الاجتماعيين فيتم الاتصال بهم عن طريق الاجتماعات واللقاءات. وهذا مرده عدم وجود مصلحة تعنى بالاتصال.

2. هل يوجد مصلحة على وجه الخصوص تعنى بالعملية الاتصالية؟ وما هي تخصصات القائمين على النشاط الاتصالي في المركز؟ من هم الفئة المستهدفة؟

في 15 يناير سنة 2013، صدر قرار وزاري مشترك استحدثت فيه مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال المنضوية تحت القسم التقني للعلاقات الخارجية وتامين البحث. وعلى إثر ذلك تم توظيف عاملين متخصصين في الاتصال لمساعدة المركز في تحسين العملية الاتصالية فيه.

3. ما هي أهدافكم الخاصة بالاتصال المؤسسي؟

تمثلت أولويات الاتصال المؤسسي في:

- إيصال المعلومة للشخص المادي أو المعنوي في الوقت المناسب.
- الاستجابة لحاجيات العاملين داخل المركز.
- إيصال المعلومات والبيانات لمختلف المهتمين بميدان اللغة العربية للفئات المستهدفة في الشق الداخلي والمتمثلة أساساً في الباحثين الدائمين للمركز ووحدات البحث بالإضافة إلى الباحثين

المشاركين الذين تربطهم عقود بحث مع المركز ومستخدمي دعم البحث للمركز ووحدات البحث بالإضافة إلى الشريك الاجتماعي.

وأصبح المركز بفضل مصلحة العلاقات الخارجية والاتصال يقوم بتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات منها:

- إشراك الباحثين والشريك الاجتماعي في خلق مشاريع تدخل في مهام المركز وتعود بالفائدة الاجتماعية و الاقتصادية.
- توفير ما لزم من الإمكانيات لتسهيل عملية البحث.
- تشجيع الباحثين ذوي البحوث المميزة على نشر مقالاتهم على شكل كراسات المركز.
- إعطاء الأولوية للباحثين ومستخدمي دعم البحث للنشر في مجلة المركز.

4. ما هي المعوقات والصعوبات التي تتعثر فيها العملية الاتصالية الخاصة بكم؟

المقاومة لكل ما هو جديد، فهناك من يخشى التغيير ولهذا تجده لا يتعاون معنا لإنجاح العملية الاتصالية.

5. هل يلجأ المركز لتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة؟ إذ كان نعم كيف ذلك؟ وبأي وسيلة كان ذلك؟

بطبيعة الحال يقوم المركز بتحسين صورته العامة لدى الفئة المستهدفة سواء الفئة الداخلية منها أو الخارجية وذلك باستخدام كل الوسائل المتوفرة عليه.

6. ما هي الخطط أو الاستراتيجيات الموضوعية أو برامج العمل الاتصالية المستقبلية للمركز؟

تسعى إدارة المركز إلى توفير الاحتياجات اللازمة للقيام بالعملية الاتصالية على أحسن وجه في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها البلاد، فبغض النظر عن توفير شبكة الانترنت و تجهيزات الإعلام الآلي لا تحتوي المصلحة على وسائل اتصالية يمكن ذكرها في هذا المقام، وكمشروع مستقبلي تسعى المصلحة إلى خلق أرضية رقمية بخصوص هذا الأمر.

7. ما التقييم بشكل عام أو على وجه التحديد لعمل قسم العلاقات الخارجية والاتصال لمدة 5 سنوات أو أكثر؟

نلاحظ تغيير في نوعية العملية الاتصالية، حيث كانت وظيفة إدارية أكثر منها وظيفة مستقلة بذاتها، غير أنه مع استحداث مصلحة للاتصال، أصبحت العملية الاتصالية أكثر مرونة وانسيابية.

6. مقابلة مع البرفسور عبد الحفيظ أوارق، المدير العام لمديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يوم 02 أكتوبر 2018، بمقر المديرية، على الساعة الحادية عشر صباحاً.

● هل تملك المديرية مصلحة خاصة بالاتصال؟ وكيف يتم تنسيق العمل مع المراكز البحثية التابعة للمديرية؟

لا أخيفكم علماً أن المديرية لا تملك مصلحة خاصة بالاتصال، بل التعليمات تأتي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تمتلك مصطلحين للاتصال، أما فيما يخص المديرية فلا نملك الوسائل من أجل التواصل وحتى الوسائل المستخدمة لا تستخدم بالشكل المطلوب. حيث نستخدم الاجتماعات من أجل التواصل فيما بيننا. والاجتماعات الدورية كل أسبوع من أجل تقسيم العمل ومعرفة المستجدات. كما وضعنا شاشات تلفزيونية نذيع فيها كل الاخبار والتعليمات الادارية والمعلومات الاساسية. اما فيما يخص مراكز البحث يوجد الكثير لفعله في هذا الخصوص، فمثلا استخدام البريد الالكتروني كوسيلة اتصال، فأنا أفضل استخدام النشر الالكتروني على النشر الحائطي، ففي عصر يتسم بتطور وسائله التكنولوجية لم يعد للوسائل الكلاسيكية مكانا بينها، كما أعيب استخدام البريد الالكتروني غير الرسمي، والذي اعتبره أمر غير معقول خاصة بسبب طبيعة عمل المراكز، فإن نسبة ضئيلة جدا من تستخدم البريد الالكتروني الخاص بالمركز، لأسباب تبقى حسب اعتقادي غير منطقية كسعة البريد، وإمكانية الولوج إلى الملفات الخاصة بالباحث، الأمر الذي يجعل التسجيل في القواعد العلمية العالمية مستحيلا ويضيع فرصة تامين نتائج البحث العلمي الجزائري، وعلى هذا الأساس وضعنا مشروع بعنوان "مركزي" هدفه العمل على رفع مستوى الانتماء لدى الموظفين خاصة الباحثين منهم نحو المراكز الذين يعملون فيها من أجل تعميق الوعي لديهم بضرورة العمل أكثر من أجل المصلحة المشتركة ومصلحة البحث.

كما شددنا على المراكز تحيين موقعها الالكترونية. وطلبنا منهم إنشاء صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي وتحينها، لكن الملاحظ انها تبدأ ثم تختفي بسبب ان التعليمه ليست اجبارية.

7. مقابلة مع الدكتورة أسيا قجالي، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2، يوم 02 أكتوبر 2018، على الساعة التاسعة صباحا.

● ما رأيكم في نتائج الفئة العمرية؟

إن النتائج الخاصة بالسن، تظهر لنا سياسة التوظيف التي تقوم بها إدارة المراكز، ومنها على وجه الخصوص التوظيف المكثف الذي يلجأ إليه لأسباب ظرفية، مما يؤدي إلى "اكتظاظ" لفترة معينة في فئة عمرية محددة تمتد من سن 24 سنة إلى غاية 39 سنة، ولما تكون الفئات العمرية فاقت الحد المطلوب من حيث العدد فإن فرص الترقية الخاصة بهمؤلاء ودونهم سنا تبقى ضئيلة جدا (فئة الإداريين على وجه الخصوص).

## الملحق رقم 02

استبيان البحث موجه إلى موظفي مراكز

البحث محل البحث

الملحق رقم 02: استبيان البحث موجه إلى موظفي مراكز البحث محل البحث

المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام

إستبيان بحث

## الاتصال في مراكز البحث العلمي

شكرا على قبولك دعوة ملء هذا الاستبيان ...

تشكل دقة إجابتك مساهمة فعّالة في موضوعية وجودة هذا البحث...

إن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي...

\* يمكن أن تجيب باللغة الفرنسية على الأسئلة المفتوحة.

## المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

- (1) الجنس : أ. ذكر  ب. أنثى
- (2) العمر : أ. أقل من 30 سنة  ب. 30-39  ج. 40-49  د. 50 سنة فما فوق
- (3) المؤهل العلمي: أ. ليسانس  ب. مهندس  ج. ماجستير  د. دكتوراه  هـ. أخرى  وضح .....
- (4) التخصص العلمي:  
.....
- (5) منصب العمل:  
.....
- (6) الاقدمية في العمل : أ. أقل من 5 سنوات  ب. من 6 الى 15  ج. من 15 الى 25  د. أكثر من 25 سنة
- (7) اسم المركز الذي تعمل فيه:  
.....

## المحور الثاني: الاتصال واستخدام الوسائل الاتصالية داخل المركز

- (1) في رأيك ما هي وظيفة الاتصال؟  
 أ. إعلام الموظفين بما يهمهم.  
 ب. التعريف بنشاطات المركز.  
 ج. النشر والبتث الفعال للمعلومات.  
 د. ضمان الترابط والانسجام بين الموظفين.
- (2) في مركزكم، على أي مستوى تنظم وظيفة الاتصال؟

- أ. مصلحة  ب. قسم  ج. مديرية  د. خلية  هـ. لا يوجد  و.  
بدون اجابة

(3) ما هي المعلومات التي تستقبلها من طرف مسؤولي الاتصال؟

- أ. المعلومات الإدارية  ب. الملتقيات  ج. الاعلانات  د. الاجتماعات  هـ. أخرى   
أذكرها

(4) ما هي الوسيلة أو الوسائل المستعملة؟

- أ. البريد الالكتروني  ب. النشر الحائطي  ج. الاتصال الشخصي  د. الاجتماعات   
هـ. الموقع الالكتروني  و. أخرى  أذكرها

(5) ما هي اللغة المستعملة؟ رتبها من 1 إلى 3 حسب حجم الاستعمال

- أ. عربية  ب. فرنسية  ج. انجليزية  د. أخرى   
أذكرها.....

(6) هل المعلومات المرسله مفهومة؟

- أ. غالبا  ب. أحيانا  ج. نادرا  د. بدون اجابة

(7) هل ترى أن وسائل الاتصال المستخدمة في مركزكم ملائمة لطبيعة عملكم؟

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

(8) هل يؤدي مسؤولو الاتصال مهامهم بصفة؟

- أ. جيدة  ب. متوسطة  ج. ضعيفة

(9) ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بقرارات ونشاطات المركز؟

- أ. الاجتماعات  ب. الاتصال الشخصي  ج. المجلة  د. الأنترانت  هـ.  
النشر الحائطي  و. البريد الالكتروني  ز. شبكات التواصل الاجتماعي  ح. أخرى

أذكرها: .....

10) أيهما تفضل في العملية الاتصالية،

أ. الكتابي  ب. الشفوي  ج. بدون اجابة

11) ما هي الوسائل التي تستخدمها في اتصالاتك داخل المركز؟

الوسائل الشفوية: (رتبها حسب الأهمية من 1 الى 4)

أ. المقابلة  ب. الهاتف  ج. عن طريق وسيط  د.

الاجتماعات  الوسائل الكتابية والالكترونية: (رتبها حسب الأهمية من 1 الى 4)

أ. رسائل ادارية  ب. تقارير  ج. الانترنت  د. البريد

الالكتروني

12) كيف تحكم على الاتصال بينك وبين زملائك في العمل؟

أ. جيدة  ب. متوسطة  ج. سيئة  د. بدون اجابة

13) كيف تحكم على الاتصال بينك وبين الادارة؟

أ. جيدة  ب. متوسطة  ج. سيئة  د. بدون اجابة

14) هل يحرص المسؤولون على تنمية روح الاتصال في المركز؟

أ. نعم  ب. لا

15) في مركزكم، هل يوجد نظام اتصال بين المصالح والاقسام؟

أ. نعم  ب. لا  ج. بدون اجابة

16) هل يشرك الموظفون في اتخاذ القرارات؟

أ. نعم  ب. لا  ج. بدون اجابة

17) هل تتم الاجتماعات بصفة دورية؟

أ. نعم  ب. لا  ج. بدون اجابة

18) هل يوجد صندوق للأفكار؟

أ. نعم  ب. لا  ج. بدون اجابة

19) هل يتم نشر المعلومات في وقتها؟

أ. نعم  ب. لا  ج. بدون اجابة

20) كيف تقيّم درجة انتمائك للمركز؟

أ. قوي  ب. متوسط  ج. ضعيف  د. بدون اجابة

21) ما هي درجة ثقتك في ادارتكم؟

أ. قوية  ب. متوسطة  ج. ضعيفة  د. بدون اجابة

22) كيف تقيّم الاتصال بصفة عامة في مركزكم؟

أ. جيد  ب. متوسط  ج. سيئ  د. بدون اجابة

المحور الثالث: المعوقات التي تعترض الاتصال

1) هل واجهتكم معوقات أثناء تأدية عملك سببها الرئيسي الاتصال أو العملية الاتصالية؟

أ. نعم  ب. لا  ج. بدون اجابة

2) في حال الاجابة بنعم، ما نوع تلك المعوقات؟

أ. المعلومات المرسله غير مفهومة  ب. وسائل الاتصال المستخدمة غير ملائمة  ج. عدم كفاءة القائم بالاتصال  د. أخرى ، أذكرها

3) عندما تواجهك مشاكل في العمل، هل تقدم شكوى؟

أ. نعم  ب. لا

4) في حالة الاجابة بنعم بأية وسيلة تقدم شكاويك؟

أ. الاتصال المباشر  ب. طلب خطي  ج. أخرى

أذكرها.....

5) على من تعتمد في حل مشاكلك في العمل؟

أ. الرئيس المباشر  ب. مبادرات شخصية  ج. وسيط  د. ممثلي العمال

(النقابة)

6) هل يخصص لكم المسؤولون وقتنا لسماع شكاويكم؟

أ. نعم  ب. لا  ج. أحيانا

7) في عقد الاجتماعات الرسمية هل واجهتك مشاكل؟

أ. نعم  ب. لا

8) في حالة الاجابة بنعم ما طبيعة المشكلة:

أ. اللغة المستخدمة  ب. الموضوع غير واضح  ج. الوقت غير مناسب  د. عدم

التوافق العلمي

أخرى  أذكرها.....

9) هل تعتقد أن الادارة تحجب بعض المعلومات حول سيرورة العمل داخل المركز؟

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

10) هل يعيق المسؤولون وصول المعلومات في الوقت المناسب؟

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

11) هل سبق وأن انتشرت الاشاعات في مركزكم؟

أ. غالبا  ب. أحيانا  ج. نادرا  د. بدون اجابة

12) في رأيك، ما كان مصدرها:

أ. الادارة  ب. النقابة  ج. العمال  د. أخرى

أذكرها..... هـ. بدون اجابة

المحور الرابع: اهتمامات المركز بالاتصال الخارجي

1) في رأيك، ما هي وظيفة الاتصال الخارجي؟

ارسال واستقبال مختلف المراسلات بين المركز والمؤسسات المحيطة به.

المشاركة في المعارض للتعريف بمختلف نشاطات المركز للمهتمين به.

الاشهار بالمركز وتكوين صورة إيجابية عنه لدى الجمهور.

استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمركز.

إبرام عقود تعاون مع مؤسسات بحثية وطنية ودولية.

2) يهتم المركز بالاتصال الخارجي بنفس درجة اهتمامه بالاتصال الداخلي.

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

3) يشاور ويشرك المركز الموظفين في العملية الاتصالية الخارجية.

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

4) يلجأ المركز للمحافظة وتحسين صورته العامة لدى جمهوره الخارجي بدرجة كافية

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

5) ما هي الوسائل التي يستخدمها المركز في الاتصال الخارجي؟

- أ. المنتديات  ب. الندوات  ج. الأبواب المفتوحة  د. العلاقات مع الصحافة   
هـ. شبكات التواصل الاجتماعي  و. البريد الإلكتروني  ز. المعارض والصالونات المتخصصة   
ح. أخرى ، أذكرها:
- .....
- .....

6) يستخدم المركز الوسائل الاتصالية الملائمة لطبيعة عمله

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

7) يستخدم المركز الوسائل الاتصالية الملائمة لطبيعة الفئة المستهدفة

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

8) المركز معروف بدرجة كافية لدى الجمهور الخارجي

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

9) الجمهور الخارجي راض على ما يقدمه المركز من خدمات.

ضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

أ. موافق تماما	ب. موافق جزئيا	ج. لست أدري	د. غير موافق جزئيا	هـ. غير موافق تماما

## ملخص

لم يعد خافياً أن الاتصال المؤسسي أضحى العمود الفقري لأي مؤسسة، فهو يعبر عن أهدافها كما يساهم في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الفئات المستهدفة سواء الداخلية منها أو الخارجية، ونظراً لطبيعة الاقتصاد الجزائري الذي كان يتبع منهج الاقتصاد المخطط واعتماده على التسيير الإداري، لم يكن الاتصال المؤسسي من أولويات هذا النظام. غير أن الإصلاحات التي بوشر فيها منذ أكثر من عقدين حاولت تغيير هذه المفاهيم وأرست تقاليد جديدة لمكانة الاتصال المؤسسي في المؤسسة. ولم تكن مراكز البحث العلمي في الجزائر بعيدة عن هذه الديناميكية، ولهذا شرع القطاع في عملية واسعة النطاق لإعادة هيكلة المؤسسة البحثية، مستحدثاً بذلك مصلحة تعنى بالعلاقات الخارجية والاتصال، من مهامها تنفيذ نشاطات الاتصال وتأمين الإنتاج العلمي. ومن هذا المنطلق تناول هذا البحث واقع تطبيق "الاتصال المؤسسي" على ضوء المتغيرات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي فرضتها حركة الفضاء الاتصالي الجديد في قطاع البحث العلمي، من خلال دراسة مراكز البحث العلمي بالجزائر التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتوصل البحث إلى جملة من النتائج جاء في مقدمتها عدم تطابق بين التنظيم المخطط والنظام الهيكلي المطبق، وعليه فإن افتقاد المراكز لسياسة اتصالية لا ينبع من نقص الخبرة، بل هو نتيجة لذهنيات يغلب عليها الطابع الإداري والبيروقراطي، ما عرقل العملية الاتصالية. كما توصلنا إلى أن التجربة المكتسبة في الميدان البحثي لا تعني التخلي عن الاتصال المؤسسي، فمن المفروض أن تكون العملية الاتصالية من اهتمامات الجميع، وهذا ما يحتم ضرورة اندماج كل الموظفين في هذه العملية.

**الكلمات المفتاحية:** البحث العلمي، مراكز البحث العلمي، الاتصال المؤسسي، أشكال الاتصال المؤسسي، الإستراتيجية الاتصالية.

## Résumé :

La communication institutionnelle est devenue un pilier de l'institution, elle exprime les objectifs de cette dernière et contribue à atteindre le plus large nombre possible de groupes cibles, qu'ils soient internes ou externes. L'économie algérienne suivait une approche économique planifiée et s'appuyait sur une gestion administrative, cela n'a pas fait de la communication institutionnelle une de ses priorités. Cependant, les réformes engagées il y a plus de deux décennies ont tenté de modifier les pratiques et ont instauré de nouvelles traditions de communication institutionnelle au sein de l'institution. Les centres de recherche scientifique en Algérie n'étant pas loin de cette dynamique, le secteur s'est lancé dans une restructuration à grande échelle de l'institution de recherche, en développant un service relations extérieures et de la communication, qui assure la réalisation des activités de communication et de la valorisation de la production scientifique.

Ce travail vise à identifier la réalité de la mise en pratique de la "communication institutionnelle" à la lumière des mutations économiques, scientifiques et technologiques imposées par la dynamique de la nouvelle communication dans le secteur de la recherche scientifique, via une étude pratique des centres de recherche scientifique relevant du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en Algérie. En général, nous avons constaté une inadéquation entre l'organisation planifiée et le système structurel applicable, en ce sens que l'absence d'une politique de communication dans les centres ne découle pas d'un manque d'expertise, mais plutôt du fait de mentalités essentiellement administratives et bureaucratiques, qui ont entravé le processus de communication. L'un des résultats relevant de cette étude est que l'expérience acquise dans le domaine de la recherche ne signifie pas forcément l'abandon de la communication institutionnelle, or que le processus de communication devrait être une préoccupation pour l'ensemble des collaborateurs, ce qui rend impératif que tout le personnel doit être intégré dans ce processus.

**Mots-clés:** recherche scientifique, centres de recherche scientifique, communication institutionnelle, formes de communication institutionnelle, stratégie de communication.

## Abstract

Institutional communication has become a pillar of the institution; it expresses its objectives and helps to reach the largest possible number of target groups, whether internal or external. And since the Algerian economy followed the planned economic approach relied on administrative management, institutional communication was not its priority. However, the reforms initiated more than two decades ago have attempted to change these concepts and have introduced new institutional communication traditions within the institution. As the scientific research centers in Algeria are not far from this dynamic, the sector has embarked on a large-scale restructuring of the research institution, thus developing a department of External Relations and Communication, its mission is to carry out communication activities and evaluate scientific production. Therefore, this research aims to identify the reality of the "institutional communication" application in the light of the economic, scientific and technological changes imposed by the dynamic of the new communication in the field of scientific research, through a practical study of scientific research centers under the Ministry of higher education and scientific research in Algeria. This research has yielded a number of results, in the foreground; we found a mismatch between the planned organization and the applicable structural system. And the experience gained in the field of research does not mean the abandonment of institutional communication and the lack of communication policy does not stem from a lack of experience, but of managerial and bureaucratic concepts that hindered the communication process. Finally the communication process is supposed to be one of the concerns of all the employees, which requires the integration of all staff in this process.

**Keywords:** scientific research, scientific research centers, institutional communication, forms of institutional communication, communication strategy.