

# جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد  
مخبر الأبحاث والدراسات المغاربية

---

## التقرير العام لمشروع البحث

إعداد:

رئيس المشروع: بومصره نورالدين

أعضاء الفريق:

1. بن صويلح ليليا
2. بن فرحات خزالة
3. خللاوي شمس ضياء

## الفهرس

الصفحة	الباب الأول : مدخل عام
2	الفهرس
5 - 3 6 6	الفصل الأول : 1- الإشكالية والمعالجة المنهجية ؛ 2- أهداف المشروع ؛ 3- المهام المسندة .
33 - 7	الفصل الثاني : التعريف بالاتصال والإعلام
75 - 34	الفصل الثالث : التأصيل التاريخي للاتصال والإعلام في المؤسسة وأهميته في تفعيل الطاقات البشرية من خلال نماذج رائدة
151 - 76	الفصل الرابع : الأطر المرجعية ( النظرية ) لأساليب التسيير والإدارة مع التركيز على نماذج رائدة؛
167-152	الفصل الخامس : تحليل نقدي لواقع الجامعة الجزائرية على ضوء نظريات الاتصال والإعلام: 1 - موقف بعض المقاربات النظرية 2 - الإعلام والاتصال كآلية لتطبيق نظام الجودة
207- 168	الفصل السادس : نظام الجودة كمدخل لترقية العمل الإداري
	<b>الباب الثاني : حصيلة النشاط العام</b>
	1. تنظيم ملتقى وطنيا : أنظر مطوية الملتقى ( ملحق رقم : 01 )
	2. تقديم مداخلات أثناء الملتقى : أنظر مطوية الملتقى ( ملحق رقم : 02 ) (تقديم
	3. ندوات لفائدة طلبة الماستر حول موضوع " تطبيق نظام الجودة في الجامعة "
	<b>الباب الثالث : الملاحق</b>

## الباب الأول : مدخل عام

### الفصل الأول : الإشكالية ومنهجية العمل / أهداف المشروع / والمهام المسندة

#### أولا : الإشكالية :

لقد سمحت الثورة الصناعية بالتوسع في الصناعة من خلال إنتاج كميات كبيرة وبأسعار زهيدة ولكنها أدت إلى تغيير في طبيعة العمل ذلك أن المهام الجديدة تقتضي نوعا من الكفاءة ومع مطلع النصف الثاني من القرن التاسع عشر بدأ أرباب العمال يستشعرون المشاكل الاجتماعية التي أفرزتها الثورة الصناعية

ومن ثم اضطروا إلى تقديم المساعدة للعمال من أجل تسوية وضعياتهم ويأتي في مقدمة القضايا التي كان على أصحاب المؤسسات وأرباب الأعمال أن يعيدوا النظر فيها ، نذكر على سبيل المثال لا الحصر قضية الاتصال والإعلام الذي ظل ولسنين طويلة مقصر وفي كثير من الأحيان منعدم بين القمة والقاعدة وأحيانا فاقد لمعانيه ودلالاته بل ولوظائفه حتى بين المستويات العليا لإدارات تلك المؤسسات . فحالما اكتشف هؤلاء أرباب الأعمال الأهمية البالغة للاتصال والإعلام في ترقية العمل وتفعيل القوى العاملة وتحسين الأداء ومن ثم التحكم في التكاليف وزيادة الأرباح ، عند ذلك أدرك هؤلاء أن الاتصال سر الاستمرار ولحياة ليس فقط بالنسبة للبشر ولكنه سنة الحياة تتمتع بها كل الكائنات الحية ز فقد شهد الاتصال بين البشر تنوعاً في أساليبه، وتطوراً مذهلاً في المراحل التاريخية المتأخرة حينما تدعم بالدور المذهل أيضا للإعلام الذي أصبح معيارا يقاس به مستوى التحضر والتقدم والنجاعة في مختلف مجالات الحياة وأن أي تدخل في إفراغهما من محتواههما الطبيعي يؤدي حتما إلى نتائج سلبية في أي موقع .

من هنا تبدو العلاقة جدلية بين التوظيف الجيد للاتصال والإعلام وتطبيق نظام الجودة في المؤسسات أي كان نوعها وشكلها وحجمها وموضعها . فقد أثبتت الدراسات والأبحاث أن الاتصال والإعلام رهان أساسي أو بالأحرى آلية من الآليات التي يتعين على كل مؤسسة أن تثمن دورها إن هي أرادت أن تريح معركة الجودة في التفكير والعمل من أجل امتلاك القدرة على المنافسة في سوق لا

مجال فيها لغير الجودة . وهو ما يضمن في النهاية موقعا لصورة المؤسسة في مخيال متعاملها بكل فئاتهم .

إن القرن الحادي والعشرين هو قرن العولمة بامتياز . إنه هو قرن الهيمنة على مسار البشرية وعقولها. إنه شعار عالمنا المعاصر وأداة الحضارة المعرفية الجديدة في نشر أفكارها وقيمها. وعلى هذا فإن حتمية العولمة بما تقتضيه من تبعات تفرض على كل المؤسسات لتكييف نفسها للأنماط التفكير والعمل الذي يفرضهما الواقع الذين نعيش فيه والذي والاستعداد لذلك الذي يراد لنا أن نعيش فيه .

من هذا المنظور يكون أما م كل المؤسسة سلسلة من المهام يتطلب القيام بها ، في المقام الأول ، ومنها الاهتمام بتوجيهه ، ليس فقط، كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنى التحتية بشكل يسمح بخلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع، ولكن يتعين توفير الضمانات التي يعتبر توفرها شرطا لا يمكن مفاضته بغيره . ومن هذه الضمانات توفر عنصر الاتصال والإعلام الذين صاروا يشكلان صفة ملازمة تلازما حتميا بكل محاولة تهدف لتطبيق نظام الجودة . بمعنى أدق أن التوظيف الجيد لممارسة الاتصال والإعلام ضمان مؤكد لربح معركة الجودة في التفكير والعمل .

فإذا كان الأمر يتعلق بقطاع التعليم وخاصة التعليم الجامعي فإن ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ مستوى جيد من التكوين والتأهيل بحيث يسمح له بالاندماج في سوق تنافسية بثقة بالنفس عالية لما يمتلكه من معرفة نظرية ومهارة عملية بحيث يمكن من الإقرار بإعداد منتج تعليمي وتكويني مطابق للمواصفات والمعايير والمتطلبات التنظيمية والقانونية والمعرفية والمهاراتية اللازمة .

في هذا السياق أشارت دراسات كثيرة مرتبطة بنظام إدارة الجودة إلى أن تطبيق معايير هذا النظام، يجب أن يراعي التفكير والتخطيط المستقبلي بتصنيف وتحديد دقيق للأهداف البعيدة المدى والمتوسطة والقريبة، وإشراك كل الأطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة أي كان طبيعة أو نوع هذا النشاط .

ومن هنا ينطلق مفهومنا "جودة التعليم العالي"، الذي يعني لنا مجموع خصائص ومميزات العمليات التكوينية وباقي الخدمات على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المستفيدة. والجودة في التكوين هي قدرة المؤسسات الجامعية على تعديل مناهجها ووسائلها ومقاصدها بما يتناسب والحاجيات الجديدة أو المستقبلية للمحيط، ليبقى تحصين هذه الأهداف مرهون بمدى ضمان وضبط جودة المخرجات عن طريق الالتزام بأداء الأنشطة والأساليب بدقة وإتقان

بما يكفل بقاء واستمرارية هذه المؤسسات في العمل ويضمن صورتها في مخيال كل المتعاملين معها من أفراد ومؤسسا وتنظيمات .

فإذا كان الأمر كذلك على الصعيد النظري والممارساتي في الدول التي حققت الأهداف المرجوة من جراء تطبيق نظام الجودة ، فإن السؤال المركزي الذي يؤرقنا بخصوص مؤسساتنا الجامعية هو :

إلى أي مستوى يمكن لنا أن نتحدث عن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية في وضعها الحالي ؟

وانطلاقا من الوضعية الحالية للمؤسسات الجامعية المثقلة بالممارسات المخلة بمعايير التسيير وفقا لنظام الجودة يمكن لنا أن نطرح سؤالا مكملا ومتما للسؤال المركزي على النحو الآتي :

ما هي الرهانات التي يجب أن تسعى المؤسسات الجامعية لكسبها حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي يقوم عليها نظام الجودة ؟ .

### ثانيا - منهجية العمل :

منذ الوهلة الأولى التي قررت فيها القيام بمشروع بحث واجهتني مجموعة من المشكلات بعضها نظري وبعضها منهجي وبعضها الآخر تطبيقي .

بعد فترة من الإرهاصات الداخلية ، استقر الأمر على أثر الإعلام والاتصال على أداء الجامعة وعلاقة ذلك بنظام الجودة وكيف يؤثر ذلك على رسم وتشكيل صورة المؤسسة . بعد ذلك تم عرض هذا الموضوع على أعضاء فريق البحث وتداولنا في مدى أهمية وجدوى هذا البحث ومدى إمكانية تطبيق هذه البحث .

بعد ذلك تمت الموافقة على اعتماد منهج متعدد الأبعاد بحيث يجمع بين المنهج الوصف والمقارن ويرقى في بعض الحالات إلى التحليل النقدي بدءا بالأدبيات والتراث النظري والامبريقي إلى مقارنة الوضع الراهن للجامعة الجزائرية .

### ثالث : أهداف المشروع

- المساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بقضايا الجودة في مجال المؤسسات التعليمية والتربوية بوجه عام والمؤسسات الجامعية بوجه خاص من خلال تزويد المكتبة الوطنية بمادة علمية في هذا المجال الحديث العهد ؛

- المساهمة في تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسات الجامعية ؛ من خلال رصد أوجه الخلل و اقتراح أساليب أكثر فعالية ونجاعة .
- رصد الأطر المرجعية المشكلة لمنظومة الأفكار والعادات الموجهة لأنماط السلوك المميز لأنماط التسيير والإدارة في المؤسسات الجامعية
- تحديد إمكانية تجاوز الأساليب الحالية واستبدالها بأساليب جديدة تستجيب لمتطلبات نظام الجودة .

#### رابعاً: المهام المسطرة

يمكن حصر التقرير العلمي فيما يتضمنه الملف المرفق المعنون " الحصيلة النهائية لعمل فريق البحث والتي تتمثل في برنامج العمل المبين أدناه مع بعض التعديلات في ترتيب المواضيع تبعا لموقعها في النص وذلك على النحو الآتي .

Tâches prévues dans le projet	Tâches effectivement réalisées
<p><b>مهام بومهره نورالدين ( رئيس المشروع )</b></p> <p>- عمليات التخطيط ، التنسيق ، التوجيه ، توزيع المهام ، المراجعة والتدقيق ، والصياغة النهائية.</p> <p>2- الإشكالية ومنهجية العمل ، التعريف بنظام الجودة : تطبيق نظام الجودة : رهان جامعة المستقبل</p>	<p>نفذت المهام المسطرة بشكل صارم في معظم العمليات</p>
<p><b><u>مهام الأستاذة بن فرحات غزالة</u></b></p> <p>1. التأصيل التاريخي لدور الاتصال والإعلام في المؤسسة ، مع التركيز على نماذج رائدة</p> <p>2. الأطر النظرية والمعرفية للاتصال والإعلام في المؤسسات ؛</p> <p>3. أهمية الاتصال والإعلام في تفعيل الطاقات البشرية في المؤسسة.</p>	<p>نفذت المهام المسطرة بشكل مرضي في معظم العناصر</p>
<p><b>مهام الأستاذة بن صويلح ليليا</b></p> <p>1 - الأطر المرجعية ( النظرية والمعرفية) لأساليب التسيير والإدارة مع التركيز على نماذج رائدة؛</p>	<p>نفذت المهام المسطرة بشكل مرضي في معظم العناصر</p>

<p>2 -تحليل نقدي لنماذج ممثلة لأساليب التسيير والإدارة في الجزائر .</p>	
<p><b>مهام الأستاذة خلفاوي شمس ضيات</b></p> <p>1. تحليل نقدي لواقع الجامعة الجزائرية على ضوء نظريات الاتصال والإعلام ؛</p> <p>2- الاتصال والإعلام كآليات لتطبيق نظام الجودة.</p> <p>3. علاقة الاتصال والإعلام في تحديد صورة المؤسسة</p>	<p>نفذت المهام المسطرة بشكل مرضي في معظم العناصر</p>

## الهـاب الثـاني : محتـوى انجـاز المشـروع

تتوزع مادة هذا المشروع على خمسة فصول موزعة على النحو الآتي :

### الفصل الأول : التعريف بالاتصال والإعلام

تمهيد:

عرف ميدان البحث والتصوير في المؤسسات تغيرات وتحولات متتالية. فبعد أن كان ينظر لها على أنها نسق مغلق، أصبحت النظرية الحديثة تعتبرها نسقا اجتماعيا مفتوحا يطمح إلى تحقيق الأهداف المسطرة باستغلال كل من مواردها المالية، المادية والبشرية. ورغم أن التسليم بأهمية ودور الموارد البشرية في تفعيل المؤسسة لم يأتي إلا مؤخرا، إلا أن البحث عن أنجع الأساليب وأفضلها في تفعيل هذا المورد قد أبرز الاتصال التنظيمي كضرورة حيوية وحتمية لنجاعة أي تنظيم وبدونه لا يمكن أن تتحقق الفعالية. فهو أداة التسيير الأولى التي تضمن حسن دوران المعلومة من أجل تفعيل أداء الأفراد، ووفق المنظور الحديث لا يمكن تصور عملية تسيير المؤسسة (مهما كان نوعها أو الخدمات التي تقدمها)، ولا يمكنها أن تصل إلى تحقيق أهدافها في غياب منظومة اتصال محكمة تساهم في تدعيم وتطوير مواردها البشرية.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى الاتصال داخل المؤسسة (ومختلف التسميات التي قدمت له) بالتركيز على أشكاله، أنواعه، أدواته والعوائق التي قد تحول دون أدائه لدوره الكامل داخل المؤسسة. بعدها سنتطرق إلى أهم نظريات التنظيم والكيفية التي عالجت كل واحدة منها مسألة الاتصال داخل المؤسسة، لنصل في الأخير إلى أهم مظاهر الاتصال الفعال وأهميته ودور هذا الأخير في تفعيل عملية الإنتاج وإرساء علاقات إنسانية بين العمال داخل أي مؤسسة.

الأطر النظرية والمعرفية للاتصال داخل المؤسسة



يعد مفهوم الاتصال من أصعب المفاهيم التي لا يمكن أن نحدد معالمها وحدودها بدقة ووضوح. فعلى غرار مقولة Dolto F. "كل شيء هو لغة"، يمكننا القول أن "كل شيء اتصال". وكما يقول رواد مدرسة بالو ألتو Palo Alto "من المستحيل أن لا نتصل". [ Durand V. : 1999 ; P7. ] وبما أن المفاهيم المستخدمة في الدراسات تعد من أهم العناصر التي تعمل على إيضاح مدلولاتها وتوضيح معانيها الحقيقية إذا استخدمت بالمعنى الصحيح، أصبح من الضروري في هذا المقام التعرض إلى أهم التعريفات التي أعطيت لمفهوم الاتصال داخل المؤسسة أو التنظيمي وخاصة مفهوم الاتصال الداخلي ومكوناته.

### أولاً: ضبط المفاهيم:

تختلف المؤلفات الخاصة بتسيير المؤسسة في استخدامها لمفهوم الاتصال داخل المؤسسة، فمنها من يعتمد مصطلح "الاتصال التنظيمي" وأخرى تفضل استخدام مفهوم "الاتصال الداخلي". لذلك سنحاول التعرض للمفهومين وأهم التعريفات التي قدمت لهما.

### الاتصال التنظيمي:

- لغة: فإن الاتصال مشتق من كلمة Communis اللاتينية وتعني بالانجليزية Common أي مشترك أو اشتراك، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات، الأفكار والاتجاهات. كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه.

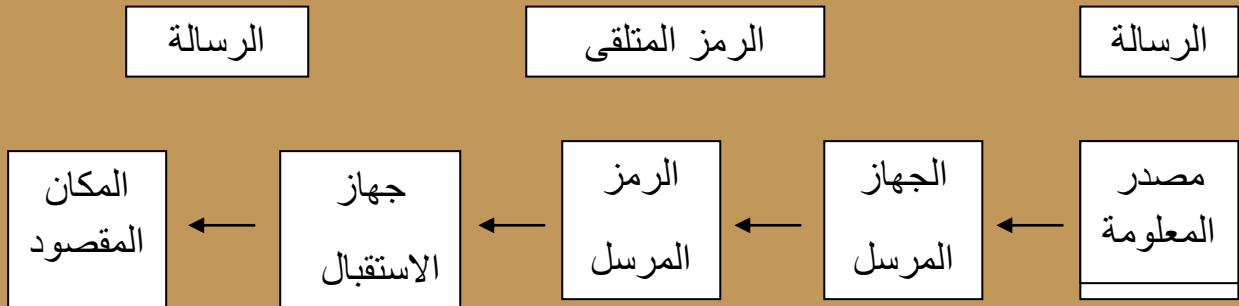
ومن الناحية التاريخية فإن المنتبع لكلمة "اتصال" يجد أن عبارة يتصل Communique وعبارة اتصال Communication قد ظهرت في اللغة الفرنسية في حوالي النصف الثاني من القرن 19م. والمعنى الأساسي للعبارة الأولى هو "يشارك في" أي Participer وهي قريبة من الكلمة اللاتينية Communicare التي تعني "وضع الشيء في المتناول العام" أي Mettre en commun أو الدخول في علاقة ما Etre en relation. وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء Transmettre أو إرساله وتوريثه، مما يدل على وسائل المرور من نقطة إلى نقطة كالقطارات

والسيارات ووسائل الاتصال. لذلك نجد خلال القرن 18م ومع تطور وسائل النقل، أصبح استخدام مصطلح Communication شائعاً وكان يعني الطرق والقنوات وخطوط السكك الحديدية.

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين: الأول هو الربط بين كائنين أو شخصيين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين. أما المعنى الثاني فهو يشير إلى البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة. وعليه فإن الاتصال في اللغة العربية يدل على الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة. [ مصطفى الحجازي: 2000؛ ص 19. ]

- اصطلاحاً: يعد تعريف "شانون" Shannon و"ويفر" Weaver سنة 1949م من أكثر تعريفات الاتصال استخداماً. إذ اعتبر قاعدة أو أساساً لتعريفات أخرى تلتها حاولت شرح عناصر عملية الاتصال. وقد قدما فيه نموذجاً لعملية الاتصال يرتكز على النظرية الرياضية والذي طبق في ما بعد على العلوم الإنسانية. وهو نموذج استخدم أصلاً لوصف الاتصال الإلكتروني، ذلك أن "كلود شانون" كان يعمل كمهندس في "شركة بل للهاتف" في الولايات المتحدة الأمريكية ووضع تصميمه المعروف انطلاقاً من عملية الاتصال الهاتفي.

أما "ويفر" فقد طور هذه النظرية لحل العديد من مشاكل التفاعل والتبادل في كل من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي. ولذا فقد عرف الاتصال كعملية خطية ذات طريق واحد يجتاز مراحل هي نفسها مراحل عملية الاتصال الهاتفي، والتي يمكن إيجازها في الشكل التالي:



الشكل 1: مخطط الاتصال حسب "شانون" و"ويفر" [ Amado G. et al.: 1991; P4. ]

ويخص "وليام سكوت" William Scott الاتصال بشيء من الدقة، حيث يركز على الاتصال الإداري الذي يقول عنه أنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة Feed Back بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم. وعليه يعتبر هذا التعريف أكثر دقة وتحديداً، لأنه يركز على الجانب الرسمي لعملية الاتصال واعتبرها تخضع لنظام دقيق مرتبط بالردود والتغذية العكسية. [ Bouquin H. : 2005 ; P 37. ]

إن المتصفح لمختلف الأدبيات في هذا المجال فإنه سيلاحظ أن المهتمين بموضوع الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية أو منظمات العمل باختلاف أحجامها، عادة ما يستخدمون عبارة "الاتصال التنظيمي" الذي يعرف على أنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات. وقد اعتبره الكثير من الباحثين أمثال "كلود هيبر"، "بورترز"، "يتسن"، و"ليزنيك" سنة 1978م مهم وذو إسهام كبير في حل مشاكل التنسيق، التخطيط والعلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة. [ مصطفى عشوي: 1992؛ ص 141. ]

أما الجمعية الأمريكية للتدريب فتعرفه على أنه: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة". [ علاقي المدني: 1405هـ؛ ص 616. ]

وقد اعتبره كل من "ريدنج" Redding و"سونبورن" Sonborn سنة 1964م بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معين.

أما "تاير" Theyer سنة 1968م فيرى فيه تدفق للبيانات التي من شأنها أن تساعد اتصالات التنظيم والعمليات الاتصالية البيئية.

ويذهب "سوزا ماريا" Ceusa Maria إلى أن الاتصالات التنظيمية تشمل كل أشكال الاتصال المستعملة من طرف التنظيم لكي يتفاعل ويتصل مع الجمهور. وأن أول شكل من أشكال الاتصال داخل المؤسسة هو كأي مكان آخر، يتكون من مجموع التصرفات داخل تفاعل كل الفاعلين في التنظيم. [ مصطفى حجازي: 2000؛ ص 48. ]

وعليه يصبح الاتصال يشير إلى عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، لأنه الوسيلة الوحيدة التي تساعد على تبادل الأفكار، الاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، مما يؤدي إلى تدعيم شعور الارتباط والتماسك لدى أعضاء هذا الأخير. كل هذه العوامل من

شأنها أن تساعد المسؤول الأول على التنظيم ومساعدته على تحقيق التأثير المطلوب في تحريك جماعة العمال نحو الأهداف المرجوة. لذلك فقد اعتبرت المهارات الاتصالية أحد المكونات الأساسية والعناصر الهامة التي يقوم عليها تقييم مدى كفاءة وفعالية المسيرين، فهي المسؤولة الأولى على نقل المعلومات والأفكار والآراء والحقائق بشكل يضمن فهم العمال لجميع المعلومات والتعليمات دون أي تحريف أو سوء فهم .

انطلاقاً مما سبق وإذا حاولنا إسقاط هذه التعريفات على المؤسسة الجامعية، نستخلص أن الاتصال التنظيمي يشير إلى مختلف المعلومات الناتجة عن التفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي للجامعة من تبليغ للمعلومات، أوامر، تعليمات ومطالب... الخ، بشكل يضمن استمراريتها ككيان رئيسي في المجتمع ويساعدها على تحقيق أهدافها من تكوين ( جاد وذو أهمية ) وكذا كمنبر للأفكار والمعرفة العلمية.

وبما أن الهدف الأساسي لتواجد منظومة للاتصال والإعلام داخل أي مؤسسة هو مساعدة هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها، فقد ظهرت مفاهيم أخرى مرتبطة بهذا المجال كلها تصب في إطار الاتصال داخل المؤسسة مثل

### الاتصال الخارجي:

المقصود بالاتصال الخارجي كل عمليات الاتصال التي تعمل على ربط المؤسسة ( مهما كانت نوعية الخدمات التي تقدمها ) بالمحيط الذي تنشط فيه. وهو ينقسم بدوره إلى نوعين لعل أهمها الإشهار الذي يعنى بزيادة مبيعات المنتج وتطوير حصة المؤسسة من السوق. فمحور اهتمام الإشهار هو الفرد حيث يركز على عامل الرغبة وانتظارات المستقبل أو ما يعرف في منطق التسويق بالمستهلك للوصول به إلى سلوك الشراء. أما المجال الثاني فهو الاتصال – العلامة – Communication – Marque. وقد تكون العلامة اسم، موضوع، رمز، رسم... إلخ أو كل هذه العناصر مستعملة معا للتعريف بمنافع وخدمات المؤسسة وتميزها عن منافسيها. وهذا النوع من الاتصال يعمل على تأكيد صورة المؤسسة ويتجه خاصة إلى سوق المؤسسة حتى يتمكن من تدعيم تواجدتها فيه. Durand V : P-P : 1999;

[ 13-14.]

فالمؤسسة الجامعية باعتبارها نسقا مفتوحا على المجتمع وعلى غرار المؤسسات الأخرى، تعتمد هي الأخرى على مثل هذه التقنيات في كثير من المنابر. فمثلا خلال التسجيلات الجامعية للطلبة الجدد نلاحظ أن كل جامعة تحاول جلب أكبر عدد من الطلبة باعتماد مختلف وسائل الإشهار ( إشهار إذاعي، تلفزيوني، ملصقات، مطبوعات ) تبين من خلالها ما يميزها عن مثيلاتها من الجامعات، وما الأندية الطلابية سواء كانت علمية أو رياضية وكذا الأنشطة العلمية من أيام دراسية، ملتقيات ومؤتمرات إلا وسائل وتقنيات تمكن الجامعة من بناء سمعتها العلمية والتعريف بها على مستوى المجتمع المحلي وحتى العالمي. وبذلك تتضح لنا أهمية الاتصال الخارجي بالنسبة لمؤسسة خدماتية مثل الجامعة. فهو لم يعد يقتصر على المؤسسات الإنتاجية أو التسويقية كما كان عليه في السابق، بل إن التغيرات التي طرأت على المجتمع الجزائري ودخول هذا الأخير إلى مرحلة اقتصاد السوق، فرض على المؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات الأخرى منطلق المنافسة حتى وإن كان هذا التنافس لم يصل بعد إلى درجة الحدة التي يمكن أن نجدها مثلا في الجامعات الغربية. من جهة أخرى لا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت قدراتها الإعلامية أن تتجح في بناء صورة جيدة لنفسها، إلا بتوفر شرط أساسي هو وجود منظومة اتصالية وإعلامية محكمة داخل المؤسسة ذاتها. فنجاح الاتصال الخارجي للمؤسسة مرهون بنجاح اتصالها الداخلي وإغفال أو إهمال هذا الأخير يعني فشل المؤسسة، نظرا لما له من أهمية ودور كبيرين بالنسبة لبقاء واستمرار المؤسسة والتنظيم.

### الاتصال الداخلي:

يرى "ابري وبلسون" أن الاتصال الداخلي تتكفل به مديرية الاتصال والموارد البشرية وذلك بإقامة شبكة الاتصال التي تعد أحد الأساليب الأساسية التي ظهرت حديثا، والتي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح. حيث تحاول المؤسسة التوفيق بين وسائلها البشرية والمادية لتنشيط عاطفة الانتماء إليها، وهذا جد هام لمرور المعلومات. وتعتمد المؤسسة في ذلك على الوسائل التالية: الاستقبال، جريدة المؤسسة، اليوميات، الملصقات، علبه الأفكار والاقتراحات، علبه الرسائل والتطلعات [ ابري وبلسون: 1996؛ ص61].

هذا وقد أشار إلى الاتصال الداخلي كل من الباحثين "فليب ديتري" Philippe Détrie

و"كاترين ميسان برويه" Cathrine Messin- Broyes قائلين:

"في ظل معاناة العديد من التنظيمات من غياب التعاون الداخلي برغم وجود كفاءات فردية، يبقى عدم التنسيق سببا في عدم نجاعة المؤسسة، لأن هذه الأخيرة ليست نتاج مجموعة كفاءات أفراد فحسب، بل هي تحصيل مجهودات هذه الكفاءات. وهنا بالضبط تظهر أدوار الاتصال الداخلي في تشجيع سلوك الاستماع من خلال تسهيل دوران المعلومة والعمل الجماعي، الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى ترقية وزيادة روح التعاون بين أفراد المؤسسة". [ Philippe Détrie et al. : 1995 ; P15. ] وعليه يصبح الهدف الرئيسي للاتصال، هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك خدمة لمصلحة المؤسسة.

فعملية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية ضرورية من أجل تزويد الأساتذة، العاملين والطلبة بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم وأداء أدوارهم على نحو مقبول، وخاصة من أجل تطوير وتحسين مواقفهم واتجاهاتهم بشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن هذه الأعمال والأدوار. كما يضمن الاتصال الداخلي للفاعلين الاجتماعيين داخل الجامعة تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، من خلال تسهيل عملية انسياب المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها بين مختلف المصالح ومستويات أخذ القرار ( خاصة بين قاعدة وقمة الهرم التنظيمي للمؤسسة الجامعية ).

تصبح بذلك عملية تثمين رأس المال البشري داخل التنظيم الإداري للجامعة ورفع التحديات لمواجهة المحيط الداخلي والخارجي المتغير، رهينة تحقيق التحكم في المكونات الأساسية للاتصال الداخلي والتي صنفها برنارد قالمو Galaumbaud B. في كتابه الموسوم "الاتصال والإعلام في خدمة المؤسسة" La communication et l'information au service de l'entreprise [ Philippe Détrie et al. : 1995 ; P-P 54-55. ] على النحو التالي:

- المكونة التسييرية: فالمؤسسة الجامعية تعتبر قبل كل شيء وحدة إدارية تبرز من خلالها فعالية الاتصال الداخلي كأداة للتسيير. فهو يهدف إلى تحسين دوران الإعلام الصاعد، النازل والأفقي، وخاصة تحفيز الأفراد بهدف التفعيل الجيد لقدرات المؤسسة. وعليه يصبح دور الاتصال في هذا المقام هو الشرح والتطبيق Explication et application.

- المكونة التجارية: حتى إن لم تكن المؤسسة الجامعية مطابقة للمؤسسة الاقتصادية الإنتاجية في المواصفات، إلا أنها تقدم هي الأخرى منتج لابد من بيعه في الداخل كما في الخارج. وهنا يظهر الاتصال كعملية تسويق داخلي يلعب دورا في البيع والتثمين Vendre et valoriser.

- المكونة الثقافية: المؤسسة الجامعية هي قبل كل شيء تجمع إنساني يطور ثقافته الخاصة. فالفرد كعنصر من هذا التجمع يجب أن يجد في المؤسسة تجذرا ثقافيا يعزز انتماءه لها. وهنا يصبح دور الاتصال هو الدمج والوفاء Intégrer et fidéliser.

- المكونة الإنسانية: ترتبط هذه المكونة بالتيار الذي ينطلق من الافتراض القائل أن الإنسان خائب الأمل لا يمكنه أن يؤدي الأدوار المنوطة به في غياب الإحساس بأدنى اعتبار. وبذلك يصبح الاتصال عاملا هاما في إحساس الفرد بالاعتبار والتفتح Considération et épanouissement.

- المكونة السياسية: قد تعاني المؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات الاجتماعية الحساسة من نشوب الصراعات بين مختلف الفاعلين فيها. وباعتبار الاتصال الداخلي أحد أهم مكونات وعناصر الإستراتيجية الاجتماعية لأي تنظيم، فإن دوره في هذه الحالة يصبح التهيؤ لهذه الصراعات وشغل الميدان الاجتماعي قبل أن تنتشر الإشاعات الكاذبة أو تحتكر مصادر المعلومات. وعليه فالالاتصال يلعب دورا في التحاور والتنبؤ بالصراعات Dialoguer et prévenir les conflits.

- المكونة المؤسساتية: تعتبر المؤسسة الجامعية منشأة أو كيان اجتماعي يحق للفرد الذي ينتمي إليها استقبال المعلومات حول حياة هذه المنشأة أو الكيان، بشكل يسمح له بالمشاركة في عملية صنع القرار. وبذلك يصبح للاتصال دورا في جعل الفرد راشدا ومواطنا Rendre majeur et citoyen.

إذا فالالاتصال إضافة إلى كونه واقعا ممارسا في كل مستويات الحياة التنظيمية للجامعة، فإن دوره يزداد بروزا كأداة للتسيير داخل التنظيم. الأمر الذي يدفع بنا إلى القول في ظل كل المكونات والمتغيرات المذكورة أعلاه، أنه قد أصبح من البديهي التركيز على وجود نظام اتصال محكم يغطي كل حاجيات المؤسسة الجامعية وأفرادها من المعلومات، وبالتالي اتصال يشمل كل مستويات التنظيم. وهذا يجرنا إلى الحديث عن أهم أشكال الاتصال وأنواعه داخل المؤسسة.

## ثانيا: أنواع الاتصال التنظيمي وأشكاله:

تشكل الاتصالات ومختلف تبادلات المعلومات شريان حياة المؤسسة، حيث لا يمكن تصور وجود مؤسسة لا تستعين بالاتصال، تبادل المعلومات أو العلاقات العامة في حل مشاكلها على كل المستويات (الإنتاجية والتسويقية). من جهة أخرى يشمل الاتصال مجموع الأفعال والممارسات التي تهدف إلى إعطاء معنى لتشجيع الاتفاق وروح العمل الجماعي، حيث يبحث كل طرف على الاتصال الأفضل الذي يساعده على الانجاز المتميز. وبذلك يصبح الاتصال ضرورة حيوية داخل التنظيم ليس له إلا غاية وحيدة هي تحسين النجاعة الفردية والجماعية عبر كل الممارسات الرسمية وغير الرسمية ضمن أنواع الاتصال المختلفة: الصاعد، النازل والأفقي التي تهدف إلى:

- رصد حاجات الفاعلين الاجتماعيين للمؤسسة.

- تسهيل سيران المعلومة وتوفيرها لدى كل فرد داخل التنظيم.

- تزويد الأفراد بآليات تسمح لهم بتحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

لذلك كان من الضروري احترام كل أنواع الاتصال الموجهة داخل التنظيم باختلاف اتجاهاته ومستوياته سواء كان رسمي أو غير رسمي، والتي ستمكن المؤسسة الجامعية من أداء وظائفها على أحسن وجه.

### الاتصال الرسمي:

ويشمل جميع الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب

اللوائح والقرارات المكتوبة. وقد تكون داخلية ( داخل الجامعة ) أو خارجها ( خارج الجامعة ) وهي

بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي: [ lasary : 2006 ; P-P 268- 273. ]

أ- الاتصالات العمودية: وتتمثل في الاتصالات التي تتدفق بين مستويات مختلفة في التنظيم

وتنقسم بدورها إلى شكلين:

- اتصالات نازلة: وتضم كل الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله وتهدف إلى

نقل الأوامر، التعليمات، التوجيهات والقرارات. وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل:



المذكرات، المنشورات، اللقاءات الجماعية والتعليمات ...الخ. وغالبا ما تكون التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة Feed Back فيها ضعيفة أو حتى منعدمة. وتكمن أهمية هذا النوع من الاتصال في كونه يعبر عن المنبع الذي تصدر منه التوجيهات والتعليمات، ذلك أن مركز اتخاذ القرارات هو الذي يجسد السلطة القانونية أو الرسمية ولا بد أن تعطى له أهمية كبيرة، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، التغييرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، طرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى.

- اتصالات صاعدة: وهي الاتصالات الصادرة عن الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة إلى الرئيس وتضم مختلف المعلومات كنتائج تنفيذ المخططات، شرح المعوقات وصعوبات التنفيذ...الخ. ويعزز عن طريق صناديق المقترحات ... الخ. ولا تحقق هذه الاتصالات أهدافها إلا إذا شعر الفاعلون الاجتماعيون بوجود درجة معينة من الثقة والاحترام بينهم وبين مسؤولهم واستعداده لتقبل مقترحاتهم، لذلك اعتبرت جودته مرآة تعكس الوضعية الحقيقية لأي تنظيم ناجح. ورغم كل الجهود المبذولة من أجل تفعيل أداء الاتصالات الصاعدة، إلا أنها لا تزال تعاني من تصرفات بعض المسؤولين في مختلف المستويات إذ أنهم يتجاهلون آراء الفئات العاملة البسيطة والخاضعة لهم، ولا يأخذون بعين الاعتبار وجهات نظر من هم أدنى منهم رتبة. لهذا فإن ارتباط إيصال المعلومات واتخاذ القرارات بالمناصب أو مراكز القوة كثيرا ما يتسبب في إيقاف المعلومات وغربلتها على مختلف المستويات.

#### ب- الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة أو المتساوية. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، خاصة إذا ركز على تنسيق العمل وتبادل المعلومات المرتبطة بطرق التنفيذ وأساليب حل المشكلات التي تساعد على التقليل من حدة الصراعات داخل التنظيم. وهو لا يقل أهمية عن كل من الاتصال النازل أو الصاعد، لأن مصير أية مؤسسة يتوقف على مدى مرونة ونجاح الاتصال بين مسؤوليها المتساويين في المسؤولية والمناصب، لأن هذا الاتصال يعد عمليا ومفيدا يحقق الانسجام ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. وقد يواجه هذا النوع من الاتصال مجموعة من الصعوبات تتمثل بالدرجة الأولى في توزيع

العمل بين الخبراء وبالتالي تباعد الاختصاصات، وتمتع كل مدير بصلاحياته الإدارية، بالإضافة إلى استحالة القيام بضغط على زملاء في مستوى واحد.

### ج- الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وهي اتصالات تتم بين المسؤولين وجماعة عمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، كأن تعقد دورات تدريبية للفاعلين الاجتماعيين أو تعقد المؤسسة الجامعية اتفاقيات مع جامعات أخرى... الخ. ويحقق هذا النوع من الاتصال تفاعلات جيدة وتحفيزية داخل التنظيم، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط الهيكلية للتنظيم.

### الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي ينشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنه الإجراءات الرسمية أو الخرائط الهيكلية للتنظيم وإنما تحدده الاتصالات الشخصية والعلاقات الاجتماعية. ويمتاز هذا النوع من الاتصال بسرعه قياساً بالاتصال الرسمي ذلك أنه لا يحتاج إلى ترتيبات بيروقراطية حتى يتمكن من إيصال المعلومات. وقد أشارت بعض الدراسات أنه يختصر أكثر من 75 % من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية. [الشماع وآخرون: 1420هـ؛ ص- ص 228-229]. لكن ما يعاب على مثل هذا الاتصال أنه غير قابل للمراقبة أو السيطرة عليه وبالتالي قد يساهم كذلك في نشر المعلومات الخاطئة وحتى الإشاعات مما يضر بالمؤسسة الجامعية أكثر مما يخدمها.

يتضح مما سبق أن الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث تأثير في النشاطات المختلفة خدمة للمؤسسة. وهو ضروري لتزويد الفاعلين الاجتماعيين بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم وتحقيق الرضا عن الأعمال التي يؤديونها. وعليه فإنه في غياب للاتصال، يصبح التنظيم عديم الجدوى لأن عملية توفير المعلومات هي التي ستمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة. لذلك فقد اتخذت عملية توفير هذه المعلومات أشكالاً ثلاثاً رئيسية هي:

## الاتصال فيما بين الأفراد:

يتم هذا النوع من الاتصالات من شخص إلى شخص آخر وهو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة لأهداف متعددة سواء ارتبطت بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة لهم. كما يتضمن هذا النوع من الاتصال مختلف الاتصالات غير الواعية أين يتمكن الأشخاص من استقبال أو إصدار معلومات بطرق مختلفة: شفوية، كتابية أو غيرها، قد لا يكونون يهدفون حقيقة إلى تمرير تلك المعلومات. وتختلف مظاهر هذا النوع من الاتصال فقد يكون رسميا أو غير رسميا وينتقل في كل الاتجاهات. [ Lasary : 2006 ; P 273. ]

## الاتصالات الوظيفية:

ويتمثل في عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح والأقسام أو المؤسسة ككل. وهي تفترض على الأقل وجود مرسل واحد ومستقبل واحد. وتتميز بوجود التغذية العكسية من المستقبل التي تؤثر على المرسل وتدفعه إلى إعادة النظر وتكييف رسائله المقبلة. وعلى عكس النوع السابق الذي يتخذ عدة أشكال كالرسمية وغير الرسمية ( ضمن الإطار المهني أو العلاقات الشخصية )، فإن هذا النوع من الاتصال عادة ما يحدث في إطار شبكة الاتصالات الرسمية التي يتحدد فيها الاتجاه من المدير إلى العمال والموظفين أو العكس، أو كذلك فيما بين المشرفين في نفس المستوى أو في مستويات مختلفة أيضا. فالدور الأساسي للاتصالات الوظيفية هو أداء المهام الإدارية للمؤسسة.

## الاتصال الجماعي:

ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص، فالمستقبلين يكونون بأعداد كبيرة لا يمكن معها تحديدهم أحيانا. وقد يكون هذا النوع من الاتصال في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة سواء الرسمية أو غير الرسمية، كما قد يرتبط بالإشاعات التي تنطلق لسبب ما في المؤسسة كونه يسهل عملية انتشارها.

من خلال استعراض هذه الأنواع والأشكال نلاحظ أن الاتصال يخضع لمبادئ ومميزات محددة، حيث تتوقف درجة أداءه على مستوى فعالية أشكاله. فهو ليس إلا عملية لنقل وتبادل المعطيات والمعاني بين شخصين أو أكثر في إطار علاقة مهنية بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه تصبح جودة الاتصال دليلاً على جودة أشكاله. [ Constantin Iougovoy :1974 ; P 61. ]

فبغيا ب الاتصال بمختلف أشكاله وأنواعه تصبح المؤسسة عديمة الجدوى. فهو من جهة ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، ومن جهة أخرى فإنه عند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيحات والشروح اللازمة إلى الفاعلين الاجتماعيين الذين يهتم التعرف عليها. وباختصار فإن حاجة إدارة المؤسسة للاتصال تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها، باستغلال مختلف الوسائل الاتصالية المتاحة.

### ثالثاً: وسائل الاتصال:

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستقبل وطبيعة الموقف الذي يمل عليه عملية الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:

#### الوسائل الشفهية أو اللفظية والسمعية البصرية:

يقصد بالاتصال الشفهي أو اللفظي ذلك الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بوساطة اللغة المنطوقة المشتملة على كلمات، جمل وعبارات دالة على معنى معين. ويعتبر هذا الاتصال الشكل الأول من أشكال الاتصال الإنساني، وظل أكثر الوسائل المستخدمة شيوعاً على مر التاريخ. وقد كان الإعلام بهذه الوسائل ذا فاعلية كبيرة لإعطاء التعليمات والحث على العمل كما كان أكثر تأثيراً لإحداث التغيير في المواقف، لذلك نجدها قد بقيت متفوقة على الوسائل الأخرى حتى بعد اختراع الكتابة والمطبعة. [ رحيمة الطيب عيساني: 2008؛ ص 32. ]

ويعتبر الاتصال الشفهي أو اللفظي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم لأنه حسب رأيهم يوفر الوقت عبر سرعة الأداء، ويخلق روح الصداقة والتعاون داخل المؤسسة. كما يتميز بأفضلية مواجهة المواقف وجهاً لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في الفهم، كونه يشجع على طرح الأسئلة والإجابة عليها، مما يؤدي إلى خلق جو من الصراحة والتعاون وبالتالي خفض وإزالة التوتر. الأمر الذي قد يفسر النتائج التي خلصت إليها إحدى الدراسات بأن 75 % من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية

والاجتماعات عن غيرها من وسائل الاتصال الأخرى. [ رحيمة الطيب عيساني: 2008؛ ص 56. ]  
ومن بين الوسائل الشفهية والسمعية البصرية نجد المقابلات الشخصية، الاجتماعات واللجان التنظيمية،  
التليفون، الانترنت والبريد الالكتروني، الإعلا، الصور والأفلام، المؤتمرات والندوات.

يتميز الاتصال الشفهي أو اللفظي بمجموعة من الخصائص التي تزيد من نجاعته وتدعمها،  
أهمها المرونة: فالمشركون في العملية الاتصالية يتحققون من رسائلهم قبل بثها ويردون عليها بدقة.  
إضافة إلى أنه يقوم على أساس الصلة المباشرة بين المرسل والمستقبل، كونهما يتواجدان في مكان واحد  
إذ يتم إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير دون استخدام وسيط. الأمر  
الذي يتيح لهم فرصة التعارف فيما بينهم عن قرب، رفع حواجز التكلفة وإضفاء جو من الود على  
الاجتماع. كما أن الاتصال الشفهي يسير في اتجاهين فهو يجسد العملية التبادلية بين الطرفين، حيث  
يسهل على المشتركين فيها تبادل وتقاسم الأدوار إرسالاً واستقبالاً وسؤالاً وجواباً وإقناعاً واقتناعاً حتى  
يتحقق الهدف الكلي للاتصال. فالمدير أو المسؤول يتحدث مباشرة إلى عماله حتى تكون هناك مناقشة  
وتحاور بين الأطراف وبالتالي التوصل إلى قرارات سليمة تخدم مصلحة الطرفين والمؤسسة على  
الخصوص. فميزة هذا النوع من الاتصال أن الاستجابة فيه تكون فورية أو مباشرة، مما يساعد المرسل  
على معرفة ما إذا حققت رسالته هدفها أم لا. فهو يسهل على المتحدث أن يقدر رد الفعل المباشر على  
من يحدثهم، كما يسهل عليه أن يكيف نفسه وحديثه تبعاً لذلك، وهذا لا يتحقق بالطبع للصحيفة أو  
التليفون. [ رحيمة الطيب عيساني: 2008؛ ص- ص 23- 28. ] وهنا تكمن فائدة وسائل الاتصال  
الشفهية، فهي تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن  
اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة هذا الأخير الأمر الذي ينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت كما يظن البعض، كون  
الكثير من الاجتماعات تستغرق وقتاً طويلاً دون التوصل إلى نتائج تذكر. كما أنه قابل للتحريف  
والتغيير، لذلك كان من الضروري الحذر والاهتمام بعملية اختيار الكلمات والتعبير، والابتعاد عن  
الألفاظ الجارحة ولغة التهديد التي قد تنفر المستقبل وتعطل العملية الاتصالية. [ رحيمة الطيب  
عيساني: 2008؛ ص 67. ] إذ أن أكثر الاتصالات الشفهية يساء فهمها وتهمل وتنسى بسرعة. وقد  
لا يتمكن هذا الاتصال من تحقيق أهدافه بسبب تأثير بعض العوامل التقنية كالسرعة الفائقة في الكلام

أو التأتأة وعدم الوضوح في الكلام. من جهة أخرى قد يؤدي الكلام على وتيرة واحدة إلى إضفاء نوع الملل على الاتصال ينتج عنها نسيان بعض الأفكار من طرف المرسل وقلة انتباه المستقبل.

### الوسائل غير الشفهية أو غير اللفظية:

لا يقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمات المقروءة أو المنطوقة بل هناك وسائل أخرى يتم من خلالها الاتصال وتكاد تكون أكثر أهمية من تلك التي نتبادلها من خلال الاتصال اللفظي، الشيء الذي جعل مجموعة من الباحثين في مختلف التخصصات يهتمون بهذا النمط من التواصل وذلك منذ أواخر الخمسينات من القرن الماضي، بحيث تبلور عن هذا الاهتمام فرع معرفي قائم بذاته يدعى "إثنوغرافيا التواصل". وقد شكل تحديد مفهوم الاتصال غير اللفظي إحدى أهم إشكاليات العلوم الإنسانية، كونه يخرج عن نطاق الاتصال اللفظي المؤلف عند البشر، الشيء الذي جعله عرضة لاصطلاحات متعددة. فتارة ينعت باللغة الصامتة وطورا بلغة الجسد وفي بعض الأحيان بفعل الإشارة أو الحركة.. الخ، إلى درجة أنه اعتبر من بين المصطلحات الأضعف تحديدا في العلوم السيميائية. ويعني باحث الأنثروبولوجيا "جاك كوراز" Jacques Corraze بالاتصال غير اللفظي مجموع وسائل التواصل الموجودة بين أفراد متعايشين لا يستعملون لغة بشرية أو إحدى مشتقاتها غير الصوتية (كتابة، لغة الصم البكم... الخ). وعلى هذا الأساس يشير هذا المفهوم إلى الإشارات، الوضعيات، اتجاهات الجسد، مجموع الخصوصيات البدنية طبيعية أو اصطناعية، وعلى روابط أخرى كالمسافة بين الأفراد. فبفضله يتم بث خبر ما بلغة أخرى غير الكلام المنطوق. وهو على حد تعبيره لا يتوقف عن أداء وظيفته التواصلية التي تلعب دورا أساسيا في التبادلات فيما بين الأفراد، ما دام يساهم في نقل 65 إلى 70% من المعلومات. فاللغة اللفظية تستعمل من أجل نقل أخبار ومعارف، في الوقت الذي نجد اللغة غير اللفظية تعبر بالخصوص عن الجانب العلائقي. [ Jacques Corraze : 1980 ; P – P 15 – 16. ]

وفي الحقيقة فإننا دائما ما ننقل رسائل غير لفظية وتكون في الغالب من طابع المشاعر والأحاسيس والعواطف، بينما يكون الاتصال اللفظي أو الشفهي في الغالب للتعبير عن الأفكار وتبادل المعارف. إلا أنه تجب الإشارة إلى أن في كثير من الأحيان، تعتمد وسائل الاتصال غير اللفظية لتأكيد وتعزيز ما يقال عبر وسائل الاتصال اللفظي فمثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده بضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة. كما قد

تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، حركات الجسم، وهي تصرفات جسمية مختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا أو عدم الرضا، الموافقة أو الرفض أو اللامبالاة... الخ. وفيما يلي نستعرض بعضاً من الوسائل غير اللفظية:

أ- لغة الجسم: تتضمن هذه اللغة نقل المعاني من خلال حركات وتعابير الوجه، الإيماءات، الانحناءات، وضع الجسم، حركات اليدين واللمس، وشكل أو مظهر الجسم. وتنقسم إلى عدة أشكال نوجز أهمها في:

- الإشارات أو الشعارات العامة كرفع الإبهام للتعبير عن التمني بالتوفيق.

- الحركات الإيضاحية كتوضيح كيفية استخدام الحاسوب مثلاً.

- الحركات الضابطة كهز الرأس مما يعني موافقة المستقبل على ما يقول المرسل.

- حركات الإعراب عن المودة والحالة العاطفية بين الطرفين.

ب- تعبيرات الوجه ولغة العيون: يعتبر الوجه أكثر أجزاء الجسم وضوحاً وتعبيراً عن العواطف والمشاعر وأكثرها أهمية في نقل المعاني. ويقول أحد خبراء الاتصال أن الوجه قادر على أن يعرب عن 250000 تعبير مختلف. ويمكن القول أن هناك على الأقل ستة أنواع من العواطف التي يمكن التعبير عنها باستخدام الوجه وهي السعادة، الغضب، الدهشة، الحزن، الاشمئزاز والخوف. وأكثر مناطق الوجه تعبيراً هي منطقة العينين، فالعينان من الأدوات الإستراتيجية في نقل الرسائل والمعاني غير اللفظية. بحيث يعد البصر داخل نظام الحواس أكثر مادية من السمع إضافة إلى كونه أكثر قيمة على مستوى العقل. وتعد العين الكيان البيولوجي الذي تتدفق منه رسائل مليئة بتعابير وأهواء لا تنتهي معانيها الدلالية. إذ يمكن لنظرة ما أن توبخ، تشجع أو تسيطر، كما أن حجم المقلتين يمكن أن يدل على الاهتمام أو على النفور. [ Dictionnaire des symboles : 2000 ; P 687. ]

ولما كانت منطقة العينين مصدراً هاماً لرسائل الاتصال غير اللفظي، فهي تستخدم من طرف المتصلين في الحصول على استرجاع المعلومات ومعرفة ردود الفعل لدى الآخرين ولإعراب عن الاهتمام والرغبة في استمرارية الاتصال أو لا. كما يستخدم تركيز العينين كوسيلة لإثارة القلق في الطرف الآخر، من جهة أخرى قد يقل استخدام البصر وتركيز العينين في حالة الرغبة في إخفاء المشاعر الداخلية، وعندما يكون بين الطرفين المتصلين تنافس شديد وتسد علاقاتهما درجة من الفتور،

أو في حالة عدم الرغبة في تنمية روابط اجتماعية. ويمكن الاستفادة من لغة العيون أثناء الاجتماعات في العمل، فمعرفة توزيع النظرات بين الحاضرين ومن يركز بصره على من، يساعد على معرفة التنظيمات غير الرسمية أثناء الاجتماع واكتشاف الأعضاء المؤيدين أو المعارضين لوجهات نظر معينة.

ج- الإيماءات ووضع الجسم: هناك العديد من الإيماءات المألوفة والتي لا نختلف على معانيها كهز الرأس بما يفيد الموافقة أو الرفض، ومع ذلك تبقى الإيماءات من نتاج ثقافة المجتمعات. ويشير وضع الجسم إلى درجة الاسترخاء التي يتخذها الفرد أثناء الجلوس أو الوقوف، كما يكشف عن علاقات السلطة وعن الحالة النفسية للفرد، فعادة ما يجلس صاحب السلطة بدرجة من الاسترخاء أعلى من تلك التي يجلس بها الموظف. كما أن الجلوس على حافة المقعد يشير إلى حالة من القلق أو عدم الراحة أو الاستعجال أو التأهب للانصراف.

د- حركات اليدين أو اللمس: تستخدم اليدين في التعبير عن كثير من الرسائل غير اللفظية، فالحركات الإيضاحية كالإشارة إلى مكتب الأستاذ أو إلى قاعة الاجتماعات تعتمد على استخدام اليدين. وهناك أيضا العلامات أو الشعارات العامة التي يمكن التعبير عنها باليد كالتعبير عن معنى النصر أو التشجيع أو الموافقة أو الرفض. وعادة ما تدل حركات اليدين عن الحالة النفسية للفرد مثل الارتعاش، وتعتبر مع اللمس من أشكال لغة الجسم التي تتعرض كثيرا لسوء الفهم. وتعتبر المصافحة من أكثر حالات اللمس التي يمكن من خلالها نقل العديد من المعاني: فالمصافحة الحارة تنبع عن المودة بينما تدل المصافحة الفاترة عن سوء العلاقات أو عدم الترحيب. كما يستخدم اللمس للتعبير عن علاقات السلطة: فالمدير الذي يود التأكيد على تنفيذ أمر معين قد يقبض على ذراع الموظف أثناء إصدار الأمر، بينما لا نجد الموظف يقبض على يد أو ذراع المدير.

ه- شكل الجسم ومظهره: عادة ما يستخدم شكل ومظهر الجسم كوسيلة للتأثير في الآخرين، مما يعتبر مكملا لعملية الاتصال.



## الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم المعتمدة التنظيم. ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع وسائل متباينة من أهمها: الشكاوى والاقتراحات، المذكرات والخطابات المختلفة كالتلكس والفاكس، النشرات الخاصة، الخرائط، التقارير والإحصاءات، إضافة إلى النشرات الدورية والمجلات التي تمثل حلقة اتصال مهمة بين أعضاء التنظيم بكل طبقاته ومستوياته، كونها تتميز بالجدة وسهولة الحصول عليها. وملصقات الحائط التي تعتبر من الوسائل الإعلامية الفعالة والمهمة بالنسبة لأي مؤسسة، شرط أن تتميز بوضوح الهدف وبساطة المضمون والتركيز على فكرة واحدة، مع الاتزان والانسجام بين محتويات الملصق.

وتتميز هذه الوسائل بكونها مسجلة ومدونة حيث تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها باختيار الكلمات المناسبة ومراجعتها، وهو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد. ومن فوائد هذه الوسائل أنه يمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، فهي بذلك تضمن نقل كل المعلومات والبيانات الموجودة بشرح وتفصيل حتى يستطيع العمال فهمها. فمثلا التقرير المالي يتضمن العديد من التفاصيل والأرقام والبيانات التفصيلية التي لا يمكن إيصالها بفعالية إلا عن طريق الكتابة. ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال عدة مزايا فهو يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي، كما أن إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة يساعد على الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك. وأهم ميزة لهذه الوسائل هو إمكانية استخدامها كأداة إثبات قانونية.

ورغم اتساع استخدام الوسائل المكتوبة في المؤسسات إلا أن ذلك لا يعني خلوها من العيوب، فهي تشمل بعض النقائص أهمها:

- صياغتها تأخذ وقتا طويلا وليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.
- تراكم الأوراق المحفوظة في الأرشيف.

- لا يساعد في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى المسؤول الأول في المصلحة.

- يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة على المستقبل وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.

- لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف لمحتوى الرسالة الاتصالية، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى فلا يتقبل المستقبل ويفتتح إلا بالرسائل التي تتفق في معناها وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل. [ <http://www.alg4.com/vb/showthread.php?t=99693> ]

وحتى تكون الاتصالات الكتابية جيدة وواضحة وتتمكن من تحقيق هدفها، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة الدقيقة والكلمات المألوفة، مع الإيجاز في الكلام وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة، أو كذلك الاستعانة بالخرائط والرسوم التوضيحية.

إن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تستغل هذه الوسائل أحسن استغلال بشكل يمكنها من تحقيق الفعالية بأقل تكلفة وفي أقل زمن، وهذا لن يتحقق إلا إذا تظن المسؤولون لأهمية هذه الوسائل واعتمدها في اتصالاتهم دون تمييز لوسيلة دون الأخرى. ومع ذلك قد تعترض الاتصال داخل المؤسسة مجموعة من المعوقات والنقائص التي قد ترتبط بالمرسل، المستقبل أو البيئة التنظيمية للمؤسسة. وكل هذه المعوقات من شأنها أن تؤدي إلى فشل التنظيم وتحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أغراضها وأهدافها.

#### رابعاً: معوقات الاتصال:

المقصود بعبارة معوقات الاتصال كل مؤثر يعيق ويؤخر وصول المعلومات إلى المستقبل أو يؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها، فيحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال. وقد عرفها العثيمين: بأنها جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات، تعطلها، تأخر إرسالها، تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها. أي كل عائق يقلل من فاعلية الاتصالات ولا يجعلها تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة. [ العثيمين: 1425هـ؛ ص 39. ] وهناك معوقات وعقبات متعددة تعمل على عدم تحقيق فعالية الاتصال وبالتالي تعوق تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه المعوقات نذكر:

## المعوقات الشخصية:

وهي معوقات ناتجة عن الفرد نفسه حيال عملية الاتصال وتعتبر من أخطر المعوقات لأنها خفية لا يمكن ملاحظتها بالعين المجردة. فالإتصال عبارة عن نقل أفكار الفرد وأحاسيسه، وهذه المعوقات تحدث فيه أثاراً عكسية بسبب الفروق الفردية التي تجعل كل واحد يختلف في حكمه وفي مدى فهمه لمحتوى عملية الإتصال والاستجابة له، مما يؤدي إلى عدم تعاون الأطراف المتصلة وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، الأمر الذي من شأنه أن يعقد عملية الإتصال ويحد من فاعليتها. ويندرج ضمن هذه الفئة مجموعة من المعوقات قد ترتبط بالمرسل، المستقبل أو كليهما أهمها:

- القصور في المهارات الاتصالية: فمهارة الإتصال تشير إلى مقدرة المتصل على تقديم المعلومات شفويًا أو كتابيًا لاستخدامها في تحقيق النتائج المرغوبة، وهي من المهارات الحيوية لنجاح المؤسسة. [ علي الشرفاوي: 2002؛ ص- ص 121 - 122 . ]

ومن هذه المهارات نذكر:

- مهارة التحدث وتتمثل في قدرة المسؤول على توصيل الأفكار بصورة مفهومة والابتعاد عن العصبية والتكرار.
- مهارة الكتابة التي تساعد على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة.
- مهارة الاستماع التي تساعد على فهم الآخرين. فالإنصات الجيد يعتبر وسيلة فعالة يستوعب من خلالها المسؤول أفكار الآخرين، ويمكن أن تكون كذلك وسيلة فعالة لكسب الثقة والعكس.
- مهارة القراءة التي تمكن من الوصول إلى المعنى بسرعة. فالمسؤول الذي يفهم ما يقرأ بسرعة يكون أكثر قدرة على التعلم والنمو.
- مهارة التفكير إذ يجب أن تتوفر هذه المهارة في كل من المسؤول والمرؤوسين، ويختلف مستوى التفكير على حسب موضوع الإتصال وقدرات المرسل والمستقبل. [ حسن ماهر محمد؛ 2003؛ ص 43 . ]
- كثرة المعلومات والانشغالات: فقد يكون بحوزة المسؤول كمية كبيرة من المعلومات يعجز عن نقلها أو حتى الإطلاع عليها، بحيث قد لا يجد الوقت الكافي لدراستها نظراً لانشغاله وكثرة مهامه من

دراسة للتقارير والاجتماعات والمقابلات إضافة إلى الأعمال الأخرى. فإذا زادت الواجبات عن طاقة الفرد تقل كفاءته وفعاليته.

- اتجاهات المرسل السلبية كالانطواء والرغبة في حبس المعلومات أو المبالغة في الاتصال والشعور بمعرفة كل شيء والضغط على المرؤوسين وتخطي خطوط السلطة.

- قد يكون لعامل التشويه والتحريف دور سلبي في عملية اتخاذ القرار، والذي قد تختلف أسبابه من: عدم النزاهة، حب الموقع الوظيفي، عدم محبة الخير للغير وحب المصلحة الشخصية، متطلبات العمل... الخ. فمثلا قد يكون المرسل متحاما على مستقبل الرسالة أو متحيزا ضده لسبب أو هوى نفسه، وهذا يؤدي إلى الإجحاف في حقوقه وقد يصل إلى الإضرار أو الإيذاء به عن طريق منع وصول المعلومات إليه أو إيصالها بعد فوات الآجال. ففي دراسة مقارنة بين أجواء العمل في كل من الجزائر ومونتريال بكندا، وجد أحد الباحثين من خلال الملاحظات والمعائنات الميدانية، أن كثيرا من رؤساء المصالح Les chefs des services في المؤسسات الجزائرية يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاقبة العمال والضغط عليهم، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر حتما على جو العمل وخاصة التفاعل داخل المؤسسة. [ AKTOUF A. : 1986 ; P 291. ]

- معوقات إدراكية مرتبطة باتجاهات الفرد أو مشاعره نحو موضوع معين ورغبته في سماع ما يريد أن يسمعه فقط، وعدم قبول المعلومات التي تتضارب مع المفاهيم والاتجاهات أو المشاعر ذات علاقة مع إطاره المرجعي. الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على سلوكه وموقفه وبالتالي على اشتراكه واندماجه مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها ومنه العمل بموجبها.

- تباين الإدراك بين الأفراد المرتبط بالفروق الفردية، فاختلاف الناس في رغباتهم واتجاهاتهم وخاصة طموحهم له أثر كبير في تفاوت إدراكهم وفهمهم للأمور، كما أن للحالة النفسية لكل من المرسل أو المستقبل تأثير مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها. حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق، عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية، لأن ذلك سوف ينعكس مباشرة على عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك. وفي ذات السياق يقول عادل محمد زايد: " إن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك

حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة. كذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فهو يفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الإنتاجية فهذا يعتبر عاملاً إيجابياً من وجهة نظره، بينما قد يفسره أحد العاملين على أنه شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي. وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له. " [عادل محمد زايد؛ 2008؛ ص303].

- تشويه المعلومات سواء عن قصد أو بدون قصد. باختلاف الإحساس ومفهوم معنى اللغة بين الأفراد يؤدي إلى عدم فهم الرسالة أو قد يؤدي إلى تشويه في معاني محتواها، خصوصاً عند تعدد أطراف نقلها. ويزداد هذا الأمر سوءاً عندما تنقل الرسالة شفويًا فتتسى محتوياتها، إذ كلما زاد عدد أطراف تسلسل الرسالة كلما زاد التشويه في معنى محتوياتها.

- المعوقات السوسيو ثقافية المتعلقة بمعتقدات، عادات وتقاليد كل من المرسل والمستقبل، بحيث تؤثر على الرسالة وفهم هذا الأخير لها ومنه استجابته لها. وهذا النوع من المعوقات عادة ما ينتج عن الاختلافات الفردية كالتنشئة الاجتماعية، التجارب والخبرات والمشاعر والانفعالات الشخصية كالخوف أو القلق، اختلافات في الذكاء ودرجة الحساسية...إلخ. مما يؤدي إلى ظهور سوء فهم بين طرفي العملية الاتصالية حيث سيذهب تفكير كل من المرسل والمستقبل إلى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتماً في عملية اشتراكهما واندماجهما مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

### المعوقات التنظيمية:

وتتمثل في كل المعوقات الناشئة عن حالة التنظيم الرسمي أو سوء استعمال أدوات الاتصال أو نوع شبكات الاتصال ومنها:

- عدم وجود هيكل تنظيمي: فالهيكل التنظيمي يساعد على تحديد السلطة، الصلاحيات، المسؤوليات ويمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية. فهو يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة

الرسمية في المؤسسة، وانعدامه يعني غموض في الأدوار وعدم تحديد للصلاحيات وبالتالي انعدام وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، مما يجعل المسؤولين يعتمدون الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. ففي دراسة لمحمد مزيان حول الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى سنة 1995م، وجد أن 43.33% من المبحوثين يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل مما يؤكد سيطرة وتفوق الاتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي في نقل المعلومات الخاصة بالعمل. [ محمد مزيان: 1995؛ ص 263. ]

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي: إن وجود الهيكل التنظيمي بالمؤسسة لا يعني بالضرورة كفاءة هذا الأخير في توصيل المعلومات. فالكفاءة ترتبط بالدرجة الأولى بالمستويات الإدارية التي تمر بها الاتصالات ومدى مرونة هذه الأخيرة. ففي دراسة قام بها فريق بحث من جامعة الجزائر عن وضعية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية شملت 64 مؤسسة موزعة على مختلف القطاعات، أظهرت النتائج أن 67.2% من هذه المؤسسات تباشر سلمية صارمة في المراقبة *Hiérarchie stricte de contrôle* وهو ما يتناقض مع التفكير التنظيمي النظامي الذي يدعو إلى المرونة في التسيير. [ أوكيل وآخرون: 1994؛ ص - ص 183 - 190. ]

من جهة أخرى يوجد هياكل تنظيمية لا وجود فيها لإدارة للمعلومات مما يعني غياب وحدة تنظيمية مختصة في جمع ونشر البيانات والمعلومات، وهذا من شأنه أن يضيف الفوضى واللا نظام على عملية الاتصال داخل المؤسسة. وقد تتجلى مظاهر عدم الكفاءة الاتصالية في:

- التوقيت السيئ لإرسال الرسائل أو التعليمات. ففي الدراسة المذكورة أعلاه لمحمد مزيان حول الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل، تبين أن 67.5% من المستجوبين يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في آجالها المحددة. [ محمد مزيان: 1995؛ ص 263. ]

- نقل المعلومات ناقصة أو غير مفهومة. وقد تبين من دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية في بعض ولايات الشرق الجزائري، انعدام الاهتمام بالملصقات *Les Affiches*، واكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل الواجب احترامها. وقد انعكس ذلك سلباً على الاتصال التنظيمي إذ تم اختزاله في الأوامر والتعليمات، كما حرم المؤسسات وعمالها من إرساء تقاليد اتصال

أكثر تطورا وجاذبية. [ مازوز محمد: تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة [http ://univ-fisdis.alafdal.net/t2439-topic](http://univ-fisdis.alafdal.net/t2439-topic) ]

- عدم وجود سياسة واضحة تعبر عن أهداف الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها. وهذا ما بينته نتائج الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية في بعض ولايات الشرق الجزائري، المذكورة آنفا أن غالبية العمال يعانون من الغموض حول أهداف وسياسات المؤسسة، فهم لا يعرفون عنها شيئا يذكر، وفي أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع أن يعرفه. [ مازوز محمد: تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة [http ://univ-fisdis.alafdal.net/t2439-topic](http://univ-fisdis.alafdal.net/t2439-topic) ]

- نقص إمكانيات الاتصال الفعال مثل أجهزة الاتصال وكفاءتها. فقد بينت نتائج الدراسة التي قام بها فريق بحث من جامعة الجزائر والمذكورة أعلاه أن 12.6 % من من المؤسسات المدروسة فقط تستعمل نشرات داخلية Bulletins Internes، وأن 17.2 % منها فقط تلجأ إلى استعمال الملصقات Affichage. [ أوكيل وآخرون: 1994؛ ص - ص 183 - 190. ]

- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: يؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة. فقد تخضع المعلومات إلى كثير من التغيير، التحريف، التعديل، الترشيح أو الإضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية، خاصة إذا تم نقل الرسالة بصيغة شفوية فتتسى محتوياتها ( مما يؤدي إلى التشويه ) أو كذلك في غياب حرص الجهات المسؤولة وتأكدها من سلامة قنوات الاتصال.

- طبيعة التنظيم وأساليب العمل كالتغيير المستمر في التنظيم وعدم استقراره، أو كذلك جمود النظام وتعقيده وعدم المرونة وعدم التجانس بين أفراد التنظيم وأسلوب القيادة.

- التخصص: وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، لكنه قد يكون من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها

الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين مما ينتج عنه قصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية.

- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء للعمال، كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمؤسسة. وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل، مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله. [ محمد أبو سمرة: 2009؛ ص79. ]

### المعوقات البيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي تتسبب فيها مجموع العوامل التي توجد في المجتمع الذي ينشط فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. وتتمثل في:

- ظروف العمل: تلعب الظروف التي يعمل فيها الفرد دورا كبيرا في إحساس هذا الأخير بالاستقرار والراحة أو العكس، مما ينعكس على أداءه الوظيفي. فعدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز سيؤدي حتما إلى التوتر وعدم الاهتمام بكل ما يخص العمل من قريب أو بعيد.

- الجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة: لهذا العامل تأثير قوي جدا على الاتصال: فإتسامه بسوء العلاقات بين الأفراد الناتج عن عدم عدالة الإدارة في معاملة موظفيها، أو ضعف العلاقة بين الطرفين بسبب التحيز والعنصرية والتنافس، إضافة إلى تأثير روتين العمل الذي لا يشجع على التجديد والابتكار، يضاف إليها ضعف الثقة، كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي من طرفي العملية الاتصالية بالخوف أو عدم الثقة أو القلق، عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والروح المعنوية العالية، الشيء الذي ينعكس مباشرة على عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك. وفي ذات السياق يقول عمر أكتوف أن افتقاد العاملين الجزائريين لعنصر الطمأنينة أفقدهم الشعور بالانتماء والإخلاص لجماعة الانتماء، وبالتالي فقد حرم الجزائريون من استثمار الساعات الثمانية التي يقضونها سويا ويوميا، وعجزوا عن بناء شبكة علاقات



مهنية منسجمة وقوية. فالهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل: فلسفة المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، مهمتها، وسياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء. [ AKTOUF A. : 1986 ; P 291.

- اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها: فاللغة هي وسيلة التفاهم والتعبير في الاتصالات، حيث تعتمد على استخدام الرموز وترتيب الكلمات والمعاني المتفق عليها والمرتبطة بها. وقد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو توؤل إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية معقدة أو غامضة. [ محمد أبو سمرة: 2009؛ ص79. ]

فمثلا عدم وضوح المعنى في ذهن المستقبل يعد مشكلة تعيق عملية الاتصال خاصة عندما يطلب المسؤول من مرؤوسه تنفيذ بعض الأعمال ويحتمل هذا الأخير في فهمها بسبب الغموض في المعنى، أو بسبب اختلاف التفسير للكلمات والرموز، مما يؤدي إلى وجود شك أو التفسير الخاطئ للرسالة. وهناك من المؤسسات من تلجئ إلى استخدام ما يسمى باللوائح التفسيرية للحد من سوء فهم بعض الكلمات وتفسيرها التفسير الخاطئ.

- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المؤسسة الكبيرة وذات الفروع البعيدة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنترانت وهواتف وغيرها. وقد أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، أن المعلومة قد اختزلت بنسبة 30% عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين، وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة. [ بشير العلاق: 2009؛ ص155. ]

نلاحظ مما سبق أن نشاط المؤسسة يتوقف على سلامة ونشاط اتصالها الإداري وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، ووضع سياسة واضحة له تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط مؤسستهم، أهدافها، خططها وبرامجها، وكل العوامل الخارجية التي تحكمها سواء كانت سياسية، اقتصادية أو اجتماعية، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح. لأن الفاعلية والنجاح لن يتجسدا إلا بتوفر بعض الشروط كاختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات

الحديثة في الاتصال، مع تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل الاتصال من خلال تقويم النتائج. وبذلك تتوصل المؤسسة إلى تحقيق الاتصال الكفاء والفعال، الذي يتميز بالسرعة والدقة في إيصال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة.

ولا يمكن اعتبار الجانب الإنساني المفسر الوحيد لمعوقات الاتصال، فهناك مشاكل التنظيم من حيث حجمه، مدى تأقلمه مع التغيرات المختلفة، إضافة إلى شبكات الاتصال التنظيمي المتنوعة ومدى استيعابها للقدرات الاتصالية للمؤسسة والفاعلين فيها. يضاف إلى ذلك عدد من المشاكل التقنية التي لها ارتباطات وثيقة بقنوات الاتصال وأساليبه ووسائله، دون إهمال المعوقات البيئية المتعددة والمؤثرة على الاتصال داخل المؤسسات. فالإدارة الجيدة هي التي تهيئ وسائل الاتصال الفعالة وتمكن العاملين فيها من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم قصد التعرف على حاجاتهم الشيء الذي يشعروهم بالانتماء. وقد كان موضوع الاتصال في الإدارة الجيدة محل اهتمام العديد من النظريات التي سعى أصحابها إلى الوصول إلى أقصى درجات الفاعلية التنظيمية.

## الفصل الثالث : التأصيل التاريخي للاتصال والإعلام في المؤسسة وأهميتهما

في تفعيل الطاقات البشرية من خلال نماذج رائدة .

### أولا : التأصيل التاريخي للاتصال والإعلام في المؤسسة

لقد تعددت المداخل النظرية في دراسة موضوع الاتصال داخل المؤسسة مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية. والملاحظ من خلال عملية تصنيف هذه النظريات، أن مسارها التاريخي يكاد يطابق النظريات والمداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري، وسنحاول في ما يلي التطرق إلى أهم هذه النظريات ومدارسها.

#### 1: المدرسة التقليدية الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة كل من نظرية الإدارة العلمية، نظرية الإدارة التنظيمية والنظرية البيروقراطية. وقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات في دراستها للمنظمات حيث ركزت عليها في الحكم على هذه الأخيرة بالنجاح أو الفشل أهمها: P- [ André Boyer et al. : 2004 ; P 191-197. ]

— نظرت للفرد نظرة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي.

— نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.

— اعتبرت الأعمال والنشاطات المنجزة على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.

— اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

واستنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب

والدراسات التي أجريت داخل المؤسسة ومن هذه النظريات نذكر:

## 1.1 حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19م على يد "فريدريك تايلور" (1856-1915) وزملائه "جلبرت"، "هنري جاننت" و"إميرسون" الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي. لكن يبقى الأب الروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى أنها سميت بالتايلورية نسبة إليه. وقد لاحظ تايلور من خلال عمله في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، وأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال أو علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور. وبحثا منه عن الطرق والأساليب العلمية الناجعة لتحسين الأداء، قام بمجموعة من التجارب ركز فيها على عدة عناصر أهمها: عامل الوقت، تحليل أو تقسيم العمل، دراسة الحركة والزمن بالنسبة لكل نشاط يدخل في العملية الإنتاجية. وقد مكنته النتائج المحصل عليها من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع بذلك من تحقيق أهدافه التي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة. [ Jean Luc Charron et Sabine Sépari : 2004 ; P –P 25- 26. ]

وقد توصل "تايلور" إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية هي: [ ناصر محمد العديلي: 1995؛ ص 27].

- إحلل التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين اللذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

- اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على الملاحظة للقيام بالأداء المهني.

- التعاون بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

وقد أوضح "تايلور" في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911م بأن تسيير الإدارة والعمال لا

بد أن يكون وفق مبادئ علمية ترتكز على تقسيم العمل وتحديده من أجل تنشيطه وزيادة الفعالية في

الأداء. لذلك نجده يركز على أن العامل المختار بطريقة علمية يجب أن يتدرب بدقة على الحركات التي سوف يؤديها متبعا لطريقة مثلى محددة مسبقا. الأمر الذي دفع به إلى الفصل بين التخطيط والتنفيذ، مركزا المهام الإستراتيجية كالسلطة ومسؤولية أخذ القرارات، الرقابة وتحديد المهام في أعلى السلم الهرمي للتنظيم، تاركا مهمة التنفيذ للقاعدة. [ Luc Boyer et Noel Equilbey : 2003 ; P 46. ]

وكنتيجة لهذه المركزية في أخذ القرار أصبحت الاتصالات تأخذ طريقا ذو اتجاه واحد، وتقتصر على وثائق مكتوبة صادرة عن قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، ما على العامل المنفذ إلا استلام الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته. فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة من خلال القنوات الرأسية. كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها هدفها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية. وبهدف تفعيل التغذية العكسية خدمة لمركز أخذ القرارات، فقد حث التايلوريون على ضرورة إجراء تقارير دورية عبر الوسائل المكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم القيادي، تمكنه مستقبلا من أخذ القرارات اللازمة والدقيقة.

لكن بالرغم من أن "تايلور" عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة، إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية واعتبر العامل امتدادا للآلة ( تؤدي المهام دون نقاش )، كما اعتبر المال المحفز الوحيد لجعله يحقق مردودية أكبر. وقد كان لهذين العاملين التأثير السلبي على نفسية العامل حيث أن التخصص الشديد أفقده كل حرية أو إحساس بالكرامة. فاهتمام تايلور بالعوامل الفسيولوجية المؤثرة في أداء العامل قد استغل في رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال، وبذلك أغفل الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية التي تساهم في تكييف العامل مع بيئة عمله، إضافة إلى إهماله للبيئة الخارجية التي لم يؤخذ تأثيرها على السلوك التنظيمي في عين الاعتبار.

## 1-2 نظرية الإدارة التنظيمية أو الفايولية 1918:

تنسب هذه النظرية إلى الباحث الفرنسي "هنري فايول" ( 1841-1925 ) حيث اهتمت بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف وتحديد مبادئ التنظيم. ويركز "فايول" في كتاباته على جانبين مهمين هما مبادئ الإدارة ووظائفها. وقد توصل إلى وضع أربعة عشر مبدأ من خلال معالجته للعملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة. ويمكن تصنيف هذه المبادئ في:

محمد بهجت جاد الله كشك: 2003؛ ص65. ]

- تقسيم العمل: حسب "فايول" التخصص أمر طبيعي داخل التنظيم، فكل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية الأداء تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد وبالتالي إتقانها. وهذا التخصص يتطلب تبسيط وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية، مما يتمخض عنه ارتفاع في مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.

- السلطة والمسؤولية: عرف السلطة بأنها "حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة". وميز "فايول" بين نوعين من السلطة: السلطة المستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي ( السلطة القانونية ) والسلطة المستمدة من شخص الفرد نفسه وخبرته ( السلطة الكاريزمية ). كما يرى بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة لذا لا بد من إحداث توازي بينهما. وعليه تصبح المساءلة عن عمل معين، مرهونة بمدى منح السلطة الكافية التي تمكن من ذلك.

- الانضباط ( النظام ): يتجلى في شكل اتفاق مدون وواضح يحترم ويسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة. ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية.

- وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.

- وحدة التوجيه: وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد. وهو يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود، كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.

- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: وهذا يعني ضرورة تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة أو الشخصية.

- تعويض أو مكافأة الأفراد: تعويض الفاعلين الاجتماعيين يكون على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي. فالأجور يجب أن تتناسب والجهد المبذول وأن تكون عادلة ومرضية قدر المستطاع..

- المركزية: إن المركزية حسب نظرية "فايول" لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، فهذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة. وحسب "فايول" يجب تطبيقها آخذين في عين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة ومدى كفاية العاملين بها. فعلى سبيل المثال تتطلب منظمة في بداية نشاطها تركيزاً أكبر للسلطة حتى يتحدد اتجاهها بشكل دقيق، بينما في المنظمات الكبيرة الحجم يجب الاتجاه نحو التقليل من المركزية تدريجياً، حينئذ يمنح الموظف قدراً من السلطة على قدر ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على الإبداع. [ Luc Boyer et Noel Equilbey : 2003 ; P 50. ]

- تدرج السلطة: اعتمد "فايول" مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها بهدف وضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، والتي كانت تعتمد بالدرجة الأولى على الإجراءات المكتتبية المعقدة ( الاستخدام المفرط للاتصال الكتابي دون غيره ). إلا أنه أدرك أن اعتماد مبدأي تدرج السلطة ووحدة الأمر عادة ما يعرقل عملية الاتصال، فالبحت عن رئيس مشترك سيخلق جهداً إضافياً وغير ضروري، وبالتالي أطلق "فايول" مبدأ المعبر في الإدارة أو الجسر ( نظام الاتصال الجانبي أو الأفقي ) بدل العمودي ليوضح إمكانية الاتصال بين أطراف التنظيم لكن بعد موافقة الرئيس المباشر. [ Lasary : 2006 ; P 49. ]

- الترتيب: ويقصد به ضرورة القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، بغرض تحقيق وفرة في المدخلات المادية وعدم تبذيرها، مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يتطلب التنظيم الجيد والاختيار المناسب.

- المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع الفاعلين فيها، مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية وارتفاع مستوى الأداء.

- الاستقرار الوظيفي للعاملين: يتحقق هذا المبدأ من خلال توثيق العلاقة بين العاملين، المديرين والمنظمة لمدة طويلة.

- المبادرة: ويعني بها القدرة على الإبداع والابتكار، حيث تعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن ترسخ في ذهنية العامل. وتشكل هذه الصفة مصدر قوة للمؤسسة في حالة ما استطاع المدير أن ينميها ويطورها لدى مساعديه.

- الروح الجماعية: وتعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف، وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وخاصة سياسة الاتصالات الأفقية.

بالإضافة إلى المبادئ العامة اقترح "فايول" خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي:

[ Luc Boyer et Noel Equilbey : 2003 ; P-P 50- 51. ]

- التخطيط: وهو القيام بكل الأنشطة التي يتم من خلالها وضع خطة للعمل وتحديد الأهداف.

- التنظيم: ويعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف.

- الأمر: يعني توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المؤسسة.

- التنسيق: أي وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المؤسسة في نسق واحد لتحقيق هدفها العام.

- الرقابة: وتعني التأكد من أن الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعة.

وقد تابع أعمال "فايول" كل من "موني" و"آلان رايلي" الذين لاحظا وجود مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمي للعمل في جميع المؤسسات باختلاف هيكلها التنظيمي، سواء تعلق الأمر بالتسلسل الهرمي للسلطة أو بتوزيع العمل وتقسيمه، وبذلك تصبح مهمة الإدارة الأساسية هو توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين في المؤسسة، بهدف الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية. كما أوضح "موني" أن مراحل الإدارة هي: التخطيط، التنظيم والرقابة ولكل منها مبدأ خاص بها، حيث يوجه التخطيط بمبدأ التنبؤ ويوجه التنظيم بمبدأ التنسيق، وتوجه الرقابة بمبدأ الأمر. وقد قام بتحديد عدد من الوظائف الفرعية المرتبطة بالوظيفة الرقابية وهي: التوظيف، الاختيار والتعيين، وأكد أن النتيجة المباشرة لهذه الوظائف هي التوصل إلى النظام والاستقرار، والمبادرة...الخ.

ترى هذه النظرية أنه يوجد أسلوب أمثل لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية والمادية ومراعاة العلاقة التي تربط أفراد المؤسسة، ونلاحظ أنها لم تركز كثيرا على الاتصال في المؤسسة كونها اعتمدت في اتخاذ قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المسؤول. فهي تعتمد على الجانب الرسمي المباشر وخاصة على الاتصال الكتابي، لتصبح بذلك العلاقات داخل المؤسسة هي



علاقات بين المراكز والمسؤوليات وليس بين أصحابها، وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر المرونة في الاتصال ومنه أداءه الفعال.

### 3-1 النظرية البيروقراطية أو الفيبرية:

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني "ماكس فيبر" ( 1864-1920 ) الذي حاول في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" سنة 1922م تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا على ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة السلطة التقليدية - 2- مرحلة السلطة الكاريزمية - 3- مرحلة السلطة القانونية.

وقد تصور المجتمع على أنه: "المنظمة هي نسق مغلق ميكانيكي، ثابت وعقلاني". حيث حددت نظريته أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل: [ Jean Luc Charron et Sabine Sépari : 2004 ; P 27. ]

- تقسيم العمل والتخصص لضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء.
- وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الهرمي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية.
- إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين.
- وجود تعليمات وقواعد محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات، حتى يكون لكل الاتصالات صبغة رسمية يمكن الاستدلال بها عند الحاجة.
- الاهتمام بدفع الأجور والتعويضات للعاملين.

لقد ساهم "فيبر" في بناء إحدى الأسس المهمة التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي. كما ركز على المسار المهني للعاملين كون التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي تمكن الفرد من الارتقاء ومنه الحصول على أجر أعلى. ورغم أن هذه النظرية قد فتحت المجال أمام العامل ليتحمل مسؤوليات أكبر الشيء الذي يحفره ويدفعه إلى تحسين أدائه، إلا أن الواقع أكد أن البيروقراطية تجرده من مكوناته النفسية، الاجتماعية والفكرية، لأنها تعتبر سلوكه في العمل محدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر. إضافة إلى كونها تتميز بالتشدد في الإجراءات الإدارية ومركزية القرار مما يبطئ عملية الاتصال. وقد أعيب على هذه المدرسة اهتمامها بالتنظيم الرسمي ومنه الاتصال

الرسمي في اتجاهه النازل على شكل أوامر، تعليمات وتوجيهات، مما يكرس مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد. إضافة إلى اهتمامها بالوسائل الاتصالية المكتوبة ودورها الهام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة، وإهمالها للتنظيم غير الرسمي ومنه الاتصال غير الرسمي بكل ما يشمله من علاقات وتفاعلات غير رسمية تدخل ضمن المؤسسة والمرتبطة بحياة الأفراد داخلها. من جهة أخرى فقد تميزت هذه النظرية بتجاهلها لكل أشكال التواصل بين المؤسسة والمجتمع، فهي تعتبرها نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط.

لقد كان للمدرسة الكلاسيكية الدور الرائد في تفعيل البحث العلمي في مجال العمل وتسيير المؤسسات، ورغم كل الإضافات والتجديدات التي جاءت بها، إلا أنه يعاب عليها قلة اهتمامها بالجانب التفاعلي داخل المؤسسة، مما يقلل من حجم وأهمية الاتصالات فيها سواء كانت غير الرسمية وحتى الصاعدة منها. وقد أثبتت التجربة أن هذه العوامل قد كان لها التأثير الكبير على أداء الفاعلين فيها ومنه على مردوديتها.

#### 1-4: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على أفكار ومقترحات مدرسة الإدارة العلمية بعدما ظهرت الحاجة لمعالجة مشاكل العمل الناتجة عنها. فقد لوحظ أنه رغم الحوافز المالية التي كانت تقدمها المؤسسات كمقابل للجهد المبذول، إلا أنه كان يسجل ميل من طرف العمال إلى التغيب عن العمل وعدم الاهتمام بالإنتاج، بالإضافة إلى التراخي والملل وغيرها من المظاهر السلوكية للعمال. وبذلك أصبح العامل النفسي محددًا رئيسيًا في نجاح التنظيم وتحقيقه لأهدافه، مما يؤكد قوة تأثير الاتصالات على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات وخاصة رضا ودافعية الأفراد في عملهم. ومن بين رواد هذه المدرسة نذكر:

#### إلتون مايو وتجارب هاوثورن:

تطلق هذه المدرسة كانت دراسات هاوثورن التي أجراها كل من "إلتون مايو" Elton Mayo (1880-1949) ورفاقه من جامعة هارفارد سنة 1927م، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات النفسية كمحددات للرضا والإنتاجية الفردية. وركزت هذه التجارب على قنوات الاتصال غير الرسمية وخاصة على استخدام الاتصال

المباشر ( الوجه للوجه ) كوسيلة أساسية في نقل المعلومات الدقيقة. فقد بينت أن الاهتمام بالاتصالات الشخصية المتبادلة للعمال يمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات، مما يعزز معنوياتهم وتعاونهم مع الإدارة العليا بشكل يسهل أداء العمل داخل المؤسسة. وبذلك نلاحظ تطورا كبيرا في التعامل مع ظاهرة الاتصال، فبعد أن كان يعتبر مجرد تدفق للمعلومات عبر القنوات الرسمية للاتصال ذات الاتجاه الواحد ( النازل )، أصبح يركز على الاتصال العلائقي أو التفاعلي المتعدد الاتجاهات وخاصة ذلك الذي يحدث داخل الجماعات غير الرسمية، مما مهد لظهور مصطلح جديد مرتبط بجماعات العمل هو مصطلح "الاتصال غير الرسمي". [ Luc Boyer et Noel Equilbey : 2003 ; P- P 64-65. ]

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الأبحاث نذكر:

- إن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب تغيير طبيعة العلاقات السائدة بينهم، ومن ثم وجه الاهتمام نحو التركيز على قضايا محددة كتأثير الروح المعنوية على الإنتاج، تأثير نمط الإشراف على الإنتاج وغيرها من المواضيع المرتبطة بالموثرات النفسية للعمال.
- إن طبيعة العمل الروتيني الممل وبعد المسافة بين العمال تمنعهم عن الاتصال مع بعضهم البعض مما يشكل إحباطا لديهم ويكون له الأثر على كفاءتهم الإنتاجية.
- إن الأفراد لا يستجيبون لمطالب الإدارة بطرق فردية تحت تأثير الحافز المادي، وإنما تكون استجابتهم جماعية باعتبارهم أعضاء في جماعة عمل واحدة. وعليه فإنه لا يمكن اعتبار الحافز المادي القوة الدافعة الوحيدة لرفع إنتاجية العامل، بل إن المكافئات غير المادية هي الأخرى لها دور أساسي في تحديد دافعيتهم كونها تحقق المزيد من الإشباع النفسي.
- تميل جماعات العمل إلى تكوين تنظيم غير رسمي يوازي التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة، يتمتع بقيادة قوية بإمكانها التأثير على الأداء وكذا الإنتاج عبر مختلف القنوات الاتصالية التي تعتمد عليها.
- تساعد عملية الاتصال على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وجماعات العمل والتنظيمات غير الرسمية، وربما تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد وأدائهم.

اعتبرت نتائج أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية واهتمامها بدراسة السلوك الإنساني في العمل بمثابة نقطة تحول في دراسة التنظيم التي ظلت لفترة طويلة مهتمة بالجوانب المادية فقط. فهي تؤكد أن العلاقات الاجتماعية والاتصالات الشخصية بين الأفراد تكسب العمل روحا تضامنية وتزيد من فرص الاندماج وتحقيق أهداف المؤسسة. ويصبح بذلك الاتصال وسيلة للتعرف على الظروف الداخلية للعمل والعمال، ووسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه. ومن ثم أكدت هذه الأبحاث على ضرورة دراسة الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الاستاتيكية والديناميكية، لأن حل المشاكل التنظيمية يتطلب التدخل على مختلف المستويات خاصة الاجتماعية والإنسانية منها. ورغم أن الكثير يرجع الطريقة الحديثة في الاتصال داخل المؤسسة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنهم يعيرون عليها تركيزها الكبير على الجانب الإنساني في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتهمل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

#### 1-5 النظرية المعدلة لليكرت Likert Rensis:

تركز هذه النظرية أساسا على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وبالأخص تأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعالياته. وتتطلب من الفرضية القائلة أن انخفاض إنتاجية بعض المؤسسات تعود أساسا إلى تطبيقها مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المؤسسات التي نجحت في تحقيق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة. لذلك ظهرت "النظرية المعدلة" التي لم ينفي من خلالها "ليكرت" المساهمات السابقة، وإنما عدلها وطورها حتى تتناسب مع التغيرات الجديدة.

كما ركزت هذه النظرية على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المؤسسة من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم، والذي يتوقف على نوعية تدفق المعلومات وشبكة الاتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية، إضافة إلى مدى إتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المؤسسة. وقد دعا "ليكرت" إلى اعتماد عملية اتخاذ القرارات بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل. وحتى يتم التأكد من ذلك، تأخذ هذه النظرية بفكرة القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة. ولا يكون هذا القياس فقط ماديا، وإنما يتم أيضا في شكل تتبع للآثار الناجمة عن التنظيم وتأثيرها على العنصر البشري، كقياس درجة الدافعية للعمل لدى الفرد. [ André

Boyer et al. : 2004 ; P 200. ]

وحسب هذه النظرية يتوقف نجاح التنظيم على مدى تناسق أعمال ونشاطات أعضائه، بالإضافة إلى توفير بعض الخصائص التي تعتبر أساسية من أجل تهيئة الظروف الملائمة للأداء الجيد. ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في ما يلي : [ Jean Luc Charron et Sabine Sépari : 2004 ; P 30. ]

- 1- هيكل تنظيمي يحدد الأقسام والعلاقات بين مختلف أجزاء المؤسسة.
- 2- الملاحظة كعملية تسمح بجمع البيانات التي تساعد على قياس وضعية المؤسسة.
- 3- توفر شبكة الاتصال التي تسمح بانتقال المعلومات بين مختلف مراكز التنظيم.
- 4- عملية اتخاذ القرارات تكون بشكل ديمقراطي.
- 5- توفر المؤسسة على مدخلات تقوم بالعمل بالإضافة إلى الموارد المادية والبشرية.
- 6- للتنظيم تأثير ونفوذ على أعضائه يسمح له بتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- 7- للتنظيم أبعاد وأسس تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه القيام بما يطلب منهم من أعمال.

توصل "ليكرت" من خلال الدراسات التي قام بها مع زملائه إلى أن العمال في المنظمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي تشعرهم بأهميتهم وقيمتهم الشخصية. وفي المقابل فهم يستجيبون بطريقة سلبية أمام المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية. وعليه تصبح دافعية الفرد للعمل واستجابته لأهداف المؤسسة تتوقف على حالته النفسية ونوعية العلاقات والتفاعلات التي تربطه بالهيكل التنظيمي.

أبرزت أعمال "ليكرت" أهمية جماعات العمل وأثرها في السلوك التنظيمي للفرد، فتفاعلات الأفراد ما هي إلا تجسيد لمواقف جماعية تتوقف حدتها على نوعية وطبيعة علاقة الفرد بالجماعة. وهنا يظهر عنصر التنظيم كعامل مساعد على الاندماج داخل الجماعة، إذ لا يمكن الحصول على النتائج القصوى إلا من خلال الربط بين جماعات مختلف المستويات التنظيمية بما يسمى "حلقات الوصل". لذلك نجده يؤكد على أن كفاءة التنظيم في أداء مهامه تتوقف على مدى كفاءة الجماعات، ومدى الاهتمام بوظيفتي الاتصال والقيادة، أي ضمان الانتقال الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية واعتماد أساليب إشراف أكثر إنسانية ( نمط قيادي ديمقراطي )، مما يعطي للفرد مجالاً أكثر للتصرف والمبادرة. [ Bouquin H. : 2005 ; P- P 45- 49. ]

وحسب "ليكرت" تتكون عناصر التنظيم من : P ; 2003 ; Luc Boyer et Noel Equilbey ]  
[ 69. ]

- طبيعة العمل : ويقصد بها توفير كل العوامل التنظيمية المساعدة على الأداء كالتنظيم المتكامل وما يشمل من أنشطة كالاختيار، التدريب، الاتصال، اتخاذ القرارات والإشراف. كما يعتبر الهيكل التنظيمي حجر الزاوية في أي مؤسسة، فهو يسهل عملية التفاعل بين الأفراد ومنه قيامهم بالأنشطة المطلوبة منهم داخل جماعة عمل ينفق الفرد فيها أكبر جزء من وقته في علاقات مباشرة. وبالطبع فإن نجاح التنظيم يتوقف على نمط الإشراف المعتمد لما له من تأثير على كفاية العملية التنظيمية، بتوفير المناخ الملائم الذي يحفز على الأداء ويقوي روح الانتماء لدى الفرد بالجماعة، قصد الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة. لذلك نلاحظ أن هذه النظرية قد حثت على ضرورة توفير مؤشرات تسمح بقياس النتائج المحققة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لدى الحاجة للتعديل والتطوير، لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ب - طبيعة العمليات والإجراءات : تعتبر وظيفة الاتصالات داخل المؤسسة من الشروط الأساسية للنجاح حسب نظرية "ليكرت"، لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، بما يساعد على اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المؤسسة. كما تبرز هذه النظرية عنصر المشاركة في العملية الإدارية من قبل أعضاء التنظيم، مما يزيد من إقبالهم على تحقيق أهداف المؤسسة لارتباطها بتحقيق أهدافهم الخاصة.

ج - الأداء العام للتنظيم : قدم "ليكرت" إطار نظرية تنظيمية تتمحور أساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية تتمثل في القيادة، الدافعية، الاتصالات، التفاعلات، كيفية اتخاذ القرارات، كيفية تحديد وترتيب الأهداف، كيفية وطبيعة المراقبة. وتعتبر تلك المتغيرات حسب "ليكرت" أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي لأنها عناصر من نظام متكامل تتفاعل فيما بينها لتحقيق النتائج الايجابية للتنظيم.

#### 1- 6 نظرية الفلسفة الإدارية ماك غريغور: [ علي عياصرة وآخرون: 2006، ص52. ]

انطلق "ماك غريغور" Douglas Mc Gregor ( 1906 - 1964 ) في دراسته من فكرة أساسية تعتبر أن أي سلوك تنظيمي هو نتاج نظرة تنظيمية معينة، فلكل مدير نظريته الخاصة التي

يحاول إسقاطها على باقي التنظيم. وبذلك يصبح سلوك أعضاء التنظيم ليس إلا استجابة لتوجه تنظيمي قائم على فلسفة أو نظرة معينة توجه وتأثر في مختلف السلوكات. أما الفكرة الثانية التي اعتمدها "ماك غريغور" فتتمثل في انتقاد النظرة السلبية التي ميزت النظريات الكلاسيكية، فيما يخص تفسيرها لسلوك التنظيم ومحاولتها تفهم الطبيعة الإنسانية من خلال المبادئ التي نادى بها. لذا نجده قد اهتم بهذا النوع من المواضيع وقرر الدراسة والبحث في الدور الذي يلعبه المدير داخل المنظمة، منتهجا في ذلك أسلوبا نقديا للنظرية الكلاسيكية، كما درس سلوك الفرد وعلاقته بالمؤسسة، ومنه تحضير المديرين لتسيير مختلف المؤسسات وإدماج الفرد وأهدافه مع أهداف المؤسسة. [ Lasary : 2006 ; P- P 59 – 62. ]

إن المنهج النقدي للتيار الكلاسيكي الذي اعتمده "ماك غريغور" دفعه إلى صياغة تصورات في شكل نظريتين إحداهما سميت بنظرية (X) تقوم على افتراضات النظرية الكلاسيكية والأخرى سميت بنظرية (Y) تقوم على افتراضات معاكسة للأولى والتي يصنفها الكثير كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية.

- نظرية (X) [ Luc Boyer et Noel Equilbey : 2003 ; P- P 78 – 79. ]

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني مستمدة من الفكر الكلاسيكي في مجالي الرقابة والتوجيه، وتتلخص في العناصر التالية :

- يكره الإنسان العادي بطبيعته العمل ويبذل جهدا لتجنبه كلما أمكن ذلك. فمعظم المسيرين يؤمنون بهذه الفكرة ويعتبرونها حقيقة لا جدال فيها.

- نتيجة لموقف الكراهية للعمل المتأصل في الفرد، كان من اللازم دفعه وإجباره على العمل ومراقبته وتوجيهه وإخضاعه لأسلوب إدارة تسلطي، بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يتطلب وجود نظام تحفيز يساهم في توجيه مختلف الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة. ومع ذلك تبقى التشجيع والمكافآت غير كافيين لزيادة الإنتاج لأنه كلما زادت زاد الطلب عليها، وبالتالي يبقى التهديد بالطرد والتسلط هو الحل الوحيد لضمان التسيير العادي.

- يتهرب الإنسان العادي من المسؤولية ويفضل تلقي التوجيهات من قبل الآخرين. كما أنه قليل الطموح، محدود الإمكانيات، يبحث عن الأمان والاستقرار قبل كل شيء.

- نظرية (Y) تكامل أهداف المنظمة وأهداف الفرد: ; 2003 : Luc Boyer et Noel Equilbey [ P 80. ]

لخص "ماك غريغور" نتائج دراسات وأبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية والتطور الذي عرفته ضمن نظرية (Y) التي تحاول أن تجد التنسيق المفقود بين كل من أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. والافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تعاكس افتراضات نظرية (X): فالإنسان بطبيعته لا يكره العمل بل يسعى إليه، كما يمتلك القدرة على الابتكار والإبداع ويحب تحمل المسؤولية. والأمر يتوقف على قدرة التنظيم على توفير جو عمل ملائم. فأسلوب الرقابة التسلطي والتهديد بالعقاب لا يشكلان الوسيلة الوحيدة لضمان التوجيه الجيد لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، لأن للفرد القدرة على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها. لكن يبقى هذا الإلتزام متوقف على مدى مصداقية نظام المكافآت المطبق وارتباطه بمدى تحقيق الأهداف والعائد المتوقع بعد تحقيقها. فعدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية لا يعود إلى قصور في طبيعة الأفراد وتهربهم عن العمل بل إلى القصور في البناء التنظيمي وعدم استطاعته الكشف عن هذه الطاقات الكامنة.

- مبدأ التوازن بين النظريتين:

مما سبق نلاحظ أن النظريتين تختلفان من حيث الرؤية والتوجه حول طبيعة وطرق استغلال الطاقات البشرية وعلاقات العمل بالمؤسسة، بحيث تقوم نظرية (X) على أسلوب الرقابة التسلطي، بينما نظرية (Y) تركز على توفير الإطار الملائم لتحقيق الأهداف الشخصية ومنه أهداف المؤسسة باعتماد الرقابة الذاتية لكل عضو فيها. ولتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة يجب إتباع ما يلي:

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة والذي يمكن صياغته في دليل إجراءات العمل.

- الدقة في تحديد الأهداف في إطارها الزمني والمكاني المناسبين.

- مباشرة العملية الإدارية.



- تقييم النتائج. [ Jean Luc Charron et Sabine Sépari : 2004 ; P 31. ]

نلاحظ مما سبق أن هذه المدرسة قد أعطت الأولوية إلى أهمية فتح المجال للعامل للمشاركة الفعلية في تحقيق أهداف مؤسسته عبر المشاركة في أخذ القرار والتعبير عن إبداعاته، ومن خلال التأكيد كذلك على دور جماعات العمل في توفير جو الانتماء وبالتالي الأمان للعامل. لذلك نجدها تحاول إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال بمختلف أشكاله وأنواعه ( خاصة الاتصال غير الرسمي ) وعلى كل المستويات في تفعيل أساليب الأداء الوظيفي ومنه الوصول إلى أفضل معدلات النجاح الممكنة.

### 7-1 مدرسة النظام الاجتماعي:

تهتم هذه المدرسة بنظام العلاقات الثقافية المتداخلة، أي أن النظام الاجتماعي لأي مؤسسة يضم حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد. فالمطلوب إذاً هو الكشف عن تلك التجمعات الثقافية وكل المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة والعمل، بهدف توحيد هذه المجموعات تحت نظام اجتماعي واحد ومتكامل. والاعتقاد الجوهري هذه المدرسة هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون. فالكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني، الذي يطلق عليه عادة اصطلاح "التنظيم الرسمي". [ علي عياصرة وآخرون: 2006؛ ص63. ]

وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني يضم أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك. ومن بين رواد هذه المدرسة نذكر:

نظرية النظام التعاوني "لشستر برنارد":

عرف "برنارد" Bernard المنظمة على أنها نظام من التعاون الموجه بغرض تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً. واهتمت نظريته بدراسة الأفراد وكيفية تحفيزهم، حيث انطلقت بالبحث في الحاجات الفردية وكل ما يمكن للمؤسسة أن تقدمه للعامل من ظروف عمل جيدة وامتيازات اجتماعية. وقد اعتبر عنصر القيادة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. كما أشار لمبدأ تفويض

السلطة لكن من الأسفل إلى الأعلى عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية، بمعنى أن العامل يفوض السلطة إلى رئيسه بقبوله للأوامر. [ Lasary : 2006 ; P 68. ]

ويعتبر "شستر برنارد" من الباحثين الذين قدموا إضافات قيمة للفكر التنظيمي، فقد طور ما يسمى بـ "نظرية التعاون" إسهاما منه في تحديد طبيعة العملية الإدارية. وتستند نظريته على افتراض أن إشباع حاجات الفرد الطبيعية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين، وعليه يصبح تعريف "برنارد" لمضمون ( التنظيم الرسمي ) يقوم على أساس أنه نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المتداخلة والمستقلة، لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا تحت أنماط توجيه مختلفة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. [ علي السلمي: 1975، ص176. ] فنجده يسقط هذا التعريف على مختلف التنظيمات مهما كانت طبيعة نشاطها.

وتقوم نظرية "برنارد" حول التنظيم الرسمي للعمل على ثلاث أسس هامة هي:

79 - وجود هدف مشترك يشكل المحور الذي يجمع أعضاء المؤسسة.

79 - إمكانية الاتصال بين أعضاء المؤسسة.

79 - الرغبة في العمل والمساهمة في إطار المؤسسة.

ومنه يتضح أن أي تنظيم ما هو إلا تجسيد لنظام تعاوني، تتوقف فعاليته على مدى تعاون أعضاءه وترتبط استمراريته بمدى تحقيق أهدافه. ودائما حسب "برنارد" فإن ظاهرة النمو صفة لصيقة بالتنظيمات ويرتبط كبر حجم هذه الأخيرة بمجموعة من العوامل أهمها: التشابك في الأهداف ومستوى التطور التكنولوجي المتوفر لتحقيقها، عوائق الاتصال بين أجزاء المؤسسة ومدى تعقد التفاعلات الشخصية بين أعضاء التنظيم.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن "برنارد" Bernard هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال في

التنظيم وذلك لأنه من الأوائل الذين تعرضوا بالشرح، النقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته

وخصائصه، وخاصة لعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. ويعرض في كتابه

"وظائف المدير" مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الاتصال وهي: [ علي عياصرة وآخرون:

2006؛ ص- ص 54-55. ]

- يعرف التنظيم الرسمي بأنه جملة من المكونات الفيزيائية، البيولوجية، الشخصية، والاجتماعية التي تربطها علاقة خاصة. وعلى هذا الأساس فإنه لم يحصر المؤسسة في مجموعة من القواعد والإجراءات، بل أعطاهما طبيعة تعاونية وربطها بالمضمون الاجتماعي. وعليه تصبح المؤسسة مرتبطة بمجموعة من المكونات الأساسية التي تتمثل في الجانب المادي الملموس، الجانب الاجتماعي وأخيرا خصائص الأفراد.

- يحتوي التنظيم غير الرسمي مكونات غير مدركة، قد تتعارض مع أعمال ونشاطات التنظيم الرسمي، بحيث تتضمن تأثيرات مختلفة أهمها التأسيس لبعض السلوكات، العادات والتقاليد، إضافة إلى خلق أجواء يمكن للتنظيم الرسمي أن يستغلها في العمل. فالاتصال غير الرسمي يعد مساهما فعالا في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المؤسسة لرفع أدائها مستقبلا. ويعتبر "برنارد" أن التنظيمات غير الرسمية قد تكون سببا في ظهور التنظيمات الرسمية، وأنها ضرورية لأي تنظيم اجتماعي كبير، بل إنه يعتبرها وسيلة تساعد في الاتصال وفي تعاون الأفراد.

- دور الجانب التقني في الاتصال: يرى "برنارد" أن غياب تقنية ملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف التي أسس من أجلها التنظيم.

- يؤكد على أهمية صيانة نظام الاتصالات لأداء المؤسسة، ويجب أن تتولى هذه المهمة الهيئة التنفيذية باعتباره عملا إستراتيجيا وذلك عن طريق اختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة.

وبشكل عام يعتبر "برنارد" بأن التنظيمات غير الرسمية قد تساهم بشكل ما في حماية الفرد وضمان حقوقه من تعسف التنظيم الرسمي. ويؤكد أن المؤسسة الناجحة هي التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من تلبية وإشباع الحاجات والدوافع العامة التي أدت بهم إلى الالتحاق بالمؤسسة، من خلال ضمان الاتصال المتبادل والانسجام مع الزملاء تجسيدا للمشاركة، وخاصة تكييف ظروف العمل مع عادات وسلوك العمال. [ Lasary : 2006 ; P 70. ]

ويلاحظ أن أعمال "برنارد" قد ركزت كثيرا على الاتصال خاصة غير الرسمي باعتباره جزء من الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للموظف، لذلك كان وجوده ضروري داخل أي مؤسسة. كما ربط "برنارد"

في أبحاثه بين طبيعة الاتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات، من حيث نوعها سواء أكانت اتصالات صاعدة أو نازلة.

### نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي SIMON HERBERT

اعتمد "سيمون هربرت" في دراسته للتنظيم منطلقا جديدا هو عملية اتخاذ القرارات. فهو يرى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة عمليات اتخاذ القرارات التي تجرى داخل المؤسسة، أي أن تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها. وقد انطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي (تأثرا بالفكر الكلاسيكي) أي صفة الرشد التي يجب أن تتوفر في المسؤول على التنظيم. لكنه أدخل على مفهوم الرشد تعديلا يقوم أساسا على الفصل بين كل من الرشد الموضوعي والرشد الشخصي. فالأول اعتبره سلوكا صحيحا قائما على معلومات كاملة عن مختلف البدائل المطروحة لحل المشكل، بينما يقوم الثاني على السلوك الفردي المبني على المعلومات المتاحة له، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي قد تقف عائقا أمام قدرته على الاختيار الأمثل.

وقد كانت نظرة "سيمون هربرت" للتنظيم مختلفة، لذلك نجده يحدد الخطوات الأساسية لبناء

التنظيم في: [ Jean Luc Charron et Sabine Sépari : 2004 ; P 32. ]

- تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية مع قابلية قياسها.
- يتوقف وصف التنظيم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص أو توزيع الوظائف والأدوار، بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.
- ضرورة الاهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء التنظيم وتحديد قدراتهم على الأداء واتخاذ القرارات والذي يعتبره تحديدا لحدود الرشد.
- توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم وبالتالي المؤسسة، أي أهمية كل عنصر منها في إعطاء صورة واضحة عن فعالية التنظيم.
- لا يقتصر البناء العام للمؤسسة على الجانب التقني والاجتماعي، بل يمس الجانب الإعلامي وخاصة دوره في اتخاذ القرارات، وعليه تصبح المعلومة عامل أساسي للفعالية.

عكس ما ناد به الفكر الكلاسيكي فإن نظرية "سيمون هربرت" تعتبر أنه يمكن تحقيق الرضا دون الوصول إلى الحد الأقصى، وهي بذلك تعطي صياغة جديدة للرضا. فهدف الإداري هو الحصول

على حلول مرضية للمشاكل المطروحة باتخاذ قرارات على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، ومنه يمكن تعريف التنظيم على أنه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، يستمد كل فرد منها جانبا كبيرا من المعلومات، القيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذه للقرارات، مما يساعد على بناء توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل. فعلى حد تعبير "سيمون هيرت": "لا وجود لتنظيم في غياب الاتصال." [ Simon H.A. : 1983 ; P 136. ]

وعموما يمكن حصر الأفكار التي جاء بها "سيمون هيرت" في النقاط التالية:

[ Jean Luc Charron et Sabine Sépari : 2004 ; P 33. ]

- كل السلوكيات التنظيمية قبل أن تتحول إلى أفعال هي اختيار، والقرار ما هو إلا اختيار للبدائل الأفضل من بين مجموع البدائل المتاحة.

- إن طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين: مستوى أدنى يتكون من المنفذين ومستوى أعلى يتشكل من متخذي القرارات، وفي هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات ومنفذيها نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية ومنه تتجلى القدرة في التأثير على المستويات التنفيذية.

- إن القرار ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد، ترمي في الأخير إلى تحقيق الهدف الذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر.

- إن النشاط التنظيمي هو نشاط جماعي، الأمر الذي يتطلب توفير جو العمل الجماعي الملائم بين أعضاء المؤسسة. ويتجسد ذلك من خلال عمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ باسم المؤسسة والتي تهتم بمجالات تحديد وظيفة الفرد وواجباته، تحديد السلطة، وضع قواعد للتنسيق بين أنشطة أعضاء المؤسسة.

كما اعتبر "سيمون هيرت" التنظيم بأنه مجموعة من العلاقات والروابط التي تنشأ بين جماعة من الأفراد، وأي نشاط يتم إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الأفراد. وسبب اندماج الأفراد داخل المؤسسة وقبولهم للسلطة القائمة نابع من قناعتهم أن الانضمام لها سوف يؤدي إلى إشباع حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية. وبالتالي تظهر المؤسسة كخلية أساسية داخل المجتمع، بشكل يصبح فيه الإقبال على

الاشترك والانضمام إليها أمر يقوم على فكرة أساسية مفادها التوازن بين مساهمات الفرد وما يحصل عليه، فالتوازن شرط أساسي لاستمرارية وبقاء المؤسسة. [ Simon H.A. : 1983 ; P 136. ]

نلاحظ مما سبق أن هذه المدرسة ورغم انطلاقها من بعض الأفكار التي نادى بها المدرسة الكلاسيكية، إلا أنها قد أولت الاتصال أهمية معتبرة. فتأكيدا على ضرورة تحقيق كل من العمل الجماعي والتوازن بين مختلف الحاجيات والدوافع والأهداف، بالإضافة إلى تركيزها على عملية أخذ القرارات، يدل على مدى التقطن لأهمية الاتصال بشكليته ( الرسمي وغير الرسمي ) في تفعيل العمل الجماعي والتوازن ودوره المحوري في عملية أخذ القرار.

### 1-8 النظرية الحديثة:

أثبت التيار الحديث الذي يعتمد مفهوم النظم أو الأنساق في تحليلاته أن النظرة الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي عرفتتها المؤسسة في مختلف نشاطاتها وذلك للأسباب التالية : [ علي عياصرة وآخرون: 2006؛ ص- ص 56 - 57. ]

- يقوم التنظيم الكلاسيكي على إدماج الموارد البشرية والمادية في أقسام متخصصة طبقا لمبدأ تقسيم العمل، حيث يتم التركيز على الأنشطة والإجراءات المساعدة على أداء المؤسسة لمهامها. كما تتميز ببساطة النظرة الجزئية، مما يؤثر على التكامل ويدفع إلى اعتماد علاقات سلمية عوض العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج. من جهة أخرى فهو يقيد نشاط الابتكار، لأنه لا يستطيع مواجهة تغيرات البيئة الخارجية.

- الاعتماد فقط على الاتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي، بينما المؤسسات الحديثة أولت عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.

- الاهتمام بنظم أو أنساق المعلومات الإدارية لما لها من علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرارات، على عكس التنظيم الكلاسيكي الذي يبحث فيه لئلا مسؤول على نظام معلومات خاص به، مما يؤدي إلى مركزية القرارات.

- أدى كبر حجم المؤسسات وارتفاع عدد الفاعلين بها باختلاف مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم إلى خلق الكثير من الوظائف الجديدة التي تتطلب إعادة النظر في صياغة الهياكل التنظيمية بكيفية تتماشى والمعطيات الجديدة. الأمر الذي أدى إلى مراجعة الكثير من المفاهيم الكلاسيكية كالتفرقة بين التنفيذ والاستشارة، المركزية واللامركزية، مبدأ وحدة السلطة الأمرة...الخ.

ومن رواد هذا الاتجاه نجد Katz, Kahu, weick حيث اهتم Weick بكيفية وصول المعلومات وانتقالها داخل المؤسسات، أما Simon & March فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات، مركزين على كيفية توصيلها ونقلها. وقد أكدوا أنه من الطبيعي أن تتمكن المؤسسة المنفتحة من التوصل إلى درجة عالية من تسهيل وانسياب المعلومات وخاصة تحقيق التغذية العكسية بين أجزائها ومع بيئتها، مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها ومنه تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي. [ André Boyer et al. : 2004 ; P – P 208 – 210. ]

إن نظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية بين مختلف الأجزاء الفرعية للمؤسسة التي تعتبرها مجموع نظم أو أنساق مفتوحة ترتبط بالبيئة الخارجية عن طريق التبادل ( المدخلات والمخرجات ) مما يحقق لها مزيدا من التوازن والاستقرار مهما تباينت الآراء والمواقف. لذلك فقد سعت هذه النظرية إلى تحليل السيرورة المعقدة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة ومع بيئتها، لتكشف الدور المهم الذي يلعبه نسق المعلومات داخل التنظيم. وقد عرفت المدرسة الحديثة التنظيم ( النظام ) بأنه عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف معينة. [ حامد أحمد رمضان بدر: 1982؛ ص- ص 29- 30. ]

تبرز لنا من خلال هذا التعريف مجموعة من الخصائص أهمها:

- تتشكل المؤسسة من تجمعات بشرية يوجد بها أفراد معينين، أي أن المؤسسة بها دائما أفراد على اتصال دائم مع بعضهم من أجل تحقيق أولا أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية التي من أجلها انضموا إلى المؤسسة. فإن لم تشبع هذه الأخيرة أهدافهم إلى حد معقول، سوف يصبح بقاءها ونموها أمر مشكوك فيه ما عدا المؤسسات الجبرية مثل السجون...الخ

- اتصال الأفراد مع بعضهم البعض لا يتم بشكل عشوائي ولكن بشكل منظم وهذا ما يقصد به "الهيكلة".

- جميع الأفراد في المؤسسة لديهم أهداف وأغراض وهم يتوقعون أن إشراكهم في المؤسسة سوف يحقق لهم هذه الأهداف.

نلاحظ أن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعريفات الأخرى، فهو يعبر عن المؤسسة بجميع أشكالها، وينطبق على المؤسسات الصغيرة وحتى الكبيرة مثل الجامعات بمختلف أحجامها. فهي تضم مجموعة من الأفراد يتصلون اتصالا متبادلا مع بعضهم البعض، وعادة ما يترتب عنه تحقيق أهداف الأفراد من انضمامهم للمؤسسة، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها هي الأخرى.

ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه العملية التي تضمن تبادل الرسائل والمعاني بين المؤسسة وبيئتها من جهة، ومن جهة أخرى تنسيق التفاعل المعلوماتي ضمن الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، مما يؤدي حتما إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين أجزائها. وقد اهتمت نظرية النظم المفتوحة بالتكيف، فكما أشار "كان وكاتر" لا يمكن حصر الاتصال في عملية نقل رسائل بين المرسل والمستقبل فحسب، بل يجب فهمه من خلال ربطه بالنظام الاجتماعي الذي يتم فيه، لأنه قد يعرقل لتدخل عدة عوامل. [ Luc Boyer et Noel Equilbey : 2003 ; P 131. ] وفي هذا الإطار فقد حذر كل من "لين" و"كوروين" و"موناهان" من زيادة المخاطر في الاتصال بين الأنظمة الاجتماعية: فعادة ما تتكون المؤسسة من فئات اجتماعية مختلفة تعلموا التكيف، كما قد يكون انتماءهم اللغوي وتنشئتهم مختلفة مما يؤثر حتما في اتصالاتهم إضافة إلى التأثيرات الناجمة عن الاختلاف في معاني الرسائل. وبذلك فالإتصال بين بعض الأفراد قد يعاق نتيجة لتأثيرات العرق والفئة الاجتماعية الخاصة، وهي عوامل يزيد تأثيرها على عملية التفسير والتأويل للمعاني في المجتمعات غير المتجانسة. كما قد تؤدي إلى بروز التوترات والصراعات داخل المؤسسة. [ Andre Boyer et al. : 2004 ; P 211. ]

## 9.1 التيار النيوكلاسيكي أو المدرسة الموقفية

تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات بعد تعدد الدراسات والأبحاث المرتبطة بالتنظيم وبيئته. فهو يعطي مرونة كبيرة في التعامل بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، أو كذلك مع المتعاملين من البيئة التي تنشط فيها. حيث تؤكد المدرسة الموقفية من خلال ملاحظاتها أن المؤسسة ليست إلا نظاما للاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها، وعليه فلا وجود لطريقة مثلى للتنظيم. وقد دعت إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية



بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المؤسسة، أي يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المؤسسة. [ Luc Boyer et Noel Equilbey : 2003 ; P 81. ]

ومن بين الأمثلة على هذا التيار نذكر "أسلوب الإدارة بالأهداف" أو كما يطلق عليها "الإدارة بالمشاركة" الذي وضعه أستاذ العلوم الاجتماعية بيتر فرديناند دريكر " P. Ferdinand Deurker حيث قصد به تعزيز المشاركة داخل التنظيم بين مختلف الجهات وعلى مختلف المستويات. ومن أهم مبادئ "دريكر" لتطبيق هذا الأسلوب نذكر: [ علي عباس: 2004؛ ص67. ]

- يتفق المسؤول والمنفذ على الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة، مع تقييم النتائج المحصل عليها بعد كل مرحلة من التنفيذ.

- يعمل العامل المنفذ على التنسيق الدائم والاتصال بالمسؤول لمشاورته وإبلاغه بما يتحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ. وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الطرفين لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها مستقبلا.

- المسؤول المباشر يقوم بتقييم أداء العمال الذين يشرف عليهم.

وقد تمكن "دريكر" من تحقيق النجاح في الترويج لـ "أسلوب الإدارة بالأهداف" معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجلات البريطانية، واشترط لنجاح تطبيق هذا الأسلوب في أي شركة أو مؤسسة مهما كان حجمها ما يلي:

— أن يمنح المسؤول المباشر التفويض الكافي للعمال الذين يشرف عليهم لتمكينهم من إنجاز الأهداف المتفق عليها مع الابتعاد عن المركزية والهيمنة.

— تشجيع العامل على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

— تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والتشاور بحرية تامة.

— التحقق من دقة وعدالة تقييم المسؤول للعامل المنفذ. [ Lasary : 2006 ; P 75. ]

فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، لذلك كان من الضروري تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمؤسسة إذا دعت الضرورة ذلك. وبالطبع فإنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوفر منظومة معلوماتية

محكمة تتميز بالجدية وخاصة المرونة بين مختلف مكونات التنظيم وفي كل الاتجاهات، بما يسمح بالتقييم وتدارك الأخطاء وتجنب العراقيل في أوقات قياسية.

يظهر مما سبق الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري كمحور أساسي للفعالية داخل المؤسسات، وبالتالي تزايد أهمية ووظيفة تسيير الموارد البشرية كوظيفة جوهرية داخل المؤسسة. فقد أصبح من الضروري امتلاك كل شروط وآليات التسيير الحديث وخاصة البعد الاتصالي الذي يعتبر أداة فعالة للتسيير داخل التنظيم. ذلك أن التفكير الاستراتيجي الحديث يرتكز على استغلال كافة الموارد وتكييفها مع مختلف متغيرات المحيط، مما يجعل دمج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية التنظيم أمر بديهي لا نقاش فيه. ف جودة نقل المعلومات وإيصالها إلى الأفراد المعنيين، تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم.

فالاتصال يمثل عماد التنظيم كون مصير المؤسسات الاجتماعية والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل وتساعد على اتخاذ القرارات الصائبة. فالواقع يؤكد أن جودة العمل وسلامة القرار على أي مستوى، تتوقف على قنوات الاتصال المعتمدة بين العاملين وقادتهم. فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام فإن دور القائد يسهل لأنه يمارس سلطاته من خلال اتصالاته مع مساعديه من جهة، ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى. فالقيادة في حاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل للآراء بين المسؤولين والعمال المنفذين. وبناء على المعلومات التي تنقل وتصل إلى قيادة المؤسسة يمكن للمسؤول الإداري أن يؤدي الوظائف التالية: [عمار بوحوش: 1984؛ ص- ص97 - 100].

- يحدد الأهداف العامة للتنظيم.

- يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل بخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.

- يوجه الأفراد العاملين وينسق جهودهم، ويمارس سلطاته بمراقبة كل العمليات التي تنفذ في المؤسسة.

- يتخذ القرارات الهادفة.

من خلال هذا السرد لأهم النظريات التي اهتمت بالإدارة والتنظيم، يتضح لنا مدى الجهود المبذولة من أجل تطوير عملية استغلال موارد التنظيم وخاصة المورد البشري، عبر تطوير طرق الاتصال وقنواته والتحكم فيها. فالدراسات الميدانية تبين أن الاتصالات المباشرة بين المسؤولين

ومساعدتهم تعتبر من أهم العوامل المساعدة لهؤلاء في إنجاح أعمالهم وتحسين أوضاعهم الإدارية والمالية. فعن طريق إيصال المعلومات بدقة واختيار الأهم فيها، يستطيع العمال المنفذون تحسين أداءهم وبالتالي الحصول على ترقية إدارية سريعة. من جهة أخرى تبين أن اعتماد النقاش من طرف الفاعلين الاجتماعيين وتبادل المعلومات حول المشاكل أو العمليات التي تهمهم في المؤسسة، قد كان أكثر فائدة لهم. وعليه فقد أصبح لزاما على مسيري مؤسساتنا الوطنية وخاصة الجامعات، إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم، بالأخص في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية، عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة بشكل يمكنها من الاستمرار والتطور في ظل الكم الهائل والمتسارع من التغيرات المتواصلة، حتى يتسنى لها إثبات مكانتها وتحسين صورتها، والتعريف بمنتجاتها ونشاطاتها على كل المستويات الإقليمية الداخلية والخارجية.

## ثانيا : أهمية الاتصال والإعلام في تفعيل الطاقات البشرية من خلال بعض النماذج الرائدة .

من الملاحظ أن زيادة الاهتمام بالاتصال والإعلام في إطار عملية تسيير المؤسسة ما هو إلا انعكاس للتطور الذي عرفه المجتمع. فالنموذج الكلاسيكي للتسيير كان يلاءم مجتمع بداية القرن الماضي حين كان هذا الأخير أقل تعقيدا يمكن التنبؤ به. لكن مع التغيرات الجذرية المتسارعة التي عرفها الواقع السوسيو اقتصادي للمجتمع، أصبح الاتصال والمعلومة أحد المكونات الجوهرية في عملية تسيير الموارد البشرية. ذلك أن فعالية أخذ القرار تتوقف على قدرات المسؤول على الحصول على المعلومة الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع مختلف المستجدات في مجتمع يتميز بالتغير المستمر. ومن ثم فإنه يمكن ملاحظة مدى الأهمية التي تميز دور الاتصال في تلبية حاجات كل من المؤسسة والفرد العامل فيها بما يكفل نموها وتطورها ويضمن بقاءها.

### 1 : أهمية الاتصال:

نتيجة للتطور الكبير الذي عرفه الفكر التنظيمي خلال القرن الماضي، أصبح ينظر للمؤسسة على أنها نسق اجتماعي مفتوح، يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق طموحات ورغبات وأهداف مشترك. ويمثل الاتصال بما يشمله من تبادل للمعلومات، الآراء، المشاعر، المقترحات، الخطط

والسياسات بين أجزاء التنظيم، روح المؤسسة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري. فالاتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها. [ حسين حريم: 2004؛ ص243. ]

للاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور التنظيمات الكبيرة الحجم وتدخل عنصر جديد هو بعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات التنظيمية. وكما يقول أحد الباحثين: تكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياساتها. وهو أيضا ينير الطريق للعاملين ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى أدائهم الوظيفي. [ سرنان الموسوي: 2004؛ ص201. ]

وقد تأكد التأثير الايجابي للاتصال على المؤسسة، كونه يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف التنظيم. والمؤكد أنه توجد علاقة طردية بين الاتصال من ناحية، وبين الالتزام الوظيفي والأداء والإبداع، بما يسمح من تحقيق الرضا الوظيفي. فالفرد يبقى في موقف غير مستقر حينما يجهل المطلوب منه، ودور الاتصال في هذه الحالة هو التزويد بكل المعلومات والمعطيات التي من شأنها أن تساعد العامل على تحقيق الأداء الفعال. الشيء الذي يؤدي إلى التخفيف من حدة التوتر وضمان إحساسه بقليل من الأمان.

يؤكد الكثير من المهتمين أن الدراسة الاجتماعية لأي تنظيم أو مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تقوم به يجب أن تبدأ بالملاحظة الدقيقة لمنظومة الاتصال فيها، بكل ما يعنيه ذلك من قنوات اتصال، أنواعه وأشكاله، وكذا أدواته ووسائله. فمشكلة الاتصال على حد تعبير البعض، هي دون شك نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم. وأول من أكد على أهميته ودوره داخل المؤسسة "إلتون مايو" مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يشير إليه باعتباره أحد العوامل الرئيسية للتفاعل بين الفاعلين الاجتماعيين وبالتالي قيام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. [ Philippe Détrie et al. : 1995 ; P18. ]

ومن مزايا عملية الاتصال داخل المؤسسة أنها تساهم في خفض التوتر والصراعات بين مختلف مكونات التنظيم. فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال أمر شائع وقد يتخذ العمال من الإدارة وممثليها موقفا عدائيا دون أي تظن منها إلى أسبابها. وحتى تتحقق صفة الانسجام في العلاقات الإنسانية داخل

المؤسسة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر. وذلك لن يتحقق إلا بوجود نظام اتصال بين الطرفين ( الإدارة والعمال )، وبهذا يصبح الاتصال موضوعا ذا أهمية على الإدارات أن تهتم به وتوليه العناية اللازمة سواء في المؤسسة الصناعية أو الخدمية، أو في مؤسسات أخرى. [ غريب محمد سيد أحمد: 1996؛ ص2. ] .

والاتصال كما سبق الإشارة إليه هو وسيلة وعملية يتم بموجبها انتقال المعلومات، الآراء، المشاعر والاتجاهات وتبادلها بين أعضاء الجماعة حتى يحصل التعاون والتكامل. فإذا كنا بصدد تنظيم صناعي مثلا قلنا يجب وجود نظام لإيصال المعطيات بين أعضاء الإدارة، الموظفين وعمال التنفيذ وبين كل فريق منها. وتدور سلسلة الاتصال بين الفرق الثلاثة سواء كانت في شكل صور، منشورات، ملصقات أو تعليمات تنزل من المستويات العليا للإدارة ومراكز أخذ القرار، إلى العمال في قاعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مارة بالموظفين. كما قد تكون في صورة تظلم أو شكاوي تصعد من العمال في القاعدة إلى أعلى مستويات الإدارة. [ غريب محمد سيد أحمد: 1996؛ ص 24. ]

وقد أشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 75% و 90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة القلب النابض للمؤسسة، ففي غيابه لا تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في سوق العمل، بل إنها قد تتعرض حتى للضمور أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة فيها. [ علي عياصرة وآخرون: 2006؛ ص 27. ]

وترتكز أهمية ودور الاتصال وبالتالي فعاليته في قيام علاقة تفاعلية بين العمال والإدارة قد تتصف بالسلب أو الإيجاب، خاصة إذا اعتمدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، بتدعيم الاتصالات الصاعدة. ولن يتجسد التعاون المتبادل والمتربط بين مختلف مستويات التنظيم، إلا بتوفر الثقة المتبادلة بينها والتي تضمنها مرونة وسهولة تدفق المعلومات بينها في كل الاتجاهات دون تحريف أو ترشيح. فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تتبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في بناء الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية.

ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال داخل المؤسسة في النقاط التالية: [ خضير

كاظم محمود: 2002؛ ص 118. ]

- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. ويتحقق التفاعل من خلال التكفل بنقل المعلومات بين كل مكونات التنظيم وفي كل الاتجاهات.
- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية، اجتماعية ونفسية داخل المؤسسة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين كل وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيهه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المؤسسة، بما يضمن أداء الأدوار ومنه إنجاز العمل في أحسن الظروف.
- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة، فهو يمكن من الوصول إلى نتيجة بأقل التكاليف وفي أقل زمن.
- يتم من خلال الاتصال إطلاع المسؤول على أنشطة عمال وموظفي المؤسسة. كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم واقتناعهم بآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المؤسسة، أو رفضهم إياها، وهو ما يتحقق عن طريق الاتصال الصاعد. وبمعنى أكثر دقة ووضوحاً فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المسؤول في مجال توجيهه وتفصيل سلوك العمال.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق المؤسسة لنجاحها ونموها وتطورها.
- الاتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة. فتسهيل انتقال المعلومات من القاعدة إلى أعلى البناء التنظيمي للمؤسسة دون تحريف وكذا تشجيع مبادرات العمال في الإبداع بآرائهم ومقترحاتهم كلها تعكس مدى تفطن إدارة المؤسسة لأهمية الاتصال في نجاحها. في حين فإن تقليص عملية الاتصال في شكل أوامر وتعليمات تنفيذية لا يحق للعامل مناقشتها وكذا احتكار المعلومات أمر يعكس مدى قدم الفكر المؤسسي ويؤكد ميل الإدارة إلى التسلط.

تظهر أهمية الاتصال قبل وأثناء أداء العمل فلا بد أن يتوفر الاتصال من المستويات العليا إلى التنفيذية لتشجيع عملية التخطيط والتطبيق للقرارات والتعليمات، ذلك أن توجيه الأوامر والتعليمات يحتاج إلى اتصال بكل وسائله وغالبا ما يكون المرسل هو المدير فعليه أن يكون متصلا جيدا، لأن نجاح الفرد في ممارسة لدوره المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها يتوقف على هذه المهارة. كما يساهم الاتصال في زيادة معدلات المشاركة من جانب الأفراد في مشروعات تنمية مؤسستهم وكذلك زيادة انتمائهم لها، عندما تنتم المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال بالصدق والصراحة والوضوح والشمول. فالإتصال يمكن أفراد المؤسسة من اكتساب معلومات جديدة، كما يزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره. فقد أضحت الإتصال أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، كما أنه يعد الوسيلة الأساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين المدير ومساعديه وعماله، وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها. من جهة أخرى فهو يعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع لتصبح بذلك مهارة الإتصال مهارة إنسانية فيها احترام الإنسان وقيمه وتفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية.

## 2: فعالية الاتصال:

تعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة أفراد منظمة، لتحقيق الأهداف المرغوبة وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة. فالتنسيق الجيد بين مختلف البناءات التنظيمية يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الاتصال تمثل أداة الربط التي تجمع بين كافة المستويات التنظيمية. وتعتبر عملية الاتصال من أهم المواضيع التي تشد انتباه واهتمام الإدارة، فضلا عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق المسؤول الإداري، فهي تمثل عماد المؤسسة الذي سيقربها من هدفها.

وتتجلى أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط، فهو يساعد أعضاء مصلحة التخطيط على التنبؤ الجيد بمصير التنظيم ووضع الاستراتيجيات التي يحتاجها من أجل تدعيم بقاءه في السوق، عبر تزويدهم بالمؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التخطيط، فضلا عن أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح ودقيق بعيد عن كل لبس.

من ناحية ثانية للاتصال علاقة وثيقة بعملية إصدار القرارات، فصنع القرار يتوقف دون أي شك على وجود قنوات جيدة وواضحة للاتصال يستغلها ويستفيد منها كل من يساهم في هذه العملية. وتزداد أهميته حتى بعد اتخاذ القرار المناسب، ذلك أنه سيتكفل بإيصال محتوى ذلك القرار إلى كل من يهمه الأمر. فالقرارات التي تؤخذ وتبقى حبيسة الأدرج لا تعني شيئاً بالنسبة للمؤسسة، لذلك فقد كان لزاماً على المسؤولين إعلام كل أعضاء التنظيم بمحتواها.

ومن ناحية أخرى فإن للاتصال علاقة بفعالية الرقابة التي تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته. فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته الرقابية بطريقة صحيحة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال تنتشر عبر كافة أجزاء المؤسسة. فهو يمكنه عن طريق الاتصال الصاعد وغير الرسمي من معرفة مدى تقبل أعضاء التنظيم وخاصة الذين يتكفلون بعملية التنفيذ للقرارات المتخذة في المستويات العليا. كما يساهم في معرفة مدى تطبيق تلك القرارات وإن كان ذلك يتم باحترام الآجال أم لا، مما يساعد على الحكم على نجاح أو إخفاق عملية التخطيط. وقد ازدادت أهمية الاتصال الرقابية بانتساع وكبر حجم المؤسسة وتعدد فروعها.

مما سبق نلاحظ أن الاتصال في علاقة مع كل المكونات التنظيمية والإدارية للمؤسسة من خلال العمليات والوظائف التالية:

#### - الاتصال ودعم العلاقات الإنسانية:

أثبت البحث العلمي أن الأفراد قلبي التفاعل الاجتماعي هم أكثر عرضة لمختلف مظاهر الإحباط والمعانات النفسية، لذلك كان من الضروري لحماية توازنه النفسي أن يدخل الفرد في علاقات اجتماعية مع الآخرين، وبذلك يعد هذا التفاعل أمر حيوي لضمان حسن سير المؤسسة. ورغم أنه يمكن الحصول أو تقديم المعلومة الخاصة بالأداء دون الدخول في علاقة أو معرفة الطرف الآخر (هذا من المنظور التقني)، إلا أن الواقع قد أثبت أن الطبيعة الإنسانية عكس ذلك. فالفرد لا يتصل من أجل تبادل المعلومات فحسب، بل من أجل حماية صورته، إقليمه وبناء علاقات، فحماية الهوية الفردية تعد عصب الاتصالات الشخصية داخل المؤسسة وخارجها.



ومما لا شك فيه أن المهمة الأولى للإدارة هو رفع الكفاية الإنتاجية بوجه عام، وذلك لن يتحقق إلا من خلال العناية الكاملة بالعنصر البشري، لذلك اتجهت الإدارة إلى العناية بالأفراد باعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاية الكلية المنشودة. ولتدعيم ذلك تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبينهم وبين أفراد وجماعات من خارج المؤسسة تفاعلات وتبادلات تدخل في إطار العلاقات الإنسانية بين القادة الإداريين، المشرفين والعمال. ومن البديهي أن تكون لهذه العلاقات وطبيعتها آثار على سلوك وإنتاجية الفاعلين الاجتماعيين وعلى المؤسسة ككل. فكل علاقة إنسانية داخل المؤسسة تعني أن هناك اتصال يجري بشكل ما فيها. لذلك اعتبر البعض أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعني الاتصالات الجيدة والفعالة، وأن العقبات التي تقف في سبيل تحقيق هذا الاتصال تؤثر تأثيراً سيئاً على هذه العلاقات وبالتالي على إنتاجية المؤسسة. [ أبو النجا محمد العمري: د.ت.؛ ص 137.]

#### - الاتصال والتخطيط :

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية المهمة والحساسة بالنسبة للمؤسسة. ويتطلب التخطيط وضع البرامج والاستراتيجيات المناسبة للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المنشودة ومن ثمة ضمان بقاءها وتواجدها على الساحة. ولن يتمكن المخططون من تحقيق ذلك إلا بتوافر المعلومات والبيانات الخاصة بالأداء سواء كانت كمية أو نوعية واللازمة لذلك. ويعد توفير هذه المعطيات من مسؤولية الاتصال (بمختلف أشكاله وأنواعه)، لذلك تبرز أهميته في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتوفر المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في بناء البرامج التنظيمية التي تتضمنها عملية التخطيط.

#### - الاتصال والتنظيم :

وهذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات والأقسام المختلفة التي يتكون منها هيكلها التنظيمي، بحيث يراعى عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل، وهذا لن يتم إلا بتوفر المعلومة الدقيقة والواضحة المحددة للواجبات، الأهداف وطرق الوصول إليها. من جهة أخرى فإن عملية الاتصال تكفل نوع من التعاون بين مختلف وحدات المؤسسة لإنجاز الأهداف عبر الاتصال الأفقي الذي يتقع بينها، على أن يكون هذا

التعاون تعاوناً منسقاً لمنع التضارب أو الازدواج. وحتى تتحقق هذه الوظيفة، تحتاج الإدارة إلى شبكة من الاتصالات بين وحداتها المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بينها. [ محمد السيد فهمي: 1995؛ ص 136. ]

#### - الاتصال والتوجيه :

يعتمد المدير في توجيهه للفاعلين الاجتماعيين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع باستخدام سبلها المتاحة له أن يحدد لهم أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال المتوقع أن يؤديها، والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف. [ Bouquin H. : 2005 ; P 3. ] ويحدث ذلك عن طريق إبلاغ أعضاء التنظيم بمختلف القرارات والتوصيات التي تؤخذ في هذا المجال.

من جهة أخرى فإن الاتصالات هي السبيل الوحيد للإدارة الذي تعتمد عليه في تقييم مستوى أداء الفاعلين الاجتماعيين، وإعلامهم برأيها فيه.

#### - الاتصال والتنسيق :

يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة ( مهما كان نوعها ) أو كذلك جهود أي جماعة من جماعات التنظيم وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات والأقسام. فالتنسيق يعمل على تسيير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، لذلك فإن فعاليته تتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة. [ عبد الكريم أبو مصطفى: 2001؛ ص- ص 231-232. ]

وتزداد أهمية الاتصالات من أجل التنسيق في حالة كبر حجم المؤسسة وخاصة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض، حيث أنه في هذه الحالة يصبح رؤساء الأقسام بحاجة إلى اتصال أفقي يربط بعضهم مع بعض حتى يتم التنسيق. أما الأقسام التي تعرف استقلالية في عملها، فنقل حاجتها إلى الاتصال الأفقي من أجل التنسيق. فمثلاً إذا اتخذنا الجامعة كنموذج فإننا نلاحظ أنه منذ اعتماد النظام الجديد ( نظام الكليات )، أصبح يركز أكثر على الاتصال الأفقي في التنسيق بين أقسام الكلية الواحدة حتى وإن كانت الكليات منفصلة عن بعضها وتكاد تجهل كل واحدة عمل الأخرى في غياب لاتصال منسق بينها. كما أن الاتصال الرأسي أو العمودي قد يعرف عملية تصفية في حالة تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى ( الاتصال الصاعد ) وذلك خوفاً من نقل الحقائق إلى أعلى. فأحياناً لا

ينقل بعض المسؤولون الأخبار خوفا من رد فعل رؤسائهم، وفي هذه الحالة تقل فعالية الاتصال لأن قرارات الإدارة سوف تكون مبنية على بيانات ناقصة أو حتى خاطئة.

من جهة أخرى قد يحتفظ الرئيس بمعلومات أساسية لنفسه دون العمل على تدفقها للموظفين، وذلك رغبة منه في تركيز السلطة أو إشعار مساعديه بأن لديه قوة كبيرة تتمثل في معرفته لمعلومات جهلونها. ولا شك أن الاتجاه الشديد في هذا السلوك يؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسة وقد يتسبب في خلق اضطرابات تهدد وجودها.

### - الاتصال والرقابة:

يساهم الاتصال في إحكام الرقابة على سير العمل عن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات تمكن الإدارة من تقييم النتائج في ضوء معايير أو مستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة. وعلى ضوء هذه المقارنة بين النتائج المجسدة والمتوقعة، تتضح الانحرافات في الأداء تمهيدا لتصحيحها وعلاجها وفقا للمعايير والخطط، وبالتالي فهناك ارتباط بين الاتصال والهيكل التنظيمي للمؤسسة، كونها تحاول دائما التحكم في نشاطات الفاعلين الاجتماعيين من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية. وقد أشار "مارش وسيمون" إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية. وبذلك فهي تمثل وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسة. [ Bouquin H. : 2005 ; P 13.]

### - الاتصال واتخاذ القرارات :

يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية وتتوقف هذه العملية على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية. فإذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفات أو قرارات مستعجلة. فهناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات، كون القرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وأيضا عن البدائل المتاحة. [ عبد الكريم أبو مصطفى: 2001؛ ص231.]

فسيرورة أخذ القرار تضم جملة من المراحل الهامة والمتكاملة التي تؤدي في الأخير إلى اتخاذ القرار السليم، إلا أن فعالية هذه المراحل تتوقف بدرجة كبيرة على مدى توفر المعلومة اللازمة والكافية لدى جهة القرار حول المشكل المطروح، وهذا يستلزم وجود قنوات مرنة للاتصال تسمح بسهولة سيران المعلومة وتدققها، خاصة الصاعد منها.

يعتبر الاتصال شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال والوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة به وهو أساسي لتنفيذ القرارات. والاتصال في التنظيمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمي يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها. وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى. وتتضح فعالية الاتصال من خلال التعريف الذي يعتبره نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر وتبادل للمعلومات بين الأفراد والآلات، حيث يعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى. وتتبع أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح من خلال ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال السلوك الإداري، إلى أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة يقضيه في الاتصال مع الآخرين. وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين 70% و 80% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال، نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية الاتصال وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء في هذه الجزئية أم فشلها، لذلك يعد الاتصال الفعال من الأدوار المهمة للقائد والذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من الأهداف.

### 3: الاتصال الجيد ومدى إسهامه في التأثير على إنتاجية العمال:

إن أي مشروع للاتصال مآله الفشل إذا لم يأخذ في عين الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل، نظراً لهوره الفعال في خلق التفاعل في المؤسسات وبين مختلف الوحدات الاقتصادية، وباعتباره أداة نقل للمعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من مستوى معين إلى مستوى آخر ومن شخص إلى آخر. وهذا بدوره يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية ممكنة، والتي من بينها زيادة الإنتاج من خلال التأثير في إنتاجية العمال من خلال إقبالهم وتفانيهم في العمل.

كما يعد الاتصال داخل أي مؤسسة أو هيئة من الأمور الأساسية لنجاحها في بلوغ أهدافها، فهو يحقق التعاون بين أعضائها لإنجاز المهام المنوطة بهم والتي من أجلها أقيمت المؤسسة، فضلا عن فوائد هذا الاتصال من توفير أفضل الضمانات لتنفيذ الخطط وبت الوعي وإثارة الحماس لدى أعضاء التنظيم، ومنه تدعيم الولاء إلى المؤسسة. ويبدو دور الاتصال الهام من خلال نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، والتي تؤكد على أهمية الاتصال الجيد الإنساني والديمقراطي ومدى تأثيره على معنويات العمال ومردوديتهم. ومن هذه الدراسات:

1- بحث أجراه ( ستيفن هاب ) بالولايات المتحدة عام 1950م بعنوان "الاتصال بالموظفين"

[ عبد المجيد أونيس: 94/ 95 ؛ ص- ص 120- 121. ] وقد اختير في هذا البحث مؤسستين متماثلتين تتبع الأولى أسلوبا مرنا في الاتصال، بينما لا تدخل المؤسسة الثانية مثل هذا الأسلوب في تعاملاتها وحساباتها. وقد تضمنت أسئلة الاستبيان الموجهة للموظفين في كل من الشركتين الاستفسار عن ما يتم من توافر الاتصال المثمر من عدمه، كإعلام العاملين بالمؤسسة والفاعلين فيها بأهدافها والعناية بمصالح من يعملون بها في نفس الوقت، وقد أسفرت نتيجة البحث عن أن غالبية العاملين بالشركة الأولى أفادوا بالإيجاب على هذه الأسئلة وأكدوا ارتياحهم للعمل فيها، بينما نسبة ضئيلة من المؤسسة الثانية أبدوا مثل هذا الرأي.

- تجارب (ليفين): لقد أوضحت تجارب ليفين وآخرون أن أكثر الجماعات رضا عن أعمالها هي التي كانت تتمتع بقيادة ديمقراطية تسلك الأسلوب الديمقراطي في اتصالها بعمالها. فانقل المعلومات في مختلف الاتجاهات وخاصة ضمان تدفق المعلومات الصاعدة من أسفل السلم التنظيمي للمؤسسة وبالأخص شكاوى العمال والموظفين. بالإضافة إلى إشراك العمال في عملية أخذ القرار والأخذ بمشورتهم، من شأنه أن يؤثر بقوة وإيجابا على معنوياتهم مما ينعكس حتما على مستوى أداءهم. [ محمد علي محمد: 2003؛ ص203. ]

- دراسة مقارنة أجريت بشركتين صناعيتين متشابهتين في جميع الظروف تقريبا والفرق الوحيد بينهما هو أن الشركة الأولى كان لديها اتصال ديمقراطي فعال قائم منذ بضع سنوات، أما الشركة الثانية فليس لديها مثل هذا البرنامج للاتصال. وقد كانت أغلب النتائج مدعومة وفي صالح الاتصال الجيد الديمقراطي، حيث أشارت إجابة العاملين على مختلف الأسئلة إلى وجود اختلاف كبير بين كل من الشركتين، بحيث حصلت الشركة التي كانت تمارس اتصالا ديمقراطيا جيدا على استحسان

أكثر في كل سؤال من الأسئلة المطروحة، مقارنة مع نتائج الشركة الأخرى. [ عبد المجيد أونيس:  
95/94 ؛ ص- ص 120 - 121 . ]

- دراسة "محمد علي محمد" حول " مجتمع التنظيم" حيث لاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أن الإدارة قد استطاعت أن تحقق التوازن الداخلي والاستمرار في تحصيل أعلى مستوى للإنتاجية من خلال اعتمادها نظام اتصالات محكم. حيث وجدت أن أفضل طريقة للحفاظ على هذا التوازن تتمثل في استخدام إستراتيجية تسمح بتدعيم الاتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين الإدارة والعمال. كما توصل من خلال مسح شامل لما يقرب ألف عامل ( 1000 ) الذين تضمهم الفروع المختلفة للمؤسسة، إلى أن الإنتاج العمالي في الفروع يرتبط إيجابيا مع انفتاح قنوات الاتصال فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، وأنه عندما يتم الاتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي إلى نتائج فعالة ومذهلة. [ محمد علي محمد: 2003؛ ص203. ]

إن نجاح المؤسسة في تحقيق المستويات الإنتاجية المطلوبة وبلوغ نتائج غير مسبوقه تتفوق من خلالها على منافسيها، مرهون بمحاولة الأفراد ( الموارد البشرية ) المنتمين إليها استغلال ما لديهم من طاقات وإمكانيات فكرية وخبرات عملية مكتسبة لتدعيم مركز المؤسسة التنافسي، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في بيئة تتميز بالتغير السريع وتعدد المؤثرات وتعدد المكونات. ولهذا كان لزاما على المؤسسة إذا ما أرادت تعظيم قدراتها ومزاياها التنافسية، أن تهتم أكثر بتحقيق حاجات عمالها النفسية منها والاجتماعية والاقتصادية والمهنية، وتنمية فكرة التوازن الايجابي بين الفرد والمؤسسة. فالمورد البشري يعتبر أعظم القوى المؤثرة في مدخلات المؤسسة ومحركها الوحيد الذي يمكن الاستثمار فيه من تحقيق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة، تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية، نظرا لما يتمتع به من طاقات وقدرات ومهارات إبداعية تتطلب الاهتمام بها ومحاولة الاستفادة منها إلى أقصى حد. وكل هذه الأهداف لا يمكنها أن تتحقق في غياب منظومة اتصال جيدة تضمن توفير المعلومات اللازمة لتحسين الأداء لكل أجزاء التنظيم دون استثناء، وبعتماد كل أشكال الاتصال وأدواته دون تمييز. فالاتصالات تمثل المقدمة الأساسية لنجاح المؤسسات في الوصول إلى أهدافها، حيث يمكن تصنيف الاتصالات الإدارية على أنها العمود الفقري لأي عمل إداري سواء كان وظائف إدارية أو سلوك تنظيمي. فهي تقوم في أي مؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف ومن

أهمها معرفة وإجراء تغييرات في الاتجاهات والسلوك الخاص بالمستقبل ( المساعدين والعمال )  
المرغوب الاتصال بهم، ومنه العمل على تحقيق إنتاجية أفضل.

#### 4: دور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية:

كل تنظيم يحتوي على هياكل تضمن سيرورة العملية الاتصالية، إذ لا يمكن الفصل بين  
الاتصال الداخلي والتسيير لأي مؤسسة مهما كانت نوعية النشاط الذي تؤديه. وحسب المهتمين فإنه  
حتى يتمكن الاتصال من الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كان لازماً إشراكه مع سياسة ملائمة  
للعلاقات الإنسانية وبدعم من الإدارة المسيرة. فالعلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في  
العمل سعياً وراء أهداف مشتركة. كما تعتبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت  
نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها "إلتون مايو" وزملائه نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق  
للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الأفراد أثناء العمل لا بوصفهم أفراد، بل  
بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة. ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء  
الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون.

فقد فسر "إلتون مايو" زيادة إنتاج عاملات مصنع هاوثورن بإحساسهن بالطمأنينة نتيجة العلاقة  
الديمقراطية التي كن يعملن فيها، حيث تمتعت العاملات في غرفة الاختبار بنوع من الحرية لم تألفه من  
قبل في المصنع، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي الناتج عن الاجتماع الدوري الذي كانت تقيمه الإدارة  
معهن لأخذ مشورتهم حول فترات الراحة وساعات العمل، وقت الحضور والانصراف والاهتمام  
بصحتهم. [ عادل حسن: 1974؛ ص440. ]

فلابد على الإدارة أن تهتم بالوقوف على ما يدفع الأفراد ويحفزهم على العمل، وتوفر لهم كل  
الظروف الملائمة للشعور بالرضا عن أداءهم. فإحساس العامل باهتمام الإدارة به وبمشاعره كفرد له  
تاريخه الطويل من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير  
ذلك من أمور الحياة التي لا يمكن فصلها عن جو العمل، تؤثر في نشاطه وفي صورة أدائه وعلى ذلك  
لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في المؤسسة مؤكداً لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة  
المؤسسة له مبنية على هذا الأساس. لأنه مهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو  
بالقوة فإنه لن يستطيع ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل.

ويرى William Scott أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم. وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى تخطيط وتحديد لبرنامج يساعد على كيفية أداء الوظائف لتنمية وتثبيت واستخدم القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من K.Lee Mair و Parker على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية مرتفعة وربح أعلى يتحقق من خلال تحسينها ورفعها لمعنويات العاملين. [عادل حسن: 1974؛ ص23]. كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود بالنفع على شعورهم بالانتماء إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم. كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينهم، هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي (جو العمل) مقبولاً، حيث تدخل مشاعر الرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة. فالإدارة تلعب دوراً كبيراً في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتهما بين العمال، ونشر الروح الاجتماعية التضامنية بينهم بواسطة الاجتماعات والحفلات، الرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها ويزيد من التآلف فيما بينهم. وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية. فعلى المسؤولين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية للمؤسسة والعمل على نشرها بين أعضاء التنظيم، لأن إهمالهم لهذه الوظيفة يؤدي بالمؤسسة إلى دفع ضريبة ذلك بنقشي اللااستقرار والصراع والإضراب، وتقييد الإنتاج وانخفاضه ومن ثم ضياع جهد معتبر.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، أن توجه ميول واتجاهات الجماعة نحو تحقيق الأهداف. فالاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. ففي المؤسسات الجامعية يعد الاتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساساً على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

تحت تأثير التغيرات الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية التي عرفها المجتمع، أصبحت وظيفة الفرد تشكل المحور الرئيسي لحياته. فهو يريد أن يعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاج حتى يحصل على



حجم أكبر من الحوافز لتلبية حاجياته وتحقيق مطالبه: فالعامل لم يعد ذلك الفرد المنفذ والمطبق للقرارات فحسب، فقد أصبح يريد تأكيد مشاركته الفعلية في مؤسسته بفكره وبمشاركته في مختلف الاستشارات وعمليات أخذ القرارات. وفي المقابل فهو يطمح أن يجد التقدير لدى الإدارة من خلال شعوره بأنه محل ثقة واحترام. وعلى هذا يقترح علماء مدرسة العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات بما يضمن جدية العاملين في العمل وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام.

فتحقيق فعالية المؤسسة الجامعية يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على انتشار روح التعاون، وظهور اتجاهات إيجابية في العمل لدى الفاعلين الاجتماعيين فيها، ولهذا فعلى المؤسسة أن تهئ من وسائل الاتصال ما يمكن هؤلاء من فهم، تقبل وتطبيق القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى.

إن العامل عندما يجد إصرارا من طرف الإدارة في طلب اقتراحاته ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديه الإحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا، مما ينمي لديه في غالب الأمر اتجاهات إيجابية نحو عمله ونحو المؤسسة التي يعمل فيها. وهذه المواقف والاتجاهات ما هي إلا نتيجة منطقية للتشجيع الذي تمارسه الإدارة للاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى) الذي يجعل كل فرد يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل والوسائل، صفات طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره، وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه. فهو يؤكد في هذا الإطار على وجود مشاكل تتعلق بشخصيته، وقيود مفروضة عليه تعكر صفة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة والقسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة. [مصطفى حجازي: 2000؛ ص 118]. لكن عندما ينشط الفرد في وسط يتعدى نطاق وجود الجهاز الإداري الرسمي إلى الجماعات غير الرسمية التي تشارك وتعمل على تأدية مطالب المؤسسة، فإنه كثيرا ما يبني علاقات مع أفرادها عن طريق الاتصالات غير الرسمية، سواء أثناء تأدية واجباتهم أو في أوقات الراحة، وسواء داخل المؤسسة أو خارجها. ونظرا للقيمة الذاتية التي تحظى بها العلاقات الإنسانية اليوم في

مجال الاتصالات في إطار مختلف التنظيمات الحديثة، فقد أصبح الاعتراف والاهتمام بحقوق العامل الاجتماعية والنفسية عبر تلبية حاجياته الاتصالية والتفاعلية أمر لا بد منه داخل الجامعة.

ويمكن صياغة هذا الحق في حق الفرد العامل في الاجتماع والمناقشة والمشاركة من أجل إثبات وجوده وإسماع كلمته والحق في الاستفسار عن كل ما يهم مؤسسته من أجل الوصول إلى وضعية مريحة تسودها علاقات إنسانية قوية. من جهة أخرى فإن للاتصال أهمية في التغيير الاجتماعي الذي يحدث في ثقافة الإنسان، وذلك بإضافة خاصية جديدة إلى ثقافته هي خاصية التبادل والمشاركة. ولكي يساهم الاتصال في تحقيق التغيير الاجتماعي. كما من الضروري الاهتمام والبحث المعمق في الدوافع والقوى التي تؤدي إلى تجمع الناس أو تفرقهم، وخاصة في مهارات تكوين العلاقات الاجتماعية الجيدة. من هنا تظهر أهمية الاتصالات ودورها الكبير في جميع المجالات الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية... الخ.

إن أهمية الاتصال داخل المؤسسة لا تتوقف عند عملية إعلام الفاعلين الاجتماعيين بأدوارهم وواجباتهم الوظيفية، بل يمكننا القول بأنه يلعب دورا هاما في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل بما لا يترك أي مجال للتداخل أو الازدواجية في العمل وبالتالي نشوب الصراعات بين مختلف أجزاء التنظيم. حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة الاتصال بدوره في تعزيز العلاقات الإنسانية، على اعتبار أن جوهر المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال. [ محمد منير مرسي: 1984؛ ص121. ] فإذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصال داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولا عن أعمال المئات بل أحيانا الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الاتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضا على كافة العاملين. والطريقة التي تدار بها الاتصالات في المؤسسة يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم ومدى إحساسهم بالانتماء إليها، بما يؤثر بالسلب أو الإيجاب على ولائهم لها. [ عبد الكريم درويش وليلى نكلا: 1976؛ ص469. ]

مما سبق يمكننا القول بأن أهمية الاتصال باعتباره عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه مستمر، لا يقف عند مرحلة معينة وإنما يستمر طوال حياة المؤسسة، ينشط التخطيط والتنظيم ويعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والرقابة والتقييم، أي أن أهمية

الاتصالات تبرز في اتخاذ القرار وخلق نشاط معين وتوجيهه وتنسيق عملية تنفيذه وتتبع نتائجه وتقييمه. فإذا لم تتم الاتصالات عند مستوى معين أو تمت بشكل غير مناسب أو تمت دون كفاية، فقد تترتب عن ذلك مشاكل كبيرة دتؤثر على مصير المؤسسة، لذلك نجد البعض يطلق على الاتصالات اسم "قلب الإدارة"، إذ يتعذر إتمام جزء من العملية الإدارية أو كلها قبل توفير نظام قوي للاتصال ومعرفة مدى فعاليته في المؤسسة.

## الفصل الرابع : الأطر المرجعية ( النظرية ) لأساليب التسيير والإدارة مع الإشارة إلى نماذج رائدة

تمهيد:

يعتبر التسيير كعملية تنظيمية اعتمدها الانسان لإنجاز اهدافه وتحقيق توقعاته قديم قدم الانسان نفسه، بالرجوع الى العهد اليوناني والروماني نجد الكثير من الشواهد الدالة على المعرفة التسييرية خاصة في مجال القضاء، تنظيم الجيوش وتوجيه النشاط الاقتصادي، فقد شهد التسيير تطورا هاما واقترن بمحطات تاريخية بارزة، فعند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير متواضعة، تقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لبساطتها وعدم تعقدها، ولكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في اوربا وامريكا بعد ظاهرة الثورة الصناعية توسعت نشاطات المؤسسة، كثر عدد العاملين بها، وبالتالي تعقدت عمليات التسيير، واصبح من الصعب الرقابة، التحكم، والاشراف على العدد الكبير من العمال، وعلى جزئيات السيرورة الانتاجية التي شهدت هي الاخرى تعقد كبير، الامر الذي دفع بالمؤسسات في تلك الفترة الى محاولة البحث عن طرق واساليب جديدة تضمن السير الحسن والفعال للعملية الانتاجية، وتمكنها من تقييم ادائها بطريقة علمية، موضوعية، تسمح لها بالتحكم الفعال في المورد البشري، باستثمار كفاءاته وترقية قدراته بما يحقق فعالية الاداء ومردودية الانتاج.

بالرجوع الى القرن العشرين، وبالتحديد فترة ما قبل العشرينات نجد ان التسيير كعملية يقتصر فقط على الجانب المحاسبي، ولكن بعد الازمة الاقتصادية عام 1929 وما تلاها من انتهاج لسياسة الانتعاش الذي بدأ تطبيقها سنوات الثلاثينات، تطورت العديد من المؤسسات وزاد نموها وظهرت نظرة اكثر تطورا لمفهوم الادارة والتسيير من احادية البعد المحاسبي الموجه اساسا للتقييم المالي إلى مفهوم متعدد الابعاد لتقييم كل انواع الاداء داخل المؤسسة واقتران ذلك بمفهوم الفعالية.

وإذا كان الهدف المنشود من التسيير هو تحسين الفعالية، فإن سبيل تحقيقه لم يكن واحدا، بحيث أدى ذلك إلى ظهور عدة اتجاهات فكرية تحمل في طياتها مقاربة تصويرية خاصة بها ومتأثرة إلى حد بعيد بالفترة الزمنية التي تزامنت معها، وقد ساهم العديد من المفكرين ورواد الادارة الاوائل بتطوير هذه الحركة أو الاتجاه المتعلق بالادارة والتسيير بدءا بماكس فيبر وما قدمه حول فكرة التنظيم البيروقراطي ونماذج السلطة، ثم فريديريك تايلور بكل ما انتجه حول الادارة العلمية والتنظيم العلمي للعمل، كذلك هنري فايول

ومساهمته حول الادارة العامة، تنظيم المؤسسات وتقسيم الوظائف، وغيرهم من الباحثين والمفكرين الذين اسسوا لما يعرف بالأطر المرجعية والخلفية النظرية لدراسة التنظيمات بكل ما تضمنته من أساليب التسيير والادارة، فتكونت عدة اتجاهات ومدارس تنظيمية وادارية ركزت على جانب المؤسسة والمنظمة بشكل اوسع وانطلقت من التنظيم بمعناه العام الى معنى الادارة الحديثة .

الكلمات المفتاحية: التسيير، الادارة، الفعالية، الكفاءة، الاداء .

الاشكالية:

احتلت مسألة تسيير المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال مكانة جوهرية في المواثيق الوطنية نظرا لمساهمتها المحورية في استراتيجية التنمية المعتمدة منذ 1967، والتي حددت كهدف اساسي لها بناء قاعدة صناعية قوية تستلهم توجهاتها النظرية ومنطلقاتها الفلسفية من ايديولوجيا اشتراكية تؤمن بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والشركات كأدوات استراتيجية في يد الدولة لخلق شروط الاستقرار السياسي، وما رافقه من انجازات اقتصادية واجتماعية حققتها البلاد خلال الاربعين سنة الاولى للاستقلال معبرة عن امكانيات وقدرات الادارة الجزائرية في التكفل بقضايا التنمية في جميع القطاعات، ومع ذلك يبقى الاجماع الذي لا يختلف فيه اثنان من الجزائريين يتعلق بالصورة السلبية التي كثيرا ما تعكسها هذه الادارة.

لقد سبق ان اكد العديد من المحللين و الدارسين لتاريخ الادارة الجزائرية اهمية اثار الماضي و وزن الهياكل الموروثة عن مرحلة الاستعمار الفرنسي، فالسمات الاساسية للإدارة الاستعمارية اثرت بشكل عميق في الادارة الجزائرية وقدمت لها اسس وشروط الانطلاق التقنية، وهو ما يؤكد فاضل موسى في مقارنته التي يرى من خلالها ان الجزائر مثلها مثل سائر بلاد المغرب العربي ابدت في بداية عهد الاستقلال رغبة وإرادة قوية في الابقاء على نموذج الادارة الاستعمارية، وهو يذكر في هذا الشأن بقانون 31 ديسمبر 1962 الذي قضى بالعمل بالقوانين السارية المفعول قبل الاستقلال، ما لم تكن تتنافى و مبادئ السيادة الوطنية. ويمكن تفسير هذا الامر بالرغبة في تجنب حالة فراغ قانوني وتنظيمي، وغياب اطر قانونية تحتاجها الجزائر المستقلة لتستأنف تسيير الشؤون العامة لمواطنيها، وتتكفل بإعادة بعث حياة اجتماعية اساء اليها الاحتلال. ومن اجل ذلك لم يتم اللجوء الى تغيير فوضوي للهياكل والمؤسسات الموروثة عن الاستعمار، بل تم الاحتفاظ بها مع ادخال التعديلات التي كانت تفرضها الظروف السياسية الجديدة، وقد اختارت الجزائر ان تستمر في العمل بالقوانين الموضوعة

والمطبقة من طرف الادارة الاستعمارية، الا ان الرغبة في القطيعة والتوجه نحو التغيير بدأ يتضح شيئاً فشيئاً لما كانت تتبلور السياسات في السنوات الاولى للاستقلال (1) لتتضح هذه التوجهات الملحة نحو التغيير مع نهاية السبعينات أين شهدت المؤسسة الجزائرية عدة صعوبات في التسيير واختلالات في التنظيم حالت دون ادائها لمهمتها بفعالية، مما استوجب تبني اصلاحات اقتصادية مع بداية ثمانينات القرن العشرين تمهيدا لمرحلة اقتصاد السوق وما تفرضه من ثقافة مغايرة لتلك التي كانت سائدة في العهد الاشتراكي، وتبقى النقطة المحورية تتعلق بموجة التحولات التي اعتمدها المؤسسة الجزائرية على مستوى منظومتها التسييرية لبلوغ مستويات عالية من فعالية الاداء الاداري ترضي جميع الفاعلين والمستفيدين من نشاط المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة انطلاقاً من موضوع البحث الذي يركز على القيام بمقاربة علمية، نقدية لمختلف اساليب التسيير والادارة المعتمدة في الفضاء المؤسساتي الاقتصادي سواء في بعده الانتاجي أو الخدماتي إلى الاقتراب من سيرورة تطور المجال البحثي في حقل سوسيولوجيا المؤسسات، والتركيز على مناقشة بعض الاطر النظرية التي صيغت حول التنظيم، المؤسسة بكل ما تضمنته من عمليات تنظيمية وادارية تتعلق بالتنسيق، الرقابة، التوجيه وخاصة التسيير والادارة. هذه العناصر إذا ما اقترنت بشرط الفعالية فإنها تسمح للمؤسسة بتحقيق بقائها، تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة. ثم في المقام الثاني يتم بحث مدى اعتماد الادارة الجزائرية وتبنيها لهذه النماذج التسييرية، وهل وقع تحول نحو انماط تسييرية واساليب ادارية حديثة جاءت مواكبة لمرحلة الاصلاحات الاقتصادية التي طبقتها الجزائر منذ منتصف الثمانينات في اطار البحث عن كفاءة أداء مؤسساتها وجودة منتوجها؟ وهل خصوصية المرحلة الراهنة المتعلقة بالقرن الحادي والعشرين وما تطرحه من مفاهيم ومقاربات تركز على ضرورة التعامل مع المورد البشري كميزة تنافسية واطار استراتيجي في المنظمة فرض على الإدارة الجزائرية المراجعة الجدية لأنظمة تسييرها وتوجهاته الادارية؟

تبحث هذه الدراسة قضيتين محوريتين يمكن صياغتهما في التساؤلين الآتيين:

1/ ماهي الاطر المرجعية (النظرية والمعرفية) لأساليب التسيير والادارة ؟

2/ كيف يمكن القيام بتحليل نقدي لنماذج ممثلة لأساليب التسيير والادارة في الجزائر، وما مدى تأثر

هذه الاساليب بموجة الاصلاحات الاقتصادية والتحويلات السياسية التي خاضتها الجزائر؟

أولاً: تحديد المفاهيم المركزية

1/ مفهوم التسيير:

يضمن هذا المصطلح معاني متعددة تركز على جوانب مختلفة ترتبط بالاطار التصوري و الفكري الذي ينطلق منه كل باحث، مما اجاز القول ان مفهوم التسيير قد شكل مجالا بحثيا مشترك لعدد التخصصات الاكاديمية والفروع البحثية، فاستقطب حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في علم الاقتصاد، علم الاجتماع والسياسة، وهو ما يترجم درجة الاهمية التي يتضمنها، حتى ان كثير من الباحثين يصنفوا البحث في قضايا التسيير كأهم الحقول المعرفية الضرورية التي يجب الاطلاع عليها، والتحكم في مبادئها لتقوية كيان المؤسسة وتعزيزها بميزة تنافسية في اطار سوق دولي تنافسي تحكمه قاعدة البقاء للأقوى.

يقابل مفهوم التسيير المصطلح الفرنسي (Gestion) الذي يشير إلى معنى ضيق يتعلق

بمجموعة التقنيات المعتمدة في عملية التسيير، أما في اللغة الانجليزية فيقابله مصطلح (Management) الذي يشير إلى تقنيات التسيير، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب توفرها في شخصية الفاعل المسير. وتعرف الموسوعة الاجتماعية Encyclopédie of the social science " التسيير بأنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض أو مهمة معينة والإشراف عليها، كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في انجاز مهمة ما "(2).و يعرف فريديريك تايلور Taylor التسيير بأنه ذلك العلم المبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية (3). اما جون مي John Mee فيعرف التسيير بأنه فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع(4). وهناك من يعرفه بأنه " طريقة عقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد المتضمنة في المؤسسة سواء ما تعلق منها بالموارد البشرية، المادية، المالية قصد تحقيق الأهداف المبرمجة والمسطرة من قبل المؤسسة(5). بهذا المعنى يصبح التسيير يعبر عن مجموع العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه وغيرها من العمليات الرامية إلى انجاز اهداف محددة بأسرع وقت ممكن وباقل تكلفة .

تعتبر الإدارة من أقدم الأنشطة الإنسانية، حيث بدأ الإنسان الأول بإدارة وتبدير أمور حياته بطريقة غير مقصودة ليضمن لحياته البقاء والاستقرار، فالإدارة نشاط يسبق ويرافق أي نشاط انساني، غير ان الحاجة الى هذا النشاط تزداد عندما يكون العمل جماعي، وذلك لتحديد واجبات كل فرد، ثم التنسيق والترابط ما بين افراد المجموعة الواحدة لتحقيق الهدف المطلوب.

يعرف بيترسون وبلومان Peterson et Blouman الإدارة بأنها أسلوب يمكن بواسطته تحديد و توضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة<sup>(6)</sup>. ويعرفها سيرتو Certo هي عملية تحقيق اهداف التنظيم من خلال الافراد والموارد الاخرى للتنظيم<sup>(7)</sup>. اما ستونر Stoner فيعرفها على انها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الافراد وكذلك استخدام الموارد الاخرى لتحقيق الاهداف التنظيمية<sup>(8)</sup>. بهذه التعاريف يتضح ان الإدارة هي العملية او الاداة او الطريقة الاساسية لتسير العمل وتنفيذ المهام داخل المنظمات، فهي التي تقوم بتحديد الاهداف وتوجيه جهود الافراد الى تحقيقها بفعالية، فسر نجاح أي مشروع يكمن في طريقة ادارته، التي تتطلب احداث تكامل بين ادارة العمل المادي التي تستند إلى قواعد منطق تختلف تماما عن قواعد المنطق وعملياته في ادارة الموارد البشرية التي من خلالها يتم انجاز العمل، فهي المسؤول الاول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، لذلك لا بد من تسييرها بشكل فعال يعتمد على عمليات تخطيط، استقطاب، تدريب، تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تحفيز للعنصر البشري بما يساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة والاهداف الفردية لأعضاء التنظيم بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، مع التأكيد على ان نجاح الادارة او الحكم بفعالية اسلوب اداري معين لا يرتبط فقط بمدى تحقيق الاهداف التنظيمية للبيئة الداخلية، وانما يرتبط كذلك بدرجة تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية المتممة على الدوام بالتغير والحركية .

وقد ادت التطورات الحديثة إلى تأكيد اهمية عنصر الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية كبرى تقتضي ضرورة التحول من الدور التقليدي لتسيير الافراد إلى الدور الاستراتيجي لتسيير للموارد البشرية. ويؤكد الباحثين المتخصصين في علم الإدارة والتسيير على جملة مبادئ أساسية يستند إليها هذا العلم وهي تتعلق اساسا ب: التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، وأن كل مبدأ يتحرك في علاقة تفاعلية مع بقية المبادئ الاخرى لينتج في الاخير صورة التنظيم الرسمي المكتمل الابعاد والجوانب والخاصة لسلطة



الإدارة معتبرا إياها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفعالية والكفاءة.

### 3/ مفهوم الفعالية

حظي مفهوم الفعالية باهتمام كبير في فضاء المؤسسات الاقتصادية وأصبح قياسها شرط ضروري لمعرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق وذلك استنادا إلى مجموعة من المعايير التي تتلاءم مع خصوصية نشاط المؤسسة، ومع ذلك يكاد لا يكون هناك إجماع مطلق بين الباحثين والدارسين حول معالم هذا المفهوم لأن الفعالية تعبر عن " درجة تحقيق الأهداف و لاشك أن هذا التعريف عام و ليس محدود، والخلاف حول تعريف الفعالية ينشأ من حقيقة أن المؤسسات والأفراد الذين يقومون على إدارتها تكون لهم في الغالب أهداف متعددة ومتعارضة، وبالتالي فإن ما هو فعال بالنسبة لمجموعة قد لا يكون فعالا بالنسبة لمجموعة أخرى، وهذا ما يجعل مشكلة تحديد وقياس الفعالية عملية صعبة رغم ضرورتها وأهميتها كمؤشر هام بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها "(9).

تعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1974 الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة ( المخرجات). كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية (Wikipedia, the free encyclopedia) الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق وسمعة المنظمة من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع زبائنهم، وتقديم أفضل المنتجات التسويقية لكسب رضا عملائها للمساعدة في تحقيق أهدافها المسطرة وبالتالي تصبح الفعالية مرادفة لأداء الأعمال والمهام الصحيحة To Do Right Things، وغير بعيد عن هذا يقدم اتزيوني تعريفه للفاعلية مبرزاً علاقتها بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العمال وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم فيقول " تعبر الفعالية عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة على المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات. وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمنغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والانتاجية"(10). ويذهب البعض مثل بول موت (PolMott) إلى طرح الفعالية من زاوية مغايرة تركز على علاقة المنظمة بالبيئة، فبقدر تكيف المنظمة وأوضاعها الداخلية مع ظروف، متغيرات الوسط

الخارجي بكل ما يفرزه من فرص تستوجب سرعة استثمارها، وتهديدات تفرض يقظة الانفلات منها، تزيد مستويات فعالية المنظمة لتعبر عن قدرتها على البقاء، النمو، والتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية بغض النظر عن الاهداف التنظيمية الداخلية التي تحققها.

#### 4/ مفهوم الكفاءة

تعددت التعريفات التي صيغت حول هذا المفهوم تبعا لأطراف المنظمة وفاعليها الأساسيين، فاعتبرت من وجهة نظر الإدارة بمثابة النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة ومن ثمة فهي تعتمد على عنصري المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة<sup>(11)</sup> ومن وجهة نظر العمال تعني الكفاءة القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ بما يضمن الرشد في استخدامها بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى أفرادها وتطمح إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار جهود الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل<sup>(12)</sup> كما يمكن القول إن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب<sup>(13)</sup> وعن الحدود الفاصلة بين مفهومي الكفاءة والفعالية، يمكن القول ان الفعالية تبحث استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج وتحقيق الاهداف، فتركز على المخرجات من حيث تحققها بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب. بينما تعرف الكفاءة بأنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية، فالكفاءة تعني كيفية استعمال الموارد بطريقة مثلى في إنتاج شيء ما فهي ترتبط بالوسيلة التي أتبعته في الوصول إلى النتائج، وعليه تصبح الكفاءة تعبر عن علاقة بين المخرجات والمدخلات، تقاس من خلال نسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات وهي تعني افضل علاقة بين المخرجات والمدخلات وبذلك فهي معنى هندسي لمقدار المخرجات لكل وحدة من المدخلات. ونشير هنا إلى أن طبيعة العلاقة القائمة بين الكفاءة والفعالية لا تحظى دوما بالبعد الايجابي التلازمي، قد يأخذ المفهوم اتجاهاين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا

يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها والعكس أيضا صحيح أي أنها قد تتميز بالكفاءة في استعمال مواردها دون الفعالية في تحقيق اهدافها.

## 5/ مفهوم الاداء

تزايد الاهتمام في العقود الاخيرة من القرن العشرين بمفهوم الاداء، واتسع مجال دراسته في الادب التسييري خاصة في البحوث التي تتناول اساليب الادارة داخل المؤسسة، ومع ذلك لم يحظى هذا المفهوم بتعريف موحد وشامل. من الناحية اللغوية يقابل مفهوم الاداء لفظ Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يعتمدها التنظيم لبلوغ اهدافه.<sup>(14)</sup>

لقد تباينت النظرة للأداء، فاعتبره البعض بمثابة المرآة العاكسة للنتائج المطلوب تحقيقها، وهو ما نجده في تعريف Wheelen & Hanger بأنه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها<sup>(15)</sup>. في حين يتصوره البعض الآخر بأنه الطريقة التي يتم من خلالها الاستخدام الكفاء للموارد، وهو ما يتجلى في تعريف Miller & Bromiley للأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها<sup>(16)</sup>. وقد اقتصر الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الاخرى فاعتبروه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبذلك فقد ربطوا الاداء مباشرة بعنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سينتج الاداء الذي يتوافق مع مقتضيات منصب عمله وخصوصية وظيفته، وابعد من ذلك يتلاءم مع قدراته ومؤهلاته الفردية، ومن مجموع تفاعل الاداء الفردي للعمال واداء الموارد الاخرى يتشكل الاداء التنظيمي للمؤسسة ليترجم قدرة المنظمة على الانتاج بالفعالية التي تستجيب لطلب السوق، أي قدرتها على البقاء والاستمرار بالشكل المرغوب فيه، والذي يقتضي توفر منطقي الكفاءة والفعالية لبناء ميزة تنافسية تؤهل وتتيح امكانية التواجد في سوق تنافسية قوية. وتتبنى هذه الدراسة مفهوم الاداء كتعبير عن نشاط المنظمة وقدرتها على استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية بكل فعالية وكفاءة بما يتلاءم مع خصوصية وضعها الداخلي وظروف بيئتها الخارجية. وعلى هذا الاساس وكما يذهب "دونالدسون" فإن الاداء متغير تنظيمي متحكم فيه من طرف العديد من العوامل المرتبطة مثلا بنمط القيادة، اسلوب الادارة، الثقافة التنظيمية السائدة، استراتيجية المنظمة واهدافها، محيط المنظمة والسياق السوسيو-اقتصادي والسياسي الذي تنشط فيه. كل هذه العوامل تؤثر على الاداء وتتدخل في تقييم هذا الاداء

Performance Evaluation باعتباره مقياساً للحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وبيان نقاط قوتها وضعفها وهو من العناصر الأساسية في عمليات الإدارة.

ثانياً: الأطر المرجعية (النظرية والمعرفية) لأساليب التسيير والإدارة

لقد اقترن تطور أساليب التسيير والإدارة بتطور نظريات التنظيم التي أصبحت تؤكد في الوقت الراهن على أن الإدارة التقليدية الهرمية قد أصبحت إدارة قديمة، فالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية استدعت ضرورة وجود إدارة معاصرة بمبادئ مغايرة تطمح التحرر من منطق السلطة الرسمية النازلة والمطالبة بإضفاء أبعاد ديمقراطية تطبع العملية التسييرية للوصول إلى إدارة مبنية على مبدأ المشاركة تعرف بالإدارة الأفقية التشاركية. ويمكن استعراض ومناقشة الأطر المرجعية لأساليب التسيير والإدارة من خلال نظريات التنظيم ومدارسه المتمثلة أساساً في :

#### 1. المدرسة الكلاسيكية :

لقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية إلى حد كبير في إرساء قواعد التسيير تنظيمياً وممارسة وذلك لاستبدالها الحدس بالأساليب العلمية، وقد ارتبط اسم هذه المدرسة بعدد من الباحثين الذين شكلوا فرقة الأعضاء المؤسسين أو الرواد الأوائل في معالجتهم لقضايا التسيير والإدارة، ويرتبط الحديث عن علم الإدارة بظهور حركة الإدارة العلمية وما قررته من مبادئ في مجال المشروعات الخاصة، غير أن هذه المبادئ قد طبقت فيما بعد في مجال الإدارة العامة بعد تطويعها بما يتفق ويناسب الإدارة العامة. وسيخصص الجزء الموالي لمناقشة أهم النظريات الكلاسيكية الرائدة في مجال دراسة التنظيمات الصناعية وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

#### 1/ نظرية الإدارة العلمية

ظهرت نظرية الإدارة العلمية أو ما يعرف بالمقاربة التاييلورية في الثمانينات من القرن التاسع عشر مرتبطة بجهود رائدها فريدريك تايلور ( 1856 – 1915 ) والذي يطلق عليه " أبو الإدارة العلمية أو الإدارة الحديثة " وهي تمثل إحدى المداخل التحليلية الهامة في معالجتها للتنظيمات لأنها قامت على أسس علمية تجريبية، شكلت بدائل عن أسلوب المحاولة والخطأ، فقد اتبع فيها تايلور أسلوباً يقوم على الملاحظة، التجربة، وتحليل النتائج. ويتلخص أسلوب هذه الإدارة العلمية عند تايلور في أن هناك دائماً طريقه نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل إلى التعرف

على الاسلوب الوحيد الافضل لإتمام العمل وانجازه بشكل علمي يضمن اختصار الوقت، تقليص التكاليف ولكن زيادة الانتاجية ومضاعفة المردودية، مما يحقق اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في انتاجية الافراد. إن الفكرة الأساسية التي اعتمدها تايلور تكمن في تحقيق الزيادة الإنتاجية وتحسين المردودية بانتهاج طرق علمية موضوعية في تصميم العمل، وتنظيمه داخل المؤسسة، وحتى في اختيار الأفراد فأنتج شعاره الشهير

« the right man at the right place » وذهب أبعد من ذلك في ضرورة حل كل المشاكل

التنظيمية التي تطرأ في مجال العمل بطرق عقلانية وموضوعية تستند إلى ما يعرف بـ

« organisation scientifique du travail » O.S.T وهو ما يؤكد الباحث Marcelle

stroobants في كتابه sociologie du travail الصادر سنة 2007 في قوله:

« la formule qui résume le mieux l'apport de Taylor est

certainement « rationalisation du travail » . rationaliser signifie traiter

rationnellement, conformément à la raison et plus précisément, adapter les

moyens à des fins (...) la nouveauté tient surtout à la cohérence de son

O .S.T « organisation scientifique du travail » et aux normes qui la

concrétisent directement<sup>(17)</sup> »

لقد دعا تايلور إلى ضرورة التعامل مع المؤسسة كنسق مغلق يركز على عدد من المتغيرات

التنظيمية والعوامل الداخلية المتعلقة مثلاً ب: السلطة، العوامل الفيزيائية، الأجور، تقسيم العمل،

التخصص، وقد أهمل تأثير الجماعة على أداء الفرد، وقيمه، وثقافته، وتنشئته الاجتماعية، باختصار لم

يولي أدنى اهتمام لمتغيرات البيئة الخارجية، بل أنه اقترح مدخلا معياريا، يوضح ما ينبغي أن تكون

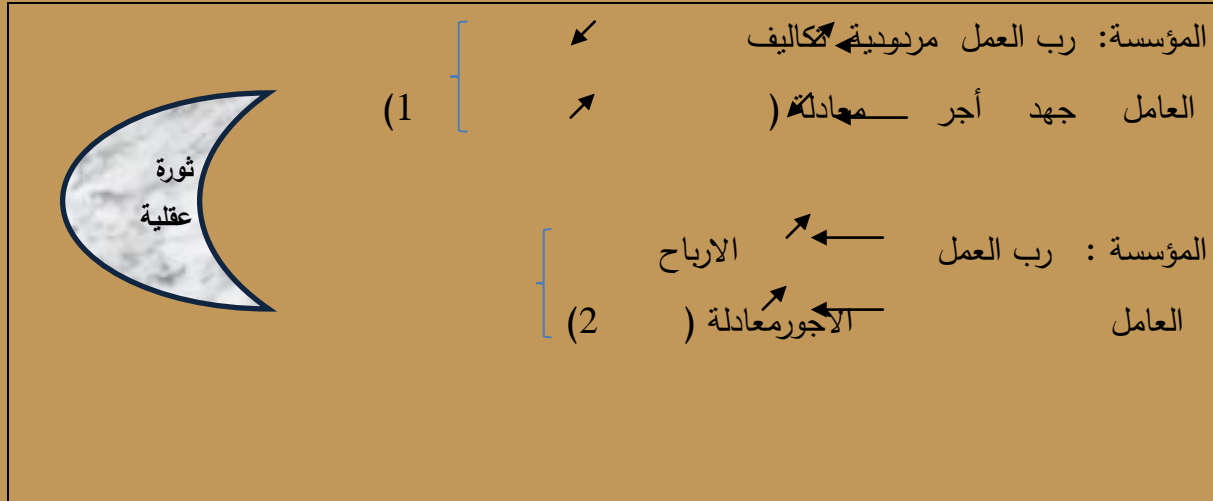
عليه الوظائف وينظر للعمال على أنهم نماذج مهياًة للتطبيق (تكيف العامل مع المنصب وليس

العكس). ويمكن تلخيص مبادئ تايلور في المخطط التالي:

شكل (1): مبادئ التaylorية حول الادارة العلمية



اعتبر تايلور المؤسسة تتكون من طرفين أساسيين (العامل، الرأسمالي أو الإدارة) مصالهما في حالة تعارض مستمر، فدعا إلى ضرورة إحداث ثورة عقلية، وقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد وأن يوجها اهتمامهما أولاً نحو زيادته.



في الحقيقة أن عملية الانتقال من المعادلة رقم (1) إلى المعادلة رقم (2) تستدعي حسب تايلور ضرورة إحداث الثورة على مستوى الذهنيات، بحيث يصبح هدف كلا الطرفين زيادة الإنتاجية ومن خلالها يتحقق لرب العمل رفع الأرباح وللعامل تحسين مستوى الأجر، غير أن الوصول إلى هذه الدرجة من التناغم والتجانس حسب تايلور لا تتحقق إلا من خلال التعامل مع العامل ككائن اقتصادي بالدرجة الأولى يحتاج في كل مرة إلى تحفيز مادي، وهو ما يستدعي ضرورة الاستفادة القصوى من قوة العمل- التي ينتج عنها تحقيق فائض القيمة للرأسمالي- وبذلك فقد أبعد الجوانب الاجتماعية والروح المعنوية للأفراد (العمال) عن مجهر الدراسة العلمية، وهنا يتجلى موقفه الضمني الذي فيه كثير من المساندة لرب العمل على حساب العامل.

وبهذا تكون الإشارة إلى أفكار تايلور، تصورات المؤسسة ولتنظيم العمل ولطرق التسيير الذي يؤكد ضرورة اعتمادها على المنطق العلمي قد تمت، وهو ما يسخر إمكانية توظيف بعض مبادئ تحليلاته بغض النظر عن الانتقادات التي وجهت له لإفراطه الشديد في التأكيد على أساليب العقلانية la rationalisation التي وضعت قوالب جاهزة لحل جميع المشكلات، وفي مختلف الظروف، ولدى جميع أنواع المؤسسات الصناعية على اختلاف الحقب الزمنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى جعلت أداء الفرد لا يخرج عن دائرة النمطية في الأداء، لهذا قوبلت حركة الإدارة العلمية في

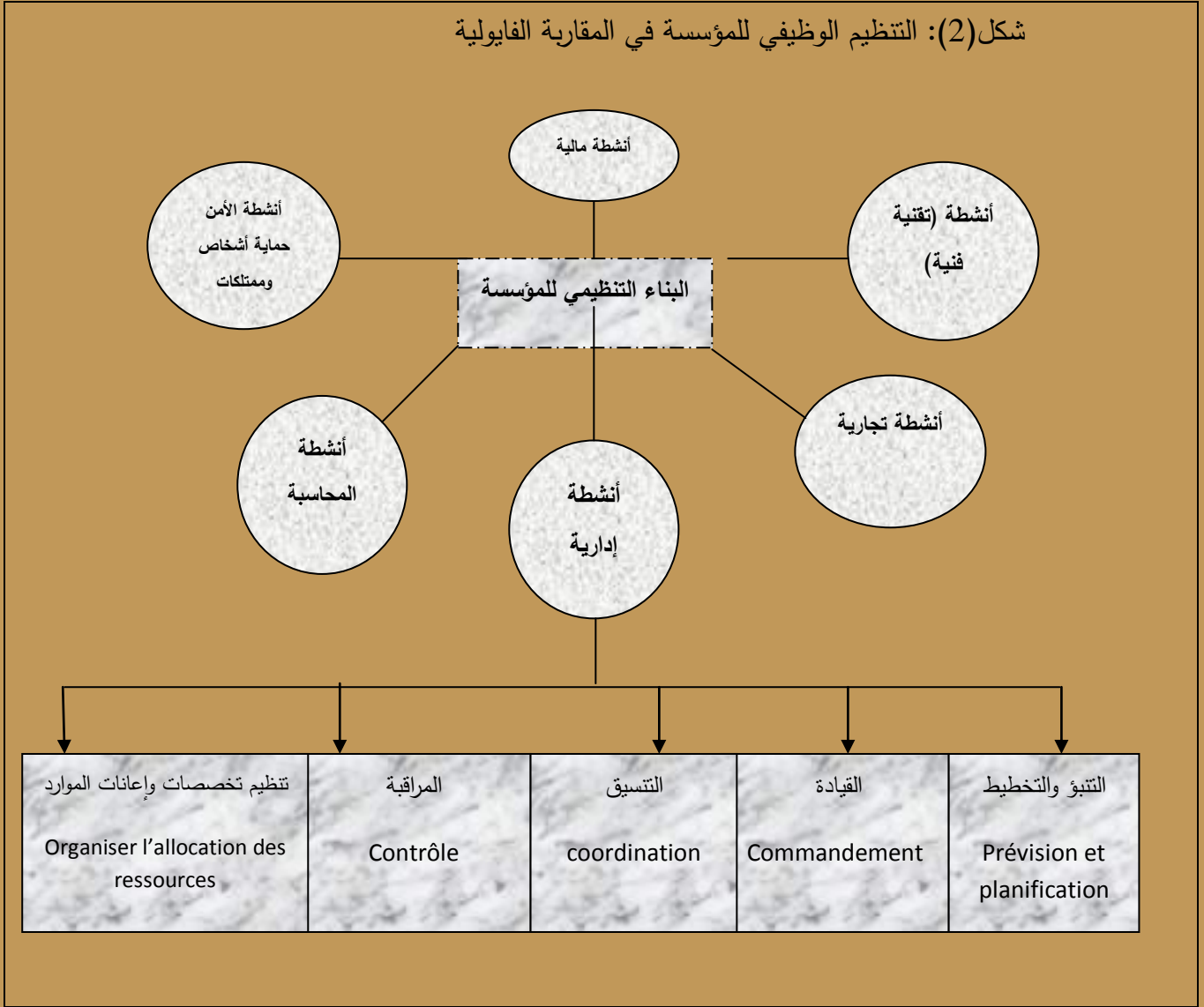
الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من طرف النقابات العمالية التي اعتبرت ما جاء به تايلور من اساليب الادارة العلمية انما جاء ليختزل التعامل مع الانسان كتعامل مع الآلة دون أي وجه للاختلاف طالما ان هناك تجاهل للحاجات الانسانية، للعلاقات الاجتماعية وللروح المعنوية التي تؤثر كثيرا في نفسية العامل وبالتالي في ادائه ، واعتبار ان زيادة الأجر المادي هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء وهو ما فيه مغالطة كبيرة.

## 2/ نظرية التكوين الاداري

تمثل نظرية التكوين الاداري أو ما يعرف بالمقاربة الفايولية لهنري فايول ( 1841-1925) مساهمة كبيرة تدرج ضمن الاتجاه الكلاسيكي في دراسة المنظمات، لأنها لم تخرج عن دائرة الاهتمام بالعوامل التنظيمية الداخلية للمنظمة، فقد حلل فايول وبشكل تنازلي من القمة إلى القاعدة البناء التنظيمي للمؤسسة معتبرا إياه يضم مجموعة من المستويات التنظيمية والأنشطة الإدارية- التي اعتبرها مشتركة لدى كافة المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها سواء تجاري، خدماتي أو صناعي- لكنه ركز أساسا على الأنشطة الإدارية واعتبرها عنصر مشترك متضمن في بقية الأنشطة، يمكن عرض الشكل الموالي للتوضيح أكثر:



شكل(2): التنظيم الوظيفي للمؤسسة في المقاربة الفايولية



### قدمفايول فيكتابة "Administration industrielle et générale"

"سنة 1916 المبادئ الخمس التي يستوجب على كل إدارة أو عملية تسييرية اعتمادها للتحكم في السلوك الانساني، وتسييره بطريقة فعالة، وقد ساعدته خبرته المهنية على تكوين فلسفة تسييرية اعتبر من خلالها أن " التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الانسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما ان المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها" (18) وهي ممثلة أساسا في: التنبؤ- التنظيم- القيادة- التنسيق- المراقبة، ثم وضع ما يسمى بأسس " حكومة المنظمة " واطلق على مذهبه الاداري اسم Fayolisme أي مبادئ فايول في الادارة وهي مبادئ شمولية لزيادة الفعالية التسييرية يقدر عددها ب

(14) مبدأ تطبيق على ادارة مختلف انواع المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة، تتمثل هذه المبادئ في (19):

- تقسيم العمل

- السلطة والمسؤولية: السلطة في نظر فايول هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية. السلطة في طرحه تعبر عن الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، تأتي من خلال المنصب الذي يشغله الفرد من ناحية وما يتمتع به هذا الشخص من صفات ذاتية تكسبه القدرة في التأثير على سلوك الآخرين من ناحية أخرى. أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة.

- الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل وعدم الاخلال بالأداء.

- وحدة إصدار الأمر: أي ان الموظف يجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

- وحدة التوجيه: ويقضى هذا المبدأ ان كل مجموعة من مجموعات العمل تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

- تدرج السلطة او التسلسل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئيسيلجميع مستويات الادارة.

- ثبات الموظفين في العمل : يحقق هذا المبدأ الاستقرار النفسي للعامل وبالتالي الزيادة في الانتاجية لان التغيير المستمر يعتبر من عوارض الادارة السيئة.

- مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة وعدم تعارضهما، وهو مشتق اساسا من الطرح التايلوري في التسيير والادارة .

- مركزية السلطة: ويعنى تركيز السلطة في يد شخص معين وامكانية تفويضها اذا استدعى الامر ذلك في ضوء معطيات خاصة بكل مؤسسة.

- المساواة في المعاملة بين جميع الموظفين وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم ولائهم للعمل.

- روح الجماعة : تنمية روح التعاون بينالأفراد وتشجيعهم على العملالجماعي

- مبدأ المكافأة والتعويض عن العمل المنجز.

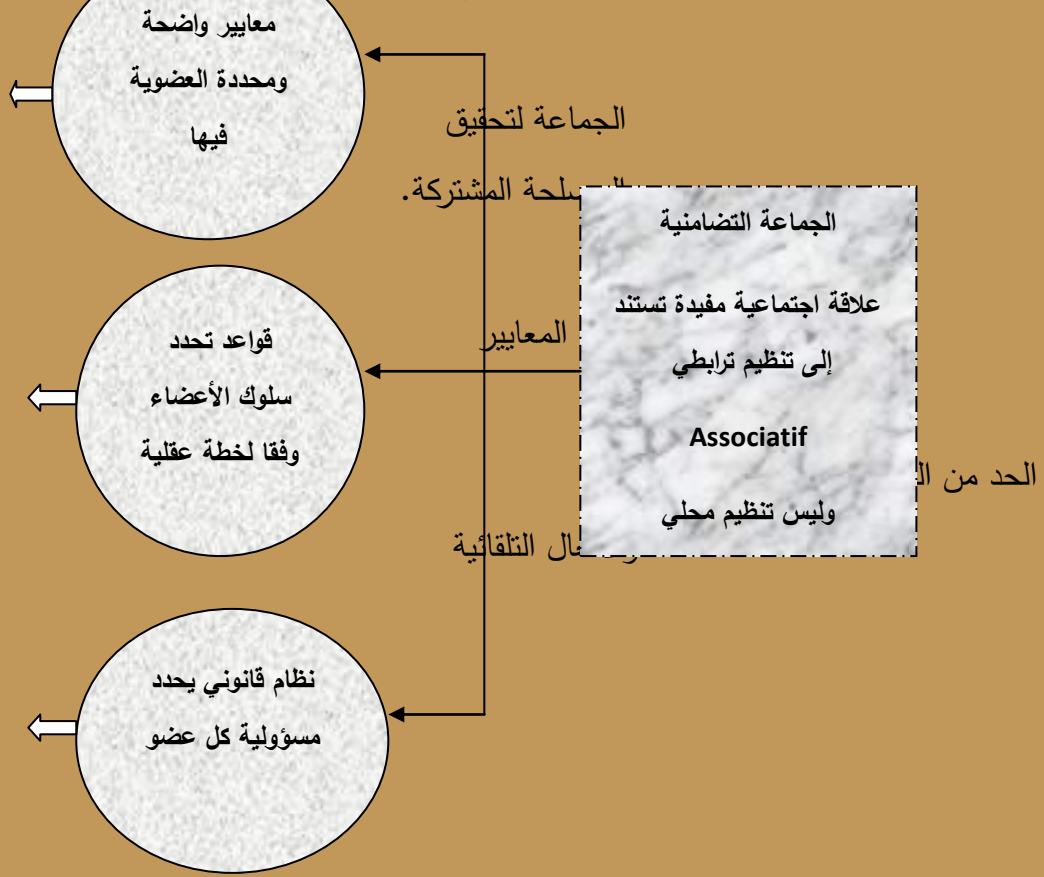
\_ المبادرة : أي إعطاء الموظف الفرصة لا يبرز قدرته علما لتصرفه وتمييزه روح الخلق والابتكار  
\_ الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب  
المادي للأشياء .

من الواضح أن هناك تشابه كبير، أو بالأحرى حالة تأثر واضحة من فايول لمقاربة تايلور وفيدر في تركيزهم على الخصائص الوظيفية والمبادئ التنظيمية المرتبطة مثلا ب التخصص، تقسيم العمل، الضبط والإشراف، السلطة وغيرها من المتغيرات التنظيمية داخل البناء التنظيمي التي تؤكد على اعتبار المؤسسة نسقا مغلقا مستقلا بذاته.

### 3/ البيروقراطية أو المقاربة الفيبرية

يقر الكثير من الباحثين والدارسين بأن ماكس فيبر ( 1864-1970)<sup>(20)</sup> كان له فضل تقديم أول صياغة منظمة للتصور السوسيولوجي للتنظيمات ولأساليب تسييرها بطريقة عقلانية بعيدا عن كل أشكال العاطفة، فقد ناقش فيبر مفهوم المؤسسة كتنظيم بيروقراطي عقلاني ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية التي تمثل نوعا من العلاقة الاجتماعية المقيدة، أي التي تفرض حدودا معينة على عضويتها، فهي تسيير وفق نظام خاص تحكمه قواعد ومعايير تفرض على أعضائها ممارسة أنماط سلوكية معينة. ومن الواضح أن تحديده للجماعة التضامنية تتضمن ثلاثة معايير أساسية. يمكن إبرازها في الشكل  
الموالي:

شكل (3): الجماعة التضامنية ومعاييرها في الطرح الفيبري

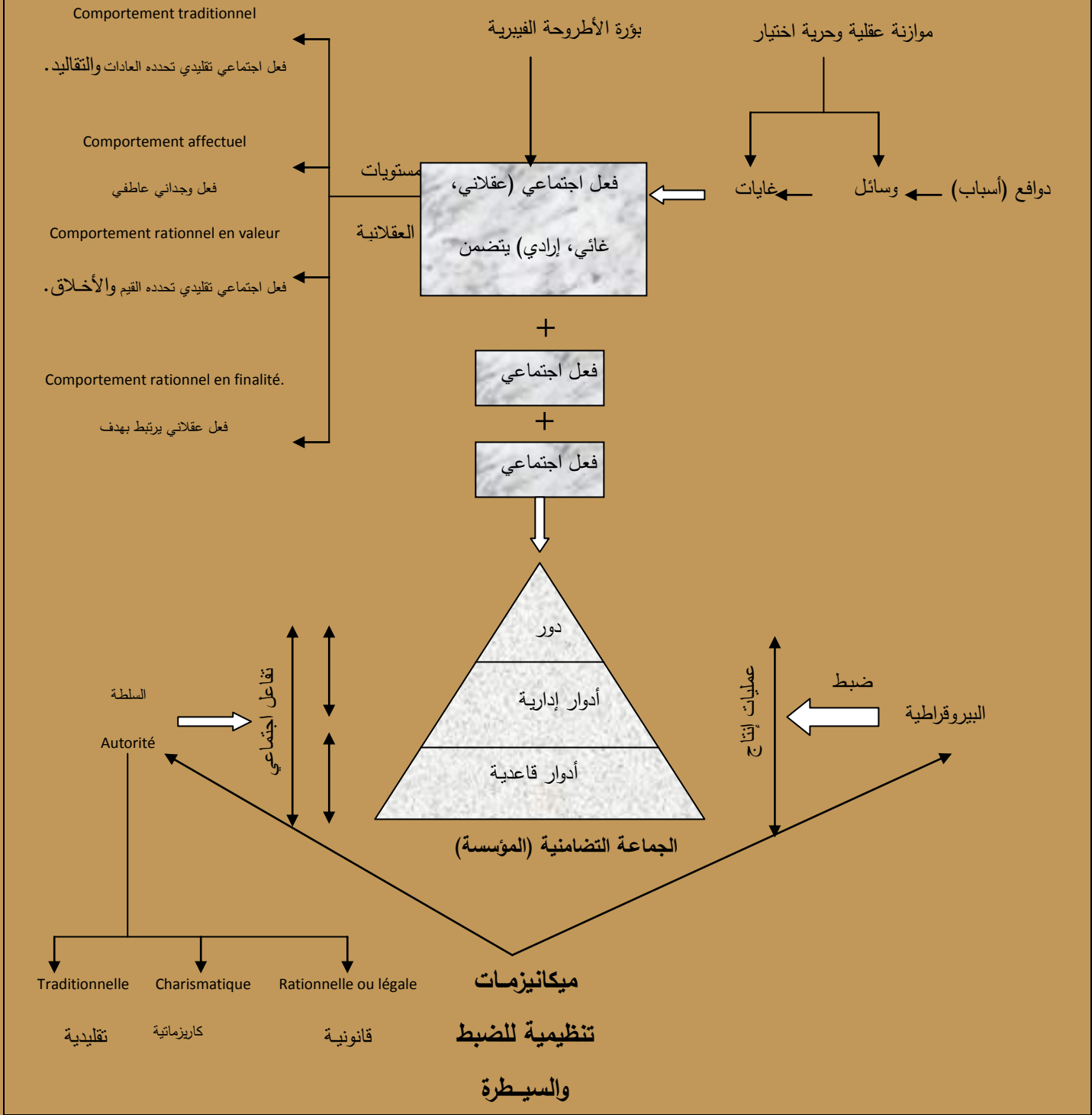


درجة عالية من الانظام

في سلوك الافراد

أوضح فيبر أن هناك علاقة قوية بين الرأسمالية وما تتطلبه من انماط تسييرية بيروقراطية تتمثل في الإدارة المتخصصة المدربة على أسس عقلانية وليس على أسس عاطفية، وقد وضع علاقة منهجية بين الأهداف المختارة والوسائل الأساسية للوصول إليها، وترجم ذلك في معادلته الشهيرة المتعلقة بالفعل الاجتماعي باعتباره موضوع الدراسة السوسولوجية عند فيبر كما يبرزه الشكل التالي:

شكل (4): معالم التصور الفيبري الاجتماعي المؤدي لبناء مؤسسة وطرق تسييرها



وقد أبدع فيبر بإقامة نماذج رئيسية للعملية التسييرية تبعاً لمتغير السلطة الضابطة لأنماط الفعل الاجتماعي تبدأ من أدنى أشكال العقلانية وتنتهي بأقصاها، وركز على الفهم التأويلي (compréhensive) للمعنى الذاتي للأفعال الاجتماعية من أجل الوصول إلى تفسير علمي يساهم في إنتاج معرفة علم اجتماعية<sup>(21)</sup>. ويعتقد أنه رغم وجود إمكانية للوصول إلى حقائق علمية وموضوعية في هذا المجال، إلا أنه من الضروري تطوير نظرية خاصة ومميزة لعلم الاجتماع، والتي لا تعني بأي حال إمكانية الوصول إلى تعميم النظرية السوسيولوجية على كل الحالات، لكون الأفراد كفاعلين اجتماعيين لديهم القدرة على خلق وتشكيل مؤسسات متباينة مما يترجم امتلاكهم لعنصري الوعي الاجتماعي والحرية الفردية.

إن معظم الأفكار والآراء التي طرحها ماكس فيبر تنص بالدرجة الأولى على بيئة النظام الرأسمالي أو المؤسسة الرأسمالية المقترنة بالتنظيم العقلاني للعمل الحر، واعتقاده الكبير أن الدين عنصر أساسي مهد لظهور ذهنية المفاولة والعمل الحر، وهو ما ينعكس جلياً في توافق الذهنية الرأسمالية الهادفة إلى تحقيق التراكم في الأرباح واستثمارها مع المرجعية الأخلاقية والدينية المتمثلة في العقيدة البروتستانتية، فالعمل بهذا المعنى لا يهدف إلى كسب مادي فقط، بل إلى تجسيد قيمة أخلاقية غير أن أكثر ما يهمننا في الطرح الفيبري هو دراسته للمؤسسة الرأسمالية واعتباره إياها فعلاً اجتماعياً يمارسه أحد الأفراد، وبالضرورة هذا الفعل متضمن لمعنى ذاتي يجب التوصل إليه بانتهاج أسلوب التفسير السببي للفعل الاجتماعي. وهو يؤكد على مفهومي السلطة والبيروقراطية كوسائل تنظيمية فعالة للضبط والتسيير، حيث يرى أن السلطة تلعب دوراً في تنظيم وضبط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد بينما تقوم البيروقراطية بدور هام في ضبط وتنظيم عمليات الإنتاج وتفاعلاته.

## II. المدرسة السلوكية:

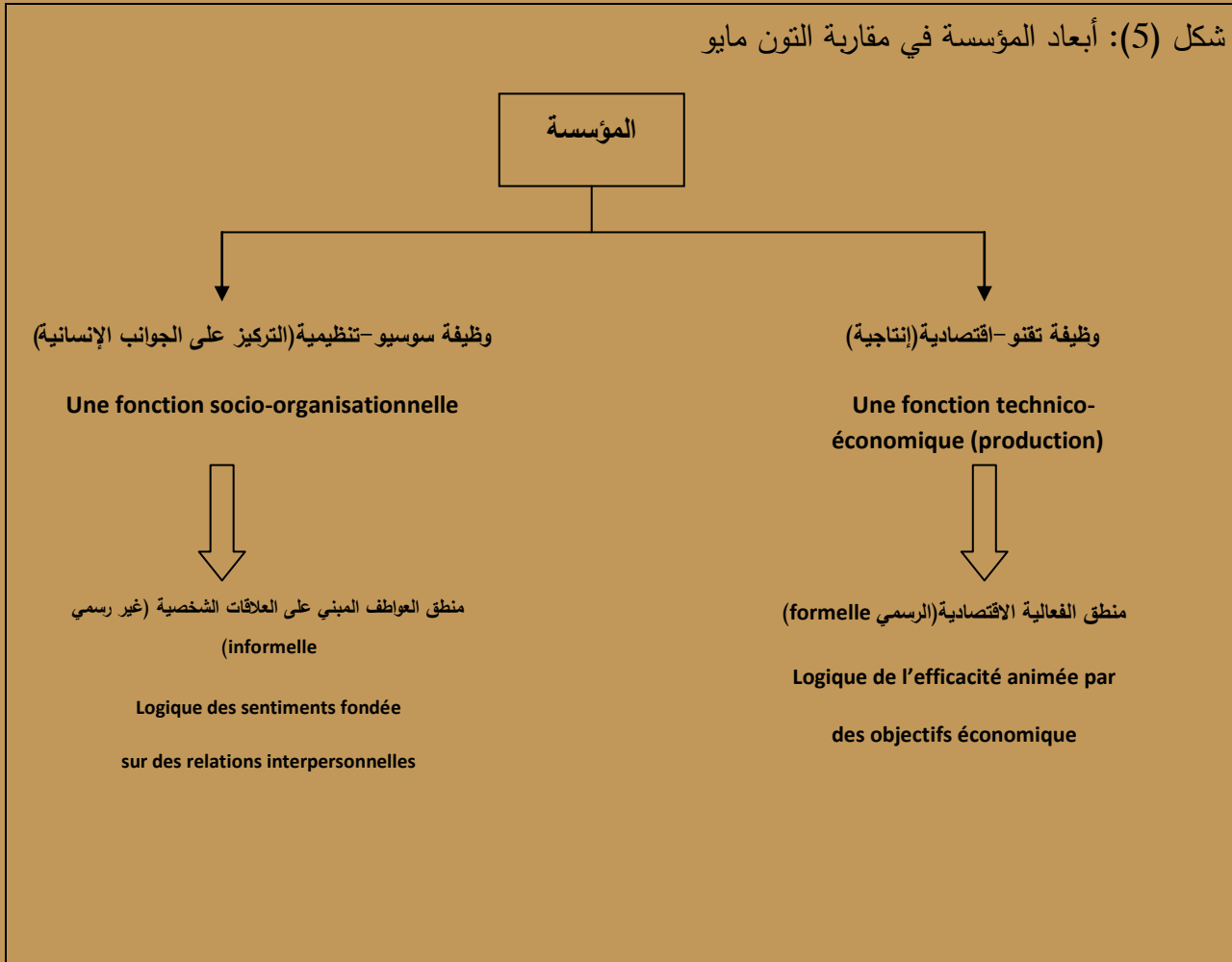
جاء ظهور المدرسة السلوكية كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري ونتائجهما، التي ظهرت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين، محدثة ورائهما الكثير من الآراء المعارضة والانتقادات المباشرة للتصورات الأيديولوجية والاطار الفكري الذي انطلقت منه المدرسة الكلاسيكية خاصة تحليلات الإدارة العلمية التي ركزت على دراسة نظام العمل بشكل ميكانيكي، واعتبرته مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بصورة منتظمة، رسمية، دقيقة ومحددة من

حيث الوقت أو الزمن والحركة. كما تصورت أن العمال مجرد آلات تعمل بدافع اقتصادي. وهو ما أثار شكوك علماء جامعة هارفارد خصوصا وأن داخل التنظيمات الصناعية الكثير من التنظيمات الغير رسمية التي تعنى بسلوك الفرد، الجماعة، حاجاتهم النفسية والاجتماعية التي تحقق إذا ما تم اشباعها مستوى عال من الروح المعنوية التي تساعد على تحقيق الفعالية وتحسين جودة العمل. وتدرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس أهمها مدرسة العلاقات الانسانية ونظريات أخرى تفرعت عنها وحملت نفس توجهات هذا المنظور السلوكي:

## 1/ مدرسة العلاقات الانسانية

تنسب النشأة الاولى لهذه النظرية إلى اعمال عالم الاجتماع الصناعي التون مايو وزملاءه بجامعة هارفارد وتجارهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التي دامت خلال فترة 1927 م- 1932 م<sup>(22)</sup> وقد توصل مايو أن " حل المشاكل المطروحة في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه " <sup>(23)</sup> وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة المتحررة من منطق السلطة الرسمية وما يمكن أن تحققه من نتائج فعالة على صعيد الاداء التنظيمي الفردي، أو على مستوى أداء المؤسسة وسمعتها. وقد دعا مايو إلى ان بلوغ المنظمة لأهدافها بكل فعالية مرهون باستراتيجية تسييرها للموارد البشرية داخل المنظمة، هذه الاخيرة التي ينبغي التعامل معها بكل وسطية تراعي الابعاد الرسمية وغير الرسمية فتشكل فضاء لممارسة وظيفة مزدوجة كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل (5): أبعاد المؤسسة في مقارنة التون مايو



- لقد شدد مايو في دراسته للتنظيمات على عدد من الأبعاد والقضايا التي يمكن إجمالها في:
- المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية تسعى لإشباع حاجات العامل الاجتماعية والنفسية وليس الاقتصادية فقط، ما أدى إلى إنتاج ما يعرف بأنسنة المنظمة.
  - التركيز على البعد غير الرسمي للمنظمة "ما يعرف بالجماعات غير الرسمية أو التنظيم الرسمي" الذي يساعد الفرد على تحقيق أهدافه الخاصة ومن ثم الأهداف التنظيمية.
  - ية الحوافز المعنوية في خلق نظام علائقي اتصالي، ايجابي بين الرئيس والعامل، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه.
  - إضفاء البعد الاجتماعي على عدد من العمليات التنظيمية المتعلقة مثلا بالاتصال، إشراف، رقابة للتقليص من هامش اعتبارها وظائف إدارية رسمية جامدة.



- التركيز على المكافآت غير الاقتصادية والاعتقاد بأهمية دورها في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي.

اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن مقارنة مايو للتنظيم اختلفت في مضمونها عن مقارنة تايلور، فايول وفير، هؤلاء حاولوا دراسة المؤسسة بالتركيز على متغيراتها التنظيمية الداخلية، ورأوا فيها المحدد الأساسي لتحقيق فعالية اقتصادية، مما يؤكد على أن الدراسات الأولى للتنظيم قد اهتمت بالجوانب الشكلية ذات الطبيعة الرسمية، وبمحاولة تفسير سلوك العامل بإرجاعه إلى عوامل مادية، اقتصادية بالدرجة الأولى بخلاف هذا الطرح، ظهرت النزعة السلوكية بقيادة هذه المدرسة تدعو إلى الاهتمام بالأبعاد غير الرسمية، من خلال التركيز على الحاجات النفسية، الاجتماعية التي يسعى الفاعل لإشباعها في فضاء عمله، بكل ما يتعلق بمحاولة تفسير سلوكه في إطار كلي شمولي يجمع عدد من المتغيرات البيئية للأنساق الداخلية والخارجية، لذلك نجد مايو يدعو إلى التعامل مع المؤسسة بالتركيز على الجوانب الإنسانية المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية الناشئة أصلا عن التفاعل الإنساني، والمتضمنة مثلا لأبعاد المشاركة في اتخاذ القرار، شعور الفرد بالانتماء إلى التنظيم، فتح قنوات اتصال بينه وبين الإدارة، وكل ما فيه تأكيد على أهمية المتغيرات السوسيو-سيكولوجية في تفعيل تحفيز الأداء أو السلوك التنظيمي للفرد كمتغير حاسم ينبغي مراعاته في عملية التسيير والادارة للاقترب من الفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن تم يصبح التسيير ما هو إلا تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلال تجنيدهم عبر عمليات اجتماعية وهي الاتصال، التحفيز، القيادة، واشراكهم في اتخاذ القرارات. هذه العمليات التي تهدف إلى التأثير على الأفراد بطريقة تجعلهم يتعاونون على تحقيق الهدف التنظيمي الذي شاركوا منذ البداية في صياغته وابداء اراءهم وفقا لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، الامر الذي سيرفع احساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل ومراقبتهم لذواتهم بطريقة تخلص تدريجيا من سلطة الرقابة الخارجية وما تضمنه من معاني التراتبية الفوقية، القوة القاهرة التي كثيرا ما ينفر منها العمال لأنها تخنق الجانب الانساني فيهم وتحولهم إلى دمي متحركة بدافع اقتصادي لتحقيق اهداف فردية غالبا ما تتعارض مع الاهداف التنظيمية.

## 2/ النظريات الممتدة عن العلاقات الانسانية

تعتبر امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائه، ركز أنصار هذه النظريات اهتمامهم على ضرورة دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي وفهمه كأساس لفعالية العمل من أجل تحقيق

الأهداف المحددة، كما اهتموا بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل، فشدوا على ضرورة تحليل العمليات السيكلوجية وبيان كيفية انعكاسها على سلوك الافراد داخل التنظيم. فانصرف اهتمام هيريت سيمون Herbert Simon حول مسألة اتخاذ القرارات وقد أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، وأن هذه القرارات تعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل Alternatives المتاحة، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الاهداف التنظيمية. أي أن القرار هو وسيلة لتحقيق اهداف التنظيم، وعلى المسير أن يصدر القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، "وقد عارض سيمون مفهوم الرشد المطلق بحكم أن المسير لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل المواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا يلتزم بأنماط معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة لذا ظهرت محلها نظرية الرشد المحدود"<sup>(24)</sup> وجاءت كنفذ للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضعية التي فيها. فالفرد يصدر قراراته في ضوء نوعين من المعطيات: المعطيات الواقعية Factual Premises التي تعبر عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي واسلوب التفاعل بينها، والمعطيات القيمية Value Premises التي تعد قضايا ذات طابع اخلاقي، ومن تم فهي لا تخضع للاختبار الامبريقي. وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال مارتنش، رتشارد سيرت إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع"<sup>(25)</sup> ومع ذلك تبقى " رغبة الفرد في الاسهام في التنظيم تتوقف على نظام المكافآت المعمول بها داخل هذا التنظيم، وأن لكل فرد مجموعة من الحوافز أو المكافآت تختلف عن الافراد الآخرين"<sup>(26)</sup> وهو ما فيه افتراض من جانب سيمون لفكرة السلبية في اعضاء التنظيم، وبالتالي ضرورة تشجيعهم عن طريق المكافآت، الاقناع وفي بعض الحالات المساومة والمناورات السياسية. وذهب دوجلاس ماكريجور MC. Gregor صاحب نظرية X و Y إلى بحث شروط القيادة الفعالة التي يقوم بها المشرفون ازاء مرؤوسيهم والقيادة غير الرسمية الموجودة اصلا في التنظيم، وانطلق من فكرة أن العلاقة بين بين القائد (رسمي أو غير رسمي) والعامل هي علاقة اعتماد أو تكامل. لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في اشباع الكثير من حاجاته، كالحاجة للاستمرار في العمل، الحاجة إلى الترقية وما يصاحبها من زيادة في الاجر. وقد اشار إلى أن طبيعة العامل يمكن أن تكون على احدى هاتين الصورتين؛ إما طبيعة سلبية تستند إلى نظرية X تستوجب الرقابة الشديدة

والتهديد بالعقوبة من أجل انجاز العمل، أو طبيعة ايجابية تستند إلى نظرية Y وتفترض توفر العمال على قدرات عالية لتحمل المسؤولية وانجاز مهامهم تحت سلطة الرقابة الداخلية والضبط الذاتي. وبناء على هذه الافتراضات دعا ماكريجور إلى افضلية أن يستند أسلوب المدراء في التسيير ونمط ادارتهم على الافتراضات الايجابية حول الطبيعة الانسانية للعامل التي تبنتها نظرية Y. أما دافيد امري D. Emery فقد قدم " محاولة نظرية تشير إلى طريقة في القيادة الادارية تتيح الفرصة لظهور الدوافع تجاه تحقيق اهداف كل من الافراد والتنظيم... فقد نظر إلى قيم الامن والتحصيل والاسهام والشعور بالانتماء التي يراها الافراد متوفرة في موقف العمل على انها تمثل العوامل الاولية التي تدفعهم إلى العمل وتحدد اتجاهاتهم... وتوصل إلى قضية جوهرية مؤداها أن الافراد يبذلون اقصى جهدهم في العمل ويساهمون في عمليات التنظيم، إذا أحسوا أو تأكدوا من أن الاسهام في تحقيق الاهداف العملية لقسمهم ، هي بمثابة وسيلة لإشباع قيم عملهم الخاصة في أي وقت، ومن ثم يحتمل أن يندفعوا نحو تحقيق اعلى مستوى من الانتاجية، خاصة إذا ما منحت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها" (27). ومن وجهة نظر مغايرة سلط كريس أرجيريس C.Argeris مقارنته على موضوع الصراع بين نسق حاجات الافراد ونسق حاجات التنظيم، وما يترتب عليه من احباط في اشباع حاجات الفرد والتقليل من قيمة العمل على تحقيق اهداف التنظيم، لذلك اعتبر أن وجود التنظيم غير الرسمي امر ضروري لأنه يساعد على خلق التوازن المطلوب بين العامل وادارة التنظيم، من جهة اخرى فقد دعا إلى ضرورة تجاوز الاسس التقليدية للفكر التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالمنحى التنازلي في العملية الاتصالية، واقترح بديل يمكن توظيفه لتفعيل العوامل الدينامية التي تجعل الجماعة تنشط يتعلق الامر بفكرة مشاركتها في الاداء الاداري أو ما اصطلح عليه فيما بعد بالإدارة بالأهداف أو الادارة بالنتائج.

إن كل هذه المساهمات يضاف اليها نظرية ابراهام ماسلو حول هرمية للحاجات، ونظرية فريدريك هرزبرغ حول نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات، ونظرية وايث باك الشهيرة حول توافق السلوك الانساني التي قامت على مفهوم جديد بالنسبة للفكر التنظيمي وهو بناء الحياة Structure of living ومن تم وقع ابتعاد النظريات الممتدة بعد مدرسة العلاقات الانسانية بصورة تدريجية عن الاطار التصوري التي تبنته هذه الاخيرة، والذي يركز على مسألة التفاعل الانساني داخل المنظمات ويعتبره متغير محوري في رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي احساسهم بنوع من السعادة الوظيفية التي تساعد في رفع مستويات ادائهم مما ينعكس على تحسين الانتاجية وتحقيق الرخاء الاقتصادي، إلى الاهتمام بموضوع السلوك التنظيمي وتحليل العمليات السيكولوجية وبيان كيفية انعكاسها على سلوك الافراد داخل

التنظيم، فجاء الاهتمام بالدفاعية، الحاجات الانسانية، القدرة على القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، علاقة التكامل والتعاون أو الصراع والتصادم بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا الشعور بالانتماء للمنظمة. كل هذه المتغيرات استقطبت انشغال الباحثين من اتباع مايو واعتبروها كعوامل رئيسية ينبغي اخذها بعين الاعتبار اثناء عملية تسيير الموارد البشرية وادارة شؤونها.

### III. المدرسة (الاتجاه) الحديثة:

يركز هذا الجزء على بحث بعض الاتجاهات النظرية الحديثة التي اعتمدت اطار تصوري يشخص المنظمة كنسق اجتماعي مفتوح على بيئته الخارجية، ومن تم فهو يطرح انماط تسييرية وادارية تأخذ بعين الاعتبار المعطيات الواقعية للبيئة الخارجية مغايرة بذلك المنطلقات الفكرية والافتراضات النظرية التي اعتمدها كل من المدخل الكلاسيكي والسلوكي. ويمكن ابراز اهم النظريات المندرجة ضمن هذا الاتجاه الحديث على النحو الآتي:

#### 1/ نظرية النظم

تتعلق هذه النظرية من تأكيد قضية محورية تدعو لضرورة الاعتراف بأهمية العلاقات المتبادلة القائمة بين طرفي

المنظمة والبيئة الخارجية وتأخذ في الاعتبار حتمية تأثير المنظمة على البيئة الخارجية وهذا هو هذا النظرية كانتا أساساً للذيد بالظهور والمدخل الموقفي في الفكر الإداري. وقد ظهرت في فترة بدأ فيها المنظمة تخرج عن الأطار المؤلف الذي يصورها كنظام مغلق على ذاته ومفتقد لأدنى قنوات الاتصال التفاعلية مع البيئة، هذه الأخيرة التي بدأت تتجه هي الأخيرة نحو حالة من عدم الاستقرار والتقلب وبالتالي المقاربات السابقة في دراسة المنظمة أصبحت غير كافية وبحاجة إلى توظيف مدلول جديد لمفهوم النظام، ومقاربة مغايرة لبيئة المنظمة. حيث انطلق أصحاب هذه النظرية من فرضية أساسية مؤداها أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية التي تعانيها المنظمة من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح Open-System يتكون من مجموع العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) يحددها نظام المدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية (Feed back) والعلاقات المتبادلة فيما بينها، والمشعبة بمنطق الانصات الدائم لمستجدات البيئة الخارجية، والتكيف مع متغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار نتائج التغذية العكسية التي أصبحت تهيمن في الفكر الإداري كواحدة من اهم المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة التوجه الليبرالي للاقتصاد الرأسمالي.

## 2/ النظرية الموقفية

تتطلب هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) من اطار تصوري يؤكد ضرورة احداث قطيعة مع المدخل الكلاسيكي في التسيير الذي يقوم لمبدأ « الطريقة الوحيدة المثلى » one best way التي تقول بأحادية ونمطية حل واحد مطلق دون غيره، وهو ما فيه تعارض وتصادم لمبدأ طبيعي حيوي يخضع له الوجود بأسره يتعلق بقانون الاختلاف وما يطرحه من مساحة للحرية في الاستجابة للتعددية وما تفرزه من مواقف متباينة تحكمها متغيرات داخلية واخرى بيئية خارجية تلعب دور كبير في التأثير على سلوك الافراد واداء المنظمات. معنى ذلك أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود حلول جاهزة ووصفات مطلقة تطبق على جميع المنظمات، بل أن الحلول والقرارات وطرق التسيير تبنى على أساس دراسة الوضعية وبحث متغيرات الموقف بأبعاده البشرية، الزمنية، المكانية، التكنولوجية، البيئية. وتؤكد دراسة الباحثة " جونودوورد Woodward » « حول تأثير المتغير التكنولوجي على السلوك التنظيمي وعلى طبيعة التنظيم الاداري واسلوب العمل المتبع في المنظمة وما يصحبه من اساليب تسييرية وادارية، أن المنظمة التي تتنكب كميات صغيرة وتلك التي تتنكب بالوحدات لا يمكنها أن تعتمد نفس المستويات الادارية، ولا نفس الدرجة الرسمية في التعامل مع جماعات العمل الصغيرة أو الكبيرة، ولا نفس الانماط التسييرية لضبط سلوك الافراد والتحكم فيه، هذا يعني انه ليس هناك منهج اداري يصلح لكافة المنظمات او حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وانما يجب ان تختار المنهج او الاسلوب الذي يتلاءم مع الموقف او الحالة التي تمر بها المنظمة في فترة زمنية معينة، مما يحتم النظر للمنظمة على انها نظام مفتوح يتأثر بجميع القوى البيئية وقابل لاستلام التغذية المرتدة.

## IV. المدرسة (الاتجاه) المعاصرة :

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة التي فرضت ضرورة الارتقاء بنظم الاداء والانتاج والخدمات في المنظمات لمواكبة قوى التنافس ومواجهة التحدي والاستجابة لشروط

البقاء وتحسين الكفاءة الانتاجية في كافة الميادين، وأمام تلك التحديات المتسارعة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي فرض عليه هذه المنظمات ضرورة استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ضبط جودتها وتحسين قدرتها التنافسية. سنأتي في هذا الجزء الى مناقشة اكثر الاتجاهات حداثة في التعامل مع انماط التسيير الاداري في المنظمات، ونستهلها ب:

## 1/ نموذج الادارة بالأهداف:

- تعريف الادارة بالأهداف:

انبثقت فلسفة الادارة بالأهداف عن تطور الفكر الاداري وتطور نظريات التنظيم، وقد ساهمت هذه النظرية في تقليص الفجوة بين الفكر الاداري الكلاسيكي ممثلا في المقاربة التايلورية التي تركز وبقوة المنطق العقلاني، الاقتصادي في التسيير، وبين الفكر الإداري السلوكي ممثلا في مدرسة العلاقات التي تجسد المنطق الانساني، العاطفي في التعامل مع العمال، لتتخذ هذه النظرية (الادارة بالأهداف) موقفا وسطيا، يزاوج بين الفكرين؛ يركز من جهة على تحقيق اهداف التنظيم وفقا لما ينص عليه المنطق الاقتصادي ولكن في الوقت نفسه يولي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية، بمشاركة، وبضرورة ادماجها و جعلها طرفا فاعلا في السيرورة العملياتية ضمن أي منظمة.

تعود فكرة الادارة بالأهداف الى جهود العالم الاداري " بيتر داركر " Peter Drucker في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، والذي دعا الى ضرورة اشراك العمال والمرؤوسين في إنجاز الاهداف التنظيمية المسطرة . وعليه يمكن تعريف نظرية الادارة بالأهداف على انها " اسلوب اداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الادارية في وضع اهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف للمنظمة تمثل محصلة الاهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الانتاجي " (28). ان هذا التعريف يشير الى حقيقة اساسية تتعلق باعتماد هذا المنهج في التسيير والادارة على مبدأ المشاركة في تحديد الاهداف وصياغتها ، ثم وضع البرامج التنفيذية لتطبيقها وتجسيدها ميدانيا ليتم بعد ذلك التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها في جو يركز كثيرا على البعد الانساني العلائقي وهو ما يساعد على تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الايجابي فيما بينهم مما يعزز الشعور بالثقة وروح الانتماء داخل المنظمة. وتتعلق فلسفة الادارة

بالأهداف من القاعدة التي تقول ان الغاية من كافة النشاطات الادارية التي تقوم بها ادارة المنظمة هو تحقيق الهدف العام والذي هو محصلة مجموعة اهداف فرعية تشمل الاطراف التالية<sup>(29)</sup>:

1. اهداف المالكين، المستثمرين واصحاب رؤوس الاموال.
  2. اهداف القائمين على ادارة المنظمة .
  3. اهداف العاملين في المنظمة وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
  4. اهداف المتعاملين مع المنظمة والذين يشكلون وحدات البيئة الخارجية وعناصرها.
- ب- خصائص الادارة بالأهداف:

يركز هذا الاسلوب في التسيير جل اهتمامه على معرفة وتبني الاهداف الاكثر واقعية وامكانية للتنفيذ في ممارستها للعملية الادارية، وذلك بفتح مجال لتعاون مشترك بين الرئيس والمؤوس في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية حيث يتم مناقشة وبحث الاهداف الموكلة اليهم من قبل الادارة العليا والتي تشكل في مجموعها الهدف العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، وهذا هو سر تسمية هذا المنهج الاداري بالأهداف. وبوجه عام يمكن إبراز خصائص هذا الاسلوب الاداري في التسيير من خلال<sup>(30)</sup>:

1. تقوم الادارة بالأهداف على اساس مبدا المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمؤوس على تحديد الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المؤوسين ويكون ضمن الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية من قبل الادارة العليا وضمن الهدف العام للمنشأة .
2. المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الاداء.
3. التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمؤوسين للقيام بمهامهم المتفق عليها.
4. اعتماد مبدا العمل بأسلوب الفريق، وتعبئة جهود وطاقات الافراد العاملين على مختلف المستويات الادارية.
5. القدرة على اكتشاف الانحرافات والاطفاء والعمل على تصحيحها اولا بأول.

6. تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك مع الرؤساء للوصول الى ما هو افضل في جو من الحرية والتفاهم والتعاون.
7. تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع واثاحة الفرصة لتشجيع وتنمية روح المبادرة في مجال العمل .
8. تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين وضرورة موازنة اهداف الفرد مع المصلحة العامة.
9. تشجيع مبدا الادارة الذاتية والولاء الشخصي من خلال مشاركة المرؤوسين في تحديد الاهداف.
10. تسهيل تنفيذ الوظائف الادارية الاخرى من تنظيم، توجيه، رقابة، وتقييم نتيجة اتباع هذا الاسلوب في الادارة، إذ يعتبر كل فرد شارك فيه مسؤول عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.
11. تطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة وذلك لان اسلوب الادارة بالاهداف يشجع على تحقيق اقصى قدر من المشاركة والتفاعل، الامر الذي يوفر اكبر مستوى ممكن من المعلومات عن نشاط الشركة والعاملين بها.
12. تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المؤسسة والاحتكاك المستمر بتطورات الامور وتأثيرها العملي على تحقيق الاهداف .
- ج- المرتكزات الاساسية لنظام الادارة بالاهداف:
- لما كانت الادارة بالاهداف نظاما وبرنامجا شاملا يتطلب تغيرات اساسية وجذرية في اساليب الادارة و دور الفرد في التنظيم، فان الاعداد له كنظام اداري متكامل يتطلب كثير من الجهد والدقة الكافية. وعلى هذا الاساس فان نظام الادارة بالاهداف يستند على المرتكزات الرئيسية التالية<sup>(31)</sup>:
1. وضع اهداف لكل منصب اداري:
- يتطلب هذا الاجراء النظر الى المناصب الادارية على انها مراكز للمسؤولية وهذا يستدعي ان تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة ومحددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة، بحيث يتم الانطلاق من الاهداف الرئيسية للمؤسسة التي يتم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات الادارية .
2. ضرورة اشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الاهداف الخاصة بالمناصب الادارية :



يحتم هذا الاجراء على المدراء عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين واعتماد مفهوم الادارة بالمشاركة كعملية تمكن المرؤوسين من اكتساب درجة عالية من الحرية، من التفاعل، كذلك من الرقابة ولكن بطريقة معاصرة تركز على النتائج المنجزة في جو تسوده مرونة اكبر ورضا اعلى عن العمل .

### 3. تسلسل وترابط الاهداف بعضها بعضا افقيا وعموديا:

اذ ان الاهداف التي تتعلق بالمناصب الادارية في المستويات الثلاث (العليا، الوسطى والدنيا) ينبغي ان تحقق الترابط والانسجام فيما بينها، بحيث لا ينطلق الى منصب اداري مهما كان موقعه على الخريطة التنظيمية في تحقيق اهدافه بالطريقة التي تؤثر على امكانية تحقيق الاهداف الرئيسية الشكلية للمنظمة .

### 4. اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية :

تساعد الادارة بالأهداف على تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي وجعل الرقابة الذاتية ممكنة وذلك عن طريق خلق جو يسوده الاحترام المتبادل، المرونة في التعامل، بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تقوم على تحقيق النتائج في اطار من الود الانساني بحيث يتلاشى منطلق المسؤول الاوتوقراطي والمرؤوس الضعيف ويحل محله منطلق روح الفريق الواحد المتماسك الذي يحس فيه الكل بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي يتنامى لديهم الشعور بالمسؤولية في انجاح المؤسسة وتحقيق الاهداف المسطرة.

### 5. اعتماد اللامركزية الادارية :

تستلزم الادارة بالأهداف تقليل القدرة المركزية والسلطة المركزية، واعطاء درجة اكبر من الاستقلالية للمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي مما يسمح لها بالمشاركة وتحمل مسؤولية انجاز ما شاركت فيه و بالتالي تصبح الادارة بالأهداف اسلوب حديث لتقييم اداء العاملين بشكل موضوعي.

### 6. التركيز على النتائج اكثر من النشاطات :

بما ان الادارة بالأهداف تهتم اساسا بالمرجات " النتائج " المنجزة والمحقة وليس بالمدخلات " الانشطة" فلا بد ان من أن تترك للمرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون أي تدخل صارم، وفي بعض الاحيان يكون خانق من طرف الرؤساء على ان يتم تقويم اداء العامل على اساس النتائج المحققة وليس على اساس الانشطة المبذولة او على اساس درجة الانضباط في الحضور للعمل والمغادرة بالموعد المحدد والمقرر رسميا.

في الاخير نقول ان الادارة بالأهداف تعتبر مدخل متكامل لنظام اداري شامل يسعى لخلق التكامل بين الاهداف التنظيمية التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها والمرتبطة اساسا بتحقيق ارباح كبيرة، زيادة الانتاجية، تحسين النوعية وخلق ميزة تنافسية من جهة، والاهداف الفردية للعاملين والمتمثلة في تطوير قدراتهم، استفادتهم من برامج تدريب وتكوين مما يسمح لهم بالترقية وما يصاحبها من امتيازات تتعلق بزيادة الاجر المادي، تحسين الوضعية المهنية والمكانة الاجتماعية من جهة اخرى الامر الذي يوفر شعور بوحدة الهدف والاتجاه بين العاملين في المؤسسة.

## 2/ نموذج الادارة الاستراتيجية:

بعد ان اصبحت البيئة عالمية، وتولدت منافسة شديدة نظرا لمحدودية الموارد وتطور التكنولوجيا والمعرفة بشكل متسارع وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الاعمال والنزوح الى الاقتصاد الرقمي المعرفي وظهور المنظمات الافتراضية، هذا الوضع استدعى وبقوة ضرورة تبني مدخل التسيير الاستراتيجي وتكوين قيادات ادارية ذات فكر استراتيجي، هذا الفكر يدعم قدرة البقاء لدى المؤسسة، يسمح لها بخلق واستغلال الوضعيات والفرص الخارجية، مما يحقق لها افضلية تنافسية تضمن دوام التفوق التنافسي والبقاء المستمر في الموقع المرغوب فيه.

يهدف هذا النموذج للتسييري اساسا الى تحقيق التناسب الموقفي والمواءمة بين امكانيات وانشطة البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية من خلال اعتماد مجموعة مبادئ تتعلق ب :

- اعتماد مبدأ التوافق والتكامل لعلاقة مؤسسة/سوق
  - تحديد الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة وتفعيل مواردها.
  - متابعة دائمة للفرص التي تعرضها البيئة الخارجية للمنظمة .
  - تحديد الخيارات الاستراتيجية والمفاضلة بينها.
  - السعي لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة .
- كل هذه العناصر مجتمعة تحتم على المؤسسة ضرورة اتباع اسلوب التسيير الاستراتيجي كنمط للتفكير و الفعل يبحث عن تدعيم قدرات المؤسسة الذي ينحصر في مهمتين هما :
- اعداد الاستراتيجية وتصميمها مع اخذ بعين الاعتبار خصوصية الوضع الداخلي للمؤسسة و معطيات المحيط الخارجي والصورة المستقبلية المرغوب فيها للمؤسسة.

- تنفيذ الاستراتيجية المبرمجة والسعي لبناء ميزة تنافسية دائمة تهدف الى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية الضرورية في ظل سوق تنافسية دائمة التغير والتطور .

أ - المفهوم و التطور :

تاريخيا بدا مفهوم الاستراتيجية في دراسة الاساليب والمناهج المستخدمة في الحروب والمعارك، ثم ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الادارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري الى مجال العلوم الاقتصادية والادارية ومنها ادارة الاعمال بشكل خاص. وتشير التوجهات العامة في الفكر الاداري الى تعدد المساهمات الفكرية في تناولها لمفهوم الاستراتيجية مما يجعله مفهوم مركب، متعدد الابعاد، ينطوي على الكثير من المعاني والدلائل.

يعرف Thomas الاستراتيجية بانها: « خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية »<sup>(32)</sup> يركز هذا التعريف على ثلاث عوامل رئيسية هي:

- البيئة الداخلية للمنظمة بمواردها المالية والبشرية

- رسالة المنظمة والاهداف المراد انجازها

- البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية، الاجتماعية والاقتصادية .

اما Porter فيعرف الاستراتيجية عام 1980 بانها « عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة انشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون »<sup>(33)</sup> في نفس هذا السياق يعرفها Henderson سنة 1989 بانها: « تنقيب مستمر من قبل المنظمة لتطوير ميزات تنافسية فريدة والارتقاء بهذه الميزات، بما يعزز موقعها في الاسواق »<sup>(34)</sup>. يتشابه هذين التعريفين في تأكيدهما دور الاستراتيجية كطريقة او كمنهاج للعمل في خلق ما يعرف بالميزة التنافسية. وغير بعيد عن هذا الطرح يقدم كل من David Collins & Montgomery عام 1995 تعريفا اخر للاستراتيجية على انها « تقييم مستمر ودقيق للموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة لتطوير ميزات تنافسية يعتمد عليها لبناء موقع تنافسي في الاسواق استنادا لتأثير بعض العوامل الاساسية في البيئة الخارجية »<sup>(35)</sup> يؤكد

هذا التعريف ضرورة وجود علاقة مواءمة وتنسيق بين البيئة الداخلية التي تتحرك فيها المنظمة للوصول الى الاهداف المخططة وبين البيئة الخارجية التي تشهد حركية سريعة من التغير والتطور، كل ذلك من اجل الوصول الى خلق الافضلية التنافسية الدائمة وايجاد التموقع المناسب في السوق، والتي لا تتوقف عند مجرد تحقيق المنظمة او المؤسسة مركز القيادة في السوق بل يتعدى ذلك الى البحث عن سبل تحقيق الاستمرارية. اما بالنسبة للإدارة الاستراتيجية، فيعرفها Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولا للفكلاستراتيجي بأنها: « تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها » ويعرف Higgins الادارة الاستراتيجية بأنها " عملية متتابعة ومستمرة لإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها" معنى ذلك ان الغرض الاساسي من وجود ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية هو تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والسعي لخلق وبناء افضلية تنافسية دائمة. اما Sharplin فيعرفها بأنها " عملية صياغة وتنفيذ الخطط والاعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الاهمية المستمرة للمنظمة ككيان ... فهي تعبر عن مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي الى بناء استراتيجيات كفؤة، وتؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة" (36) ويأتي Thompson ليقدم سنة 1997 تعريف اكثر وضوحا فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها رسما لاتجاه المستقبل للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية و متابعتها و تقييمها. فالإدارة الاستراتيجية ما هي الا عملية تتمكّن المنظمة بواسطتها من تحديد اهدافها، وصياغة الاعمال اللازمة لإنجاز هذه الاهداف في الزمن المناسب، وبالتالي يمكن تحديد عمليات ( مراحل) الادارة الاستراتيجية والتي تتسم بالفاعل المستمر فيما بينها بشكل ديناميكي على النحو الاتي:

## 1 صياغة (تخطيط) الاستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الفرعية المتعلقة بتقييم المنظمة لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، تعرفها على المتغيرات الخارجية، الفرص البيئية المتاحة والتهديدات البيئية المحتملة، وهو ما يسهم في وضوح الرؤية المستقبلية وتحقيق تفاعل ايجابي بين المنظمة وبيئتها عملها، ما يمكنها في الاخير من اختيار البديل المناسب والافضل لوضعيتها.

## 2 تنفيذ الاستراتيجية:

تتضمن وضع البديل الافضل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ بوضع البرامج والسياسات و الاجراءات اللازمة وبناء نظم لتخطيط وتنسيق الموارد مادية كانت او بشرية لإنجاز ما تم تحديده.

### 3 الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

يتم خلال هذه المرحلة تحديد ودراسة ومراجعة البدائل البيئية الخارجية والداخلية التي تسهم في بناء الاستراتيجيات المعتمدة، وكذلك عملية قياس الاداء لتحديد مدى مطابقة المهام المنجزة مع التوقعات الاولى وتحديد الانحرافات، وتشخيص اسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية .

### ب اهمية الادارة الاستراتيجية :

ان اعتماد الادارة الاستراتيجية كأسلوب للتسيير ومنهاج للعمل الاداري يهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة وذلك اعتمادا على مجموعة مبادئ تتعلق اساسا ب: التأكيد على اهمية العلاقة مؤسسة/سوق، المتابعة الدائمة للفرص التي يتيحها المحيط، والتجديد المتواصل لخلق افضلية تنافسية تضمن دوام التفوق التنافسي والبقاء المستمر في الموقع المرغوب فيه. لذلك يرى الباحثان Pearce & Robinson ان اهمية الادارة الاستراتيجية تنبع من المهام الرئيسية التي تقوم بها. بشكل عام يمكن ابراز هذه الاهمية في النقاط التالية<sup>(37)</sup>:

- 1 توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول اليها.
- 2 التفاعل البيئي على المدى البعيد والذي يساعد المنظمة على التعامل مع الظروف و المستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- 3 تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة .
- 4 تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة احداث التوافق بين موارد المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية .
- 5 تحديد اكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة (اهدافها) و مواردها وظروفها البيئية .

- 6 تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد الضرورية لذلك مع مراعاة الابعاد الخاصة بالمهام، بالأفراد، انظمة تحفيزهم، التكنولوجيا، الهياكل المتوفرة ...الخ.
- 7 تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز .
- 8 يساعد هذا النموذج الاداري المؤسسة على ادراك ثم التعامل مع التغيير كفرصة ينبغي وضع الاسبقية الملائمة والمناسبة لاستثمارها، وليس كتهديد للمصالح أو كحالة تنبئ بخطر اللااستقرار.

### ج- نماذج الادارة الاستراتيجية :

يشير الفكر الاداري الى وجود العديد من النماذج التي تم تطويرها لتغطية المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، ورغم هذا الاختلاف فانه يمكن اجمال هذه النتائج بثلاث توجهات فلسفية مختلفة في انطلاقاتها الفكرية، حيث نجد<sup>(38)</sup>:

#### 1 -النماذج المعيارية

تنطلق هذه النماذج من تساؤل جوهري مفاده: ما ترغب المنظمة الوصول اليه؟ انها ترسم صورتها المستقبلية المرغوبة بعيدا عن الفرص والتهديدات البيئية وهي بذلك تبدأ بتفكير حر يدور حول رسالة المنظمة وغاياتها واهدافها الاستراتيجية الاساسية بعيدا عن محددات القدرات الداخلية، الامكانيات الذاتية وقبل البدء في تشخيص الفرص التي تعرضها والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية. من اهم النماذج البارزة في هذه المجموعة نجد نموذج (Sharplin 1985)، ونموذج، (Harvey 1998) ونموذج (David 1995).

ان احد اوجه النقد التي تتعرض لها هذه النماذج هو اعتمادها البعد المثالي، المعيارى البعيد عن الواقع ويتجلى ذلك بصورة كبيرة في تجاهلها القدرات الداخلية للمؤسسة والفرص البيئية الخارجية.

#### 2 -النماذج العملية ( الواقعية):

تنطلق هذه النماذج من تساؤل جوهري مفاده: كيف هو واقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ؟ وهي من وراء هذا التساؤل تحاول رسم صورة مستقبلية للمنظمة ولكنها مرتبطة الى حد كبير بما ينتجه الظرف البيئي الخارجي والامكانيات الداخلية للمنظمة وهو ما يضيفي عليها الصورة الواقعية، البراغماتية.

وتؤكد هذه النماذج ان الاهداف الاستراتيجية لأي منظمة من المنظمات يجب ان تستند الى تحليل واقعي وموضوعي يشخص واقع بيئة عمل المنظمة الخارجية يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات المتوفرة في المحيط الخارجي ونقاط القوة والضعف التي تحدد امكانيات البيئة الداخلية للمنظمة . من اهم النماذج البارزة في هذه المجموعة نجد نموذج (Justin & Charles 1981) و نموذج (Wright 1998) و نموذج (Wheelen & Hunger 2006).

### 3 -النماذج المتوازنة :

تتعلق هذه النماذج من تساؤل جوهري مفاده: ماهي اهداف المنظمة في ظل الامكانيات المتوفرة والظروف البيئية الراهنة؟

حاولت هذه النماذج الجمع بين المنظورين السابقين ؛ المنظور المثالي الذي يسعى لرسم صورة مستقبلية جيدة للمنظمة والمنظور الواقعي الذي يشدد على أهمية التعرف على امكانيات البيئة الداخلية للمنظمة والمعطيات الخارجية ممثلة في مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل او بآخر بالمؤسسة و استراتيجياتها، والتي قد تكون ذات طبيعة عامة مرتبطة بالمتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والثقافية أو ذات طبيعة خاصة تتعلق بالعوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالممولين، الموردين، المنافسين . من اهم النماذج البارزة في هذه المجموعة نجد نموذج (Gluck 1978) و نموذج (McCarthy 1987).

### 3/ نموذج الادارة الرقمية:

تمثل المعرفة في الوقت الحاضر اهم الاصول والموارد لإيجاد الثروة في منظمات الاعمال، و تعطى المعرفة ميزات تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها في عصر انتقال الاقتصاد من اقتصاد صناعي الى اقتصاد معلوماتي، معرفي. حيث لم تعد الموارد المالية ولا المادية تشكل مقومات النجاح الخاصة بالمنظمة، والتي تقاس قيمة المنظمة على اساسها، فهناك ما يسمى بالموارد المعرفية او الاصول المعرفية التي تشكل قيمة كبيرة في المنظمات تفوق قيمتها المادية واصولها بكثير خصوصا في بيئة متطورة يمثل فيها الاقتصاد الرقمي منظور جديد تمام في بيئة الاعمال، فكرا وفلسفة واتجاها وممارسة. فنماذج الاعمال التي سبقت ولادة عصر التكنولوجيا والاتصالات والمعرفة، لم تعد قادرة على مواجهة متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير باستمرار خصوصا مع تسارع وتيرة التغير التكنولوجي والمعرفي.

وتعد مساهمة الشبكات الالكترونية في نقل التطبيقات الادارية من اتجاهاتها الحديثة القائمة على اسس علمية الى مجال الادارة الالكترونية الرقمية ( Digital Management ) والتي تعتبر من احدث المداخل في مجال الادارة املته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي واسهمت في تكوينه وانتشاره، حيث يتم انجاز الوظائف الادارية وانشطة المنظمات باستخدام الشبكات الالكترونية بشكل تديرها ادارت رقمية تمتلك خبرات اتصالية ومعرفية وتقنية جد متطورة ، وهكذا تغير اسلوب اداء الاعمال في بيئة العمل الرقمية البديلة تغيرا تاما واكب مشروع الانتقال من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد المعلوماتي، او اقتصاد المعرفة او الاقتصاد الرقمي.

#### أ- تعريف الادارة الرقمية و خصائصها:

برز مفهوم الادارة الرقمية خلال مرحلة معالجة المعرفة وتنامي العولمة والتحالفات والاستراتيجية الكونية، ليشير الى خروج انماط الادارة التقليدية وقنوات تدفق المعلومات عن السيطرة، فأصبحت الدول و المجتمعات التي تمتلك مفاتيح الادارة الرقمية والقيادة الافتراضية في وضع يؤهلها لجني ثمار الاقتصاد الرقمي الجديد من خلال تحقيق وضمان أعلى مستويات الميزة التنافسية، والتي اصبحت من سمات منشآت الاعمال والمنظمات القادرة على تفعيل التكنولوجيا وتوظيف الخبرات الاتصالية والمعرفية و التقنية، وهكذا تغير اسلوب اداء الاعمال في بيئة العمل الرقمية البديلة تغيرا تاما.

تمثل الادارة الرقمية فلسفة عمل جديدة تستند الى ادارة اللاملموس باستخدام اسلوب عمل مفتوح لتسيير الاعمال والنشاطات الافتراضية يختلف عن كل اسس ومبادئ الادارة المكانية، وتتكون هذه الادارة من استراتيجية المنظمة ، والافراد ، وثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات واداراتها التي تلعب دورا اساسيا فيها .وتشكل الادارة الرقمية واحدة من اهم انجازات و مرحلة معالجة المعرفة في مجال تطور تقنيات المعلومات ، حيث حدثت طفرة كبيرة في مجال الذكاء الاصطناعي، بعد تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، وبهذا امكن وضع وحدات الذكاء الاصطناعي في مجال الادارة الرقمية ومنافستها للذكاء البشري في بعض المجالات، فلم تعد نماذج الادارة الحديثة او الاعمال التقليدية تصلح للبيئة المتنامية كما ونوعا. وهكذا ظهرت بيئة العمل البديلة، وهي العالم الافتراضي الرقمي – الذي يوجد فيه العاملين بأعمالهم وتقنياتهم وليس بأجسادهم<sup>(39)</sup>. فقد صار من ابرز معايير تقييم درجة تطور



المنظمات و مواكبتها لتغير الظروف قدرتها على التحول من الانماط الادارية الحديثة الى الرقمية في ادارة الاعمال و تسيير الشركات.

ب مميزات الادارة الرقمية:

بشكل تفصيلي وحتى تتضح اكثر ملامح، ومميزات هذا النموذج الاداري، نقوم بعرض العناصر الاتية<sup>(40)</sup>:

- 1 +الادارة الرقمية هي ادارة الانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية، فالأماكن الملموسة و الاجتماعات المنظمة واكوام الورق والملفات والمكاتب ليست مجالا للإدارة الرقمية، بل للإدارة التقليدية التي تخضع لمبدأ الهرمية وتنتهج البيروقراطية بما تحتويه من اجراءات قانونية ومبادئ تنظيمية كأسلوب للعمل والتسيير داخل المنظمة.
- 2 +الادارة الرقمية هي ادارة التعامل مع الزمن اللامحدود بينما الادارة التقليدية هي ادارة التعامل مع الملموس واللاملموس لكن في اطار حدود زمنية محددة مسبقا.
- 3 +الادارة الرقمية ليست هي ادارة المعلومات فالرقميات ( Digital ) تعمل في فضاء غير ملموس ( Intangible Space ) بينما المعلومات تعمل في فضاء ملموس وغير ملموس في ان واحد فما زال كثير من المعلومات يعرض من خلال مادة ملموسة ( في الكتب، مجلات، صحف) اما الرقميات فمن خلالها يمكن نقل عبر الانترنت ووسائل الاتصال الرقمية ليس فقط المعلومة و انما ايضا الاحاسيس، الافكار، وكل ما من شأنه اختراق الحواجز النفسية والزمنية والمكانية .
- 4 تعتمد الادارة الرقمية على منظومة معقدة وديمومة متجددة من الرسائل الالكترونية التي يتم الاعتماد عليها للأغراض الاتصال، وهي بذلك تتطلب ارقى الكفاءات الرقمية من محللين و مبرمجين، مديرين تنفيذيين وغيرهم من المتخصصين في مجال المعالجة الرقمية للمعلومة.
- 5 ان الادارة الرقمية هي مفهوم ومنظومة وبنية نشاطات ووظائف تتفوق على كل الاعمال الالكترونية لأنها تكون اشمل واوسع منها مثلما ان الاعمال الالكترونية نفسها هي اوسع واشمل من التجارة الالكترونية .
- 6 تتوفر الادارة الرقمية على مرونة عالية وتتمتع بقدرة تحقيق اعلى درجات سرعة في توفير أي شيء، وكل شيء، وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة مستعينة في ذلك بقدرات كل من

التكنولوجيا والافراد؛ بينما تستخدم التكنولوجيا لأغراض تراكم المعلومات وتوصيلها والمشاركة فيها فان مهام اتخاذ القرار تفوض الى الافراد .

7 تعتمد الادارة الرقمية وبنسبة كبيرة على مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات ويرجع ذلك الى حقيقة كون هذه الادارة تمتلك ثقافة راسخة تستند الى منطق شفافية المعلومة والتنافسية الشديدة في ظل بيئة تشهد تسارع وتيرة التغير التكنولوجي، لذلك فالاعتماد على سرعة الحدس وصنع القرار المناسب في الوقت اللازم امر ضروري جدا .

8 تتمتع الادارة الرقمية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الافضل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة، الآ ان الادارة الرقمية بحكم طبيعتها الديناميكية المتجددة لا تطمح فقط الى تحسين الفاعلية التشغيلية، وانما تعمل جاهدة الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

9 يتمثل جوهر الادارة الرقمية في جودة الاتصالات ودرجة مهنتها واحترافها والكيفية التي توظف فيها عند التخطيط والتنظيم والرقابة والتنفيذ. فجوهر الادارة الرقمية يكمن في قدرتها على تطوير قدرات موظفيها للوصول الى مستويات الممارسة الفضلى او افضل ممارسة.

10 - تبعد المؤسسات والمنظمات التي تتبنى اسلوب الادارة الرقمية عن الاعتماد على السعر كمعيار او كأساس وحيد للمنافسة، فهي بحكم خصوصيتها تمتلك المعرفة المدعمة بتكنولوجيا المعلومات وتركز عليها لدعم جودة الخدمة الموجهة للزبون بما يتناسب وحاجاته ورغباته وكذلك بما يشعره بوجود قيمة مضافة في المنتج او الخدمة الموجهة اليه.

11 - تتميز الإدارة الرقمية بالديناميكية والمرونة العالية ، وبكراهيتها للتقليد وتمسكها بالإبداع و الابتكار المستمر والمتواصل، لأنه بعد اساسي لمواكبة سرعة التغير الحاصل. مع التأكيد على ان الابتكار ليس مقتصرًا فقط على ما هو مادي كالتكنولوجيا الجديدة ، وانما يمتد الى الخدمات والطرق والنماذج الجديدة لإنجاز مختلف الاعمال خصوصا مع الانتشار الواسع للأعمال على الانترنت ومع التزايد الانفجاري في شبكات الانترنت.

12 - لقد اصبحت الادارة الرقمية توفر امكانيات كبيرة من حيث سهولة الوصول الى المعلومات وتقاسم المعرفة بين العاملين مع امكانية كبرى للوصول الى أي مكان عبر العالم بكل ما يعنيه ذلك من تنوع في مصادر الافكار الجديدة وتنوع الاسواق.

13 - ان الادارة الرقمية واساليبها التقنية ذات المرونة والشفافية تسهل الكثير من الاجراءات البيروقراطية، الروتينية وما يصاحبها من اطالة الوقت وزيادة التكاليف وتراجع كفاءة الاداء التنظيمي وهو ما ينعكس بالشكل السلبي على جودة الخدمة المقدمة .

14 - تؤمن الادارة الالكترونية بان المهمة الاساسية لم تعد مواجهة السرعة في تبادل المعلومات وتقاسم المعرفة فقط وانما السرعة الفائقة في التغيرات الحاصلة في البيئة وفي المنافسة وفي نماذج الاعمال والمنتجات والخدمات، وهذا يفرض طريقة جديدة في الابتكار.

15 - ان الادارة الالكترونية ليست نموذجا نظريا، بل هي في اهدافها ومضامينها تمثل واقعا و ممارسة اثبتت نجاحات، لذلك يقع على المنظمات والمؤسسات التي تعتمد هذا النموذج الاداري مسؤولية ضمان حصول المنتفعين على المهارات والتقنيات المطلوبة للتفاعل مع بيئة مزودي الخدمات الالكترونية

16 - يكمن سر نجاح الادارة الرقمية في قدرتها على العمل والتفاعل في بيئة تتسم بشفافية المعلومات والتنافسية بين عاملين ربما لا يعرف بعضهم البعض، ولكنهم يتواصلون عبر العالم الافتراضي باستخدام كل التقنيات والوسائل الرقمية في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي وهو ما تشدد عليه الادارة الرقمية اضافة الى تأكيدها اهمية الفكر الاداري المتجدد في خلق ثقافة تؤمن بالتغيير والابداع وهي امور لا يمكن خلقها في فترة قصيرة .

وللتعمق اكثر في فهم اساليب التسيير والادارة في ظل ما يعرف بالإدارة الرقمية يمكن اجراء مقارنة بين طرق تسيير القائد/المسؤول في الادارة الرقمية وطرق تسيير القائد/المسؤول في الإدارة التقليدية كما يبرزه الجدول التالي:

جدول ( 1 ) مقارنة بين القائد التقليدي و القائد الرقمي

القائد التقليدي	القائد الرقمي
اهدافه طويلة الاجل ( معاش التقاعد اهمها)	اهدافه متتالية وقصيرة الاجل
يعتمد على عمره و مكانته الوظيفية	يعتمد على عمره وجرأته
يميل الى المركزية و التسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولا	يميل الى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت ويستغل الفرص التي تعرضها البيئة
يرتبط بالمؤسسة والافراد و يهتم بتفاصيل الاداء	يرتبط بالعلاقات والافكار والشبكات ويهتم بالنتائج المنجزة

تغلب عليه ثقافة الشفوية، فيدير العمل بصوته و يجيد الكلام	تغلب عليه ثقافة رقمية، فيدير العمل بأفكاره و يجيد الانصات للأخر
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الامان	يتوفر على روح المبادرة وحب المخاطرة
ينتهج خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد يغلب عليه الطابع المحلي	يعمل في ظل متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة يغلب عليها الطابع العالمي
احادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم	متعدد المزاج بتعدد قنوات الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلني ومنفتح على مؤسسات الاخرين
يركز على مهمة واحدة قبل ان ينتقل الى مهمة اخرى	ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه
ادواره في الغالب هي: مدير تسويق ومدير افراد	ادواره في الغالب هي : مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة

المصدر: روبرت هارجروف " الادارة الافتراضية "، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، العدد 226، القاهرة، 2002، ص 27.

#### ج- الادارة الرقمية و نموذج الاعمال :

تتميز الادارة الرقمية - كما جاء في الاجزاء السابقة - بدرجة عالية على الابداع والابتكار وهو ليس مقتصرًا فقط على ما هو مادي كالتيكنولوجيا الجديدة ، وانما يمتد الى الخدمات والطرق الجديدة و منها نموذج الاعمال (Business Model) لإنجاز مختلف المهام خصوصا مع الانتشار الواسع للأعمال على الانترنت

#### نموذج الاعمال:

عادة ما يشير هذا المفهوم في ظل الادارة الرقمية الى كيفية قيام الشركة بعمل الاشياء او الطريقة التي تأمل تحقيقها وانتهاجها مستقبلا لتحقيق الاشياء، وحصولها على ارباح مادية. ومع تنامي اقتصاد الانترنت او الاقتصاد الرقمي تحولت بعض الشركات من كونها مصانع لإنتاج سلع مادية جديدة الى كونها مصانع لابتكار نماذج الاعمال (نمط جديد او مجال جديد للأعمال قابل للتطبيق وتحقيق نتائج

عملية ملموسة ) التي يمكن تقديمها للشركات الناشئة لتنفيذها اعمالا يفترض فيها - كما في شروط البراءة - ان تكون جديدة، وغير متاحة فيما يسمى بالفن المسبق وان تكون واضحة وقابلة للفهم لدى الممارس الماهر. ومثال على ذلك شركة امازون التي استطاعت ان توجد نموذجا فعالا للأعمال يقوم على تسويق الكتب الموجودة في مخازن الاخرين بنقرة على الانترنت عبر العالم لتخلق بذلك خدمة جديدة وسوق جديدة . وبدلا من محلات ذات رفوف طويلة للكتب واعلانات فإنها اوجدت صفحات انيقة و فعالة لتحقيق سرعة استخدام الزبائن الجدد. وكانت هذه فكرة جديدة تماما عند ادخالها، ففي منتصف عام 1995 اطلقت شركة امازون موقعها على الأنترنت وبعد ستة اشهر اصبحت تباع 100 كتاب في اليوم وبعد اقل من عام وصل عدد الطلبات الى 100 كتاب في الساعة(41).

ان اعتماد الادارة الرقمية من حيث هي اسلوب للعمل والتسيير تتمتع بخصوصيات منفردة قد لا تتوفر عند باقي الانماط الادارية التقليدية، فهذه الادارة من جهة تعتمد على راس المال الفكري والابعاد الالكترونية بهامش كبير من جهة، والموارد البشرية المزودة بروح الابتكار، الابداع من جهة اخرى . و تشكل هذه العناصر مجتمعة سلسلة متكاملة للقيمة ، ذلك ان عملية تكوين قيمة مضافة الى العميل قد اصبحت معقدة جدا، لأنها صارت تقتضي توافر انواع كثيرة وابعاد عديدة من المعرفة لتحقيقها بالشكل المطلوب.

#### 4/ نموذج ادارة الجودة الشاملة :

لقد فرضت التغيرات التي شهدتها القرنين العشرين والحادي والعشرين الارتقاء بنظم الاداء و تحسين الكفاءة الانتاجية بما يضمن تحقيق النوعية، وتعظيم الميزة التنافسية عبر تطبيق مفاهيم واساليب ادارة الاداء بما تتضمنه من تحديد اهداف الاداء وتوفير نمط تنظيمي واسع التمكين والصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة، والاعتماد على مفاهيم التحول نحو المنظمة المعتمدة للجودة كفلسفة ومنهج عمل. وتأسيسا على ذلك تعد الجودة الشاملة من الفلسفات الادارة المعاصرة تقوم على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة التي تركز عليها في المزايا الواسعة للإدارة والجهود الابتكارية الإبداعية وبينها ما هارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتحسينه وتطويره بشكل مستمر . وقد ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الانتاج الامريكية والاوربية واليابانية للحصول على رضى المستهلكين للمنتجات الصناعية، وانتقل التنافس من المجال الصناعي والتكنولوجي الى المجال الخدماتي بكل ميادينه.

تعتبر ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من اهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل رجال الاعمال، والباحثين الأكاديميين كإحدى الانماط الادارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. ويعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة « فلسفة ادارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها في المزج بين الوسائل الادارية الاساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء والتحسين والتطوير المستمرين »<sup>(42)</sup> بهذا الطرح تصبح ادارة الجودة الشاملة تعبير عن تأدية العمل الصحيح على النحو أو بالأسلوب الصحيح لتحقيق الجودة المطلوبة في اقصر وقت ممكن مما يؤسس لثقافة متميزة في الاداء تتضافر فيها جهود الموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء.

#### 79 - تعريف الجودة و مداخل تحديدها:

يرجع مفهوم الجودة الى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص او الشيء ودرجة صلاحيته. وكانت تعني قديما الدقة والاتقان<sup>(43)</sup>.

الجودة مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على ابعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وادارية وسلوكية واجتماعية تطمح الى الكفاءة والفعالية التي تحقق رغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال مبدأ المشاركة والتعاون بين مختلف العاملين بالمنظمة. من اكثر المعاني انتشارا وتداولها لمفهوم الجودة نجد:

- يعرفها أرماند فيجنوم (1956) بأنها الرضا التام للعميل.
- يعرفها كروسبي (1979) بأنها المطابقة مع المتطلبات.
- يعرفها ديمنج (1986) بأنها درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تتاسب السوق بتكلفة منخفضة.
- يعرف قاموس اكسفورد الامريكى الجودة على انها "درجة أو مستوى من التميز" يسعى لتحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية.
- يعرفها معهد المعايير الوطنية الامريكى وجمعية ضبط الجودة الامريكى على انها "المزايا و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات".<sup>(44)</sup>

- تعرفها منظمة القياس الدولية ISO (2000) باعتبارها " مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج/ الخدمة وقابليتها لتحقيق الاحتياجات والرضاء او المطابقة للغرض و الصلاحية للغرض.

- يعرفها "تونكس Tonks «

بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في تنفيذ العمل عن طريق توفير ما يتوقعها العميل أو ما يفوق توقعاته، أي أنها تضم : مشاركة الإدارة والموظفين والتزامهم وهيليس تمجرب برنامجه يطرقة لتأدية العمل، وأخيرا اعتبار العميل وتوقعاته هدفتحسينا الجودة(45)

- الجودة تعني " الخلو من أي عيوب" او اخطاء تتطلب اعادة العمل او التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن. وبالتالي تصبح الجودة تعني كلفة اقل.

وبالرغم من عدم وجود تعريف محدد عالمي للجودة، إلا أن معظم التعاريف التي تناولت مفهوم الجودة اتفقت حول النقاط التالية:

- الجودة تشمل تلبية احتياجات الزبائن أو تخطيها.

- تطبق الجودة على المنتجات والخدمات والناس والعمليات والبيئات المختلفة.

- الجودة حالة متغيرة باستمرار ( ما يعتبر جودة اليوم قد لا يكون كذلك غدا)

تطور مفاهيم الجودة :

لقد مر مفهوم الجودة بمرحلتين أساسيتين نورد هابا اختصار على النحو الآتي (46):

- المرحلة الأولى :جودة المنتج /الخدمة

تقوم هذه المرحلة على تخفيض نسبة الإنتاج المعيوب أداء العمال أداء صحيحاً من المرة الأولى، وتحفيز العمال على الالتزام بشروط الجودة.

- المرحلة الثانية :

تقوم على إشباع رغبات الزبون، من خلال دراسة الزبائن لاكتشاف حاجاتهم ورغباتهم وما ينتظرونه من المنتج والخدمة .

- المرحلة الثالثة :تقوم على اعتبار الجودة كعامل أساس في المنافسة، من خلال محاولة التعرف على-

المنافسين في السوق واستراتيجياتهم المطبقة .

- المرحلة الرابعة تتعلق بإدارة الجودة الشاملة (خاصة فيما يتعلق بإدارة العمومية): حيث يفهم

بصفة مجردة من هذا المصطلح « الجودة الشاملة » أنكل فرد ومن موقعه يمكنه أن يوجب عليه المشاركة في تحسين السير الكلي للنشاطات العمومية، مادام أن جودة هذا الأخير تعتمد بقدر كبير على تصرفات دقيقة وعقلانية تراعي بالأساس مصلحة الزبون.

إن هذه التطور الذي أصاب مفهوم الجودة بالتركيز في كل مرة على جانب معين قد نجم عنه تعدد في المداخل المعتمدة لتحديد الجودة كما يبرزه الجزء الموالي<sup>(47)</sup>:

#### 1/ مدخل المنتج:

يعتمد هذا المدخل على مواصفات المنتج ومكوناته الفنية والشكلية التي يمكن قياسها لتحديد جودة المنتج. فالجهة المصنعة والمنتجة تنظر للجودة أنها المطابقة مع المواصفات، وجودة التصميم.

#### 2/ مدخل المستخدم للمنتج/ العميل:

يعتمد هذا المدخل على معايير ارضاء الزبون أو المستخدم للمنتج، أي على قدرة المنتج على تلبية توقعات، رغبات، قناعات، واختيارات الزبائن والمستخدمين له.

#### 3/ مدخل العملية الانتاجية:

يعتمد هذا المدخل على مدى نجاح العملية الانتاجية في تنفيذ التصميم الفني للمنتج وتحقيق متطلباته.

#### 4/ مدخل القيمة:

يركز هذا المدخل على عنصر " السعر". إذ يعتبر ان الجودة هي درجة التميز بسعر مقبول وبتكلفة مقبولة من حيث تأمين المواصفات التالية للمنتج:

أ - الاعتمادية/ المطابقة : أي ان المنتج يطابق المعايير المحددة له.

ب - قوة و صلاحية المنتج: أي مدة حياة المنتج عند استخدامه.

ج- سهولة استخدام المنتج: تشير الى السهولة في الاستخدام والصيانة

د- المظهر الجمالي للمنتج: يركز على مقارنة الزبون وكيفية نظرتة للمنتج من ناحية المظهر و تجاوب ذلك مع ذوقه وتطلعاته الشخصية.



ان هذه المواصفات التي تخص جودة السلع المصنعة تختلف عن المواصفات المتعلقة بالخدمة، لان جودة الخدمة انما ترتبط بشكل مباشر بالوقت والتفاعل القائم ما بين الموظفين والمستهلك. وقد حدد ايفانز و ليندسي Evans & Lindsay الابعاد التالية لجودة الخدمة<sup>(48)</sup>:

أ - الوقت: كم سينتظر المستهلك من اجل الحصول على الخدمة، وهل انتهت الخدمة في الوقت المحدد؟

79 - كيف يعامل الموظفين المستهلك: مثلا هل موظفي الرد على الهاتف لطفاء واصواتهم حسنة؟

ج- الانسجام: هل يتوفر نفس المستوى من الخدمة للمستهلك في كل مرة.

د- الدقة: هل يتم انجاز الخدمة بشكل صحيح في كل مرة؟

كل خصائص المنتجات والخدمات التي ذكرت يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تصميم المنتج او الخدمة من اجل التوافق مع توقعات المستهلك حول الجودة، وهذا يتطلب من الشركة ان تقيم حاجات و رغبات المستهلك/العميل.

ب رواد الجودة و اسهاماتهم:

ان مفهوم الجودة وابعادها قد تطور عبر مراحل تاريخية متسلسلة فبدأت بمرحلة الفحص والتفتيش ثم مراقبة الجودة ثم حلقات الجودة واخيرا مرحلة ادارة الجودة الشاملة. وخلال هذا التطور ظهر رواد الجودة و ابرزهم:

1/ ادوارد ديمينج (1900-1993) Edwards Deming

يعتبر الاب الروحي لجودة الانتاج ورقابة الجودة، قام بتقديم الاربعة عشر مبدأ المعروفة باسمه لضمان تحسين مستوى الجودة، يمكن توضيحه على النحو الآتي:

شكل (6) مبادئ ديمنج لتحسين الجودة



وانطلاقا من هذه المبادئ استخلص ديمنج معوقات تعوق عملية التحسين اسمها الامراض السبعة المميّنة والتي استخلصها من نظريته وهي (49):

1. الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
  2. استخدام الادارة للمعلومات المتاحة بسهولة، دون الاهتمام بما هو مطلوب للتحسين العملي.
  3. اعتماد تقييم الاداء على المعيار الزمني وليس الانجاز.
  4. عجز الادارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
  5. الابعاء القانونية الزائدة.
  6. تكاليف العناية الصحية الزائدة.
  7. التأكيد على الارياح قصيرة الاجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- قدم ديمنج خطوات اساسية ضمنها في دورة اسمها دورة ديمنج للتحسين المستمر في الجودة، حيث انها تربط بين التصميم والانتاج والمبيعات وابحاث السوق بهدف وصول المنتج الى الزبون بالجودة التي ترضيه. و تتكون دورة ديمنج من اربع أنشطة متتالية يبينها الجدول الموالي:

جدول ( 2 ) أنشطة دورة ديمينج و الجهة المسؤولة عنها

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيط/التصميم	P Plan	الادارة	تصميم المنتج، وضع خطة للتحسين و تطوير الاعمال الفنية/ الادارية
الانتاج/الاداء/ التنفيذ	D Do	العاملون	تنفيذ الخطة وتحقيق الانتاج الذي تم التخطيط له
الفحص/التدقيق/ المراجعة/البيع	C Check	فحص الجودة او المبيعات	البيع هو مؤشر لرضا الزبون عن الجودة التي تم التخطيط لها
الاجراء التصحيحي	A Act	الادارة	في حالة شكوى الزبون يتم اتخاذ اجراء تصحيحي في تصميم المنتج مما يؤدي لتعديل الخطة من طرف الادارة

المصدر: نظمي داود: ادارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق، مركز طباعة

القاهرة، مصر، 2002، ص 69.

2/ جوزيف جوران Joseph Juran:

ولد سنة 1904، ويعتبر جوران واحد ممن يطلق عليهم معلمي الجودة، وهو صاحب المقولة الشهيرة " لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب ان تكون مخطط لها "

قام جوران بتطوير نموذج للجودة اطلق عليه " ثلاثية جوران للجودة " ويشمل هذا النموذج ثلاث مراحل مختلفة :

1. تخطيط الجودة: تعد هذه المرحلة نقطة البداية

حيث تركز المنظمة على تحديد عملائها واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

2. مراقبة الجودة: تشتمل على :

- قياس الاداء او ما تحقق من انجاز.
- مقارنة ما انجز بالمعايير الموضوعه للجودة.
- الرقابة الفعالة ( و الرقابة المستمرة).
- استخدام الاساليب الاحصائية في الرقابة.

- تحديد الانحرافات عن المعايير، واتخاذ التدابير اللازمة اتجاهها.
  - 3. التحسين المستمر للجودة: يضم هذا التحسين للجودة :
  - اثبات الحاجة وتحديد المشاريع وتنظيم فرق المشاريع.
  - تشخيص الاسباب و توفير الحلول.
  - اثبات فاعلية الحلول.
- وقد نادى جوران بما يصطلح عليه ب عادة الجودة Quality Habit و تشمل اربعة مراحل وهي:

1. صمم اهداف محددة تضبط ما يجب ان يؤديه العاملون. و لماذا؟
2. صمم خططا لبلوغ هذه الاهداف .
3. حدد مسؤوليات واضحة للعاملين.
4. قدم الحوافز وفقا للنتائج.

### 3/ ارmond فيجينبوم: Feigenbaum

يعتبر فيجينبوم اول من اشار الى مصطلح الضبط الشامل للجودة Total quality control ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمر خاصة في اساليب الفحص. واكد على ان المنتج او الخدمة الجيدة هي تلك التي تحقق رغبات المستهلك، كما اكد ان المسؤولية عن الجودة يجب ان تكون مسؤولية الجميع، ومن ابرز الافكار التي ركز عليها:

1. قيادة الجودة.
2. التقنيات الحديثة
3. الالتزام التنظيمي.

### 4/ كاوارو إيشيكواو Kaoru Ishikawa :

يعتبر احد الرواد المهتمين بالجودة واليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles. ومن اهم مبادئه ان جودة العمل تعتمد على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التطويرية بالمنظمة و ضرورة تعليم العامل كيفية استخدام ادوات الجودة الاحصائية لزيادة كفاءتهم.

يعتقد ايشيكاوا ان مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند الى التفتيش الى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتطبيق الاساليب الاحصائية في مراقبة الجودة.

5/ فيليب كروسبي Philip Grosby

يعتقد كروسبي ان الجودة هي مطابقة المنتج للهدف وان تكاليف الجودة هي تلك التي تتكبدها المنظمة من جراء انتاج منتج معيب وليس منتج عالي الجودة، وهو صاحب القول بأن الوصول لعدد المنتجات المعيبة يساوي صفر هو هدف ممكن تحقيقه، عن طريق منع الاخطاء وليس معالجتها. و يعد بذلك اول من عرض فكرة " صناعة بلا عيوب " وعلى هذا الاساس فقد حث المؤسسات ان تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو صفر من الاخطاء.

بوجه عام وتأكيدا لما سبق ذكره حول مساهمة رواد الجودة يتضح ان هناك اجماع كبير بينهم حول المبادئ الاساسية لمفاهيم الجودة حيث ان جميعها تتمحور حول:

- ضرورة التركيز على العميل، تلبية احتياجاته وتوقعاته.
- توسيع مشاركة الافراد ونشر ثقافة التعاون بينهم.
- اشتراك جميع الافراد في دورات او فرق تحسين العمليات.
- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
- استعمال الاساليب الاحصائية الاساسية لقياس الجودة.

ج- ادارة الجودة الشاملة:

نشأت ادارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني لما يعرف بحلقات الجودة خلال عقد الستينات من القرن العشرين ثم انتقلت الفكرة الى امريكا في السبعينات ثم انتشرت فيها وفي اوربا في الثمانينات. واصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تدعو الى التطوير المستمر للعمليات الادارية، و البحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء، وتقليل الوقت بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف غير الضرورية في العملية، فهي تسعى الى « تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، ورفع الاستخدام الامثل للموارد الكفاءة الانتاجية، تحقيق الجودة العالية، تحقيق الرضا لدى العملاء والسعادة في نفوسهم، البقاء والاستمرار والتفوق »<sup>(50)</sup> بهذا الطرح فإن ادارة الجودة الشاملة ليست هدفا وانما استراتيجية متواصلة،

متغيرة ومتكاملة لتطوير المنظمات الإنتاجية والخدماتية، كونها تركز على اداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي يتجنب هدر الموارد او سوء استغلاله ويقلل المنازعات بين العاملين ويزيد الرضا ويدعم روح الابتكار والابداع لديهم.

و يمكن النظر لإدارة الجودة الشاملة من وجهات نظر متباينة على النحو الآتي<sup>(51)</sup>:

#### 1/ ادارة الجودة الشاملة كنظام اداري:

تعتبر ادارة الجودة الشاملة كأحد النظم الادارية المتطورة التي تتضمن مراقبة الجودة وتأكيدا بالصورة المثلى، فهي نظام اداري وفني متكامل يغطي كل مراحل المشروع الصناعي/الخدمي بدءا من التخطيط وانتهاء بمتابعة اداء المنتج ورضا الزبون، مروراً بمراحل التصنيع والتكيب والنقل. وقد عرف أرموند فيجنوبوم عام 1956 في كتابه (Total Quality Control) الجودة الشاملة بانها نظام فعال يهدف الى تكامل أنشطة تطوير المنتج وادامة الجودة وتحسين الجودة التي تؤديها المجاميع المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق اكثر المستويات الاقتصادية في الانتاج والخدمات والتي تؤدي الى رضا الزبون بشكل كامل. وان هذا المفهوم يشير الى ثلاث مرتكزات اساسية هي:

- 1 -تحقيق رضا متقبل الخدمة.
- 2 -مساهمة الجميع بروح الفريق الواحد.
- 3 -استمرار التحسن المستمر والتطوير في الجودة.

#### 2/ ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري:

يؤكد Donovan Michael ان ادارة الجودة الشاملة هي اسلوب اداري تؤكد فلسفته ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات الجمهور، فإدارة الجودة تركز بالدرجة الاولى على الجمهور المستفيد من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج والخدمة، وكذلك محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية، لان عدم تلبية هذه الحاجات من قبل المنظمات يعني فشلها ومن تم خسارتها واختفائها عن السوق. وهذا يؤكد ان ادارة الجودة الشاملة هي اسلوب اداري مهم في مجال الادارة للمنظمات الحديثة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية في سوق متعدد القوى والاطراف.

### 3/ ادارة الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تنظيمية:

يعرف كل من Gregory & Griffin (عام 1995) ادارة الجودة الشاملة بانها التغيير الجوهرى او الاساسى فى ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة فى التحسين المستمر. بهذا المعنى تصبح ثقافة الجودة منتشرة فى كل المستويات التنظيمية بين العاملين بالمنظمة.

ويشير Logothetis الى ان ادارة الجودة الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل الجودة وتعبر عن مواقف الافراد العاملين عن طريق مشاركتهم فى عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية.

### 4/ ادارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلا معاصرا:

يعرف مركز التجارة الدولى ادارة الجودة الشاملة بانها مدخل تنظيمى يركز على الجودة مبنى على اساس مساهمة اعضاء الفريق، لتحقيق النجاح الطويل الامد من خلال تحقيق الرضا والمنافع لكل من الافراد والمنظمة والمجتمع. وان ادارة الجودة الشاملة مدخل ادارى يتسم بعدة خصائص اساسية منها:

- 1 -الالتزام بالجودة كما يحددها الزبون.
- 2 -مشاركة الموظفين فى تحسين الجودة.
- 3 -التحيز للأعمال التى تستند الى الحقائق والبيانات والتحليل.
- 4 -الالتزام بالتحسين المستمر.
- 5 -تطوير منظور نظمي للخدمة غاية ووسيلة.

من خلال ما تقدم يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة تمثل فى جوهرها ثقافة تنظيمية جديدة عما سبقها و ثورة فكرية ميزتها عن التوجهات التقليدية بحيث يمكن القول ان هناك اوجه تباين بارزة بين المنظمات التقليدية ومنظمة الجودة الشاملة، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول(3): اوجه التباين بين منظمة الجودة الشاملة و المنظمة التقليدية.

اوجه التباين	المنظمات التقليدية	منظمات الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/ مرن واقل تعقيد
الجهة المستهدفة الفلسفة	الانتاج والمردودية قيم الادارة غير المعلنة	الزبون والعميل قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الاجل	طويلة الاجل/تبنى على الحقائق
التأكيد على الازخاء	مبدأ علاجي/بعد حدوث الخطأ	مبدأ وقائي/قبل احتمال حدوث الخطأ
اسلوب العمل	اساليب العمل الفردية	اساليب العمل الجماعية
النظرة لعناصر العمل	عناصر كلفة	عناصر استثمار
حل المشاكل	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
نوع الرقابة	رقابة مشددة/التركيز على السلبيات	رقابة بالالتزام الذاتي/التركيز على الايجابيات

المصدر: نزار عبد المجيد رشيد البرواري: « اعادة هندسة نظم العمل كمدخل لتميز المنظمات »  
مجلة كلية الادارة و الاقتصاد، العدد 36، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2000، ص 97.  
أما وزارة الدفاع الامريكية فتعرف مدخل الجودة الشاملة كما يلي: " تتكون ادارة الجودة الشاملة من  
انشطة تحسين مستمرة تشمل كل من يعمل في المنظمة من المدراء حتى العمال ضمن جهد متكامل  
كلياً وموجه نحو تحسين الاداء على كافة المستويات من اجل تحقيق اهداف وظيفية عبر المنظمة  
كالجودة والتكلفة وبرامج العمل. وتضم ادارة الجودة الاساليب الادارية الاساسية ومساعي التحسين  
القائمة والادوات الفنية ضمن مدخل منضبط يركز على استمرارية تحسين خطوات العمل من اجل زيادة  
ارضاء الزبون او المستخدم للسلعة أو الخدمة (52) .

يشير هذا التعريف الاخير للجودة الى ان المفهوم التقليدي لإدارة الجودة والذي كان من اختصاص وحدة  
الانتاج او وحدة العمليات في الخدمة قد اصبح الآن فضاء متعدد المشاركة تساهم فيه كل من الادارة  
العليا بمشاركة كافة الوحدات التنظيمية في المنظمة اضافة الى اطراف خارجية تتعلق بالزبون او  
المستخدم للسلعة/للخدمة وكذلك المنظمات الدولية التي تحدد المعايير والمواصفات التي يجب استيفاؤها  
في السلع والخدمات للوفاء باحتياجات ورغبات العملاء بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم.



لما كان التغيير السريع مطلب من مطالب الادارة في القرن الحادي والعشرين، فإن تبني اسلوب أو مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية يعتبر من الاساليب الحيوية والفعالة لمراجعة اساليب التسيير والادارة في عديد المنظمات. ويعود ظهور هذا الاسلوب إلى بداية التسعينات وبالتحديد سنة 1992 عندما أطلق الباحثان الامريكانيان مايكل هامر وجيمس تشامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير " هندرة المنظمات " ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الادارة الحديثة بما تحمله من افكار جريئة تدعو إلى اعادة النظر بشكل جذري في كافة الانشطة، الاجراءات، الاستراتيجيات التي قامت عليها الادارة لفترة زمنية مضت.

عرفا هامر وتشامبي الهندرة أو اعادة الهندسة بأنها البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس اصلاح وترميم الوضع القائم، أو اتخاذ اجراءات تعديلية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه أو اعتماد منطق ترقيعي للتعامل مع القضايا، ولكن أبعد من ذلك يعبر هذا الاسلوب عن سياسة ثورية تدعو إلى التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة والراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، والاستجابة لتطلعاتهم، ومستوى اذواقهم في القرن الحادي والعشرين<sup>(53)</sup>. وقد عرفها ايرايكيج بأنها " تغيير المنهج الاساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الاداء في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة" ، فهي تعبر عن منهج اداري يطمح اساسا إلى تحقيق تطوير جوهري في أداء المنظمات يكفل سرعة الاداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج. ويسمح هذا الاسلوب بتحول التنظيم في الادارة من تنظيم هرمي إلى تنظيم أفقي، فتنقل عمليات اتخاذ القرار إلى كامل فريق العمل، وتلغى المستويات الادارية الهرمية، وتتم الاستعانة بالتنظيم المنبسط، المسطح الذي تقل فيه درجة المركزية، وتتراجع بيروقراطية الاجراءات الادارية، وتوسع صلاحيات العاملين فتنتمى مسؤولياتهم اتجاه مهامهم ويحرصون على جودة مخرجات منظماتهم لبناء ميزة تنافسية تستقطب اكبر عدد من العملاء. وعلى هذا الاساس فإن المنظمات تسعى من وراء تطبيق اسلوب الهندرة الادارية إلى تحقيق مجموعة اهداف عبر مستويين اساسيين، يتعلق الاول بمستوى العميل، تحديد احتياجاته، والعمل على تحقيق رغباته في جودة الخدمة/المنتج، سرعة ادائها، وتخفيض تكاليفها. أما المستوى الثاني والاهم فيتعلق بفكرة تمكين العاملين في الادارة بأداء الاعمال الصحيحة عن طريق تفويض مزيد من السلطة التنفيذية لهم واشراكهم في صنع قرارات العمل مما يؤدي إلى توطيد ايمان

العاملين بقدراتهم الذاتية والتزاماتهم الوظيفية، فترتفع مستويات الرضا لديهم، مما ينعكس بشكل ايجابي على كفاءة الاداء وفاعلية الانتاجية وبالتالي امكانية بناء افضلية تنافسية.

ثالثا: تحليل نقدي لنماذج ممثلة لأساليب التسيير و الادارة في الجزائر.

ان الدعامات الاساسية في بناء مؤسسات وادارات الدولة الجزائرية، اضافة الى طرق تسييرها و نماذج ادارتها جاءت مواكبة لخصوصية كل مرحلة زمنية، فقد تبنت الجزائر في المرحلة الأولى منذ الاستقلال إلى بداية الثمانينات إيديولوجية مستوحاة من التوجه الاشتراكي، فكان التركيز على بناء قاعدة صناعية كبيرة تستدعي تدخل وإشراف مباشر للدولة في مسار العملية التنموية وقطاع التشغيل، ما ترتب عنه إفراز بعض النتائج تمثلت في هيمنة الجهاز الإداري على القطاع الاقتصادي، المركزية في التسيير والتخطيط، قلة المردودية الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية وتفاقم عجزها المالي، الأمر الذي عجل بطرح بدائل جديدة تكون مستوحاة من سياسة تعمل على نقل اقتصاد البلاد من التسيير المركزي إلى اقتصاد تحكمه قوانين السوق. فراحت الدولة تتخذ سياسات جديدة متمثلة في الإصلاح وإعادة الهيكلة الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسات الاقتصادية العمومية، لكن ذلك المسعى التعديلي لم يدم طويلا خاصة بعد انهيار أسعار البترول، الأمر الذي خلق شكوك كبيرة حول مصير التجربة الجزائرية في قطاعي الاقتصاد والتسيير الاداري. بشكل عام يمكن التمييز بين اربع مراحل شهدت اساليب ادارية و نماذج تسييرية عرفت التجربة الجزائرية و نستهلها ب:

1/ نموذج التسيير الذاتي:

لقد هيمن على التسيير الاداري والاقتصادي للمؤسسة الجزائرية عقب الاستقلال مباشرة اسلوب التسيير الذاتي، حيث قامت المؤسسة المسيرة ذاتيا على مجموعة من الهيئات ليتسنى للعمال المشاركة من خلالها في التسيير والمتمثلة في : الجمعية العامة، مجلس العمال ولجنة التسيير وكان الغرض من وراء ذلك اشراك العمال في عملية التسيير ضمن ما يعرف بأسلوب التسيير بالمشاركة

والذي يعرف بأنه أسلوب تسييري يهدف إلى تحميل المسؤولية لمجموع العمال لإنجاح مؤسساتهم، وبالتالي تجاوز اشكالية الصراع القائم بين الاهداف الفردية للعمال والاهداف العامة للمؤسسة، غير أن هذا الأسلوب وإن كان يهدف إلى ديمقراطية Démocratisation المؤسسة و الاستعمال الافضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه لم يسمح بمشاركة فعلية طالما أن هناك غياب حقيقة تمثيلية لمجموع العمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد تركيز الممثلين في الهياكل المنتخبة على طرح ومناقشة مطالب عمالية تتعلق مثلا بالرواتب، المكافآت واهمال مناقشة قضايا الانتاج، التمويل وغيرها من المسائل لما تتطلبه من خبرات مهنية، مؤهلات تعليمية، ومستويات تكوينية لا تتوفر لديهم. لهذا لم تستمر الدولة طويلا في تجربة التسيير الذاتي للمؤسسات لتنتقل إلى مرحلة التسيير الاشتراكي حيث حولت هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا بفضل عملية التأميم إلى شركات وطنية.

ويؤكد عديد الباحثين المختصين أمثال محمد الصغير بعلي أن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي في حقيقتها لم تكن تطبيقا لأيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعا أملتة جملة من العوامل الموضوعية في مقدمتها ظاهرة الأملاك الشاغرة التي تركها المستعمر، ففكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية اجتماعية وسياسية معينة فرضت العمل بهذا النمط<sup>1(54)</sup> فعندما خرجت الجزائر من حرب التحرير كان اقتصادها شبه مدمر، وما زاد في تأزم الأوضاع هو رحيل اليد العاملة الأوروبية بصورة جماعية، حيث رحل حوالي 95% منهم، مما أدى إلى ترك المؤسسات الصناعية و الخدماتية شاغرة. كان الهدف من هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة مما فرض القيام بعمليات استخلاف، فخرج الجزائريون على اختلاف فئاتهم، وتفاوت أعمارهم إلى المصانع والإدارات لتسييرها حماية للاقتصاد الوطني، ومواصلة العملية الإنتاجية في هذه المؤسسات.

إن اعتماد الدولة الجزائرية لبرنامج استعجالي لاستيعاب خصوصية الظرف و مواجهته كان قرارا رشيدا، لكنه لم يترجم استراتيجية واضحة لأساليب التسيير والادارة لأن الأمر لم يكن يسمح بذلك، بل يقتضي فقط المواجهة والتحدي مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، ومع ذلك فمنهج التسيير الذاتي لم يدم طويلا حتى بدأ العمل على التقليص من انتشاره، وما قرارات التأميم إلا تأكيد على ذلك فبدأ تأميم

المناجم سنة 1966، تم ثلثها عملية تأميم البنوك عام 1966/1967 والمحروقات سنة 1971، وبعد تلك القرارات تحولت المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، تخضع لمراقبة وسيطرة الأجهزة المركزية في الدولة. ويعتبر برنامج طرابلس (1962) الذي أعدته جبهة التحرير الوطني، وتبناه المجلس الوطني للثورة في جوان 1962 أول وثيقة رسمية حددت معالم سياسة التنمية والتسيير للجزائر - هذا طبعا إذا اعتبرناها سياسة ناضجة المعالم والأبعاد - أعطت أولوية كبرى لقطاع الصناعة القاعدية جاء فيه: "إن التنمية

الحقيقية مرتبطة ببناء قاعدة صناعية تعطي الأولوية للصناعة البترولية وصناعة الحديد والصلب" ولن يتحقق هذا المسعى إلا بالاعتماد على المصانع الوطنية و المؤسسات العمومية. ولكن أين هو دور القطاع الخاص؟ هل اتسم بالغياب، باللاوجود؟ الجواب بالنفي لأن هذا القطاع كان موجودا منذ الفترة الاستعمارية ولكن ليس بنفس الصورة التي هو عليها الآن، فوجود هذا القطاع كان مرتبط بالدرجة الأولى بفئة المقاولين الأجانب الذين كانوا يستثمرون في صناعات خفيفة، مقابل عدد قليل من المقاولين الجزائريين من فئتي التجار والحرفيين الذين لا يملكون رأسمال كبير، ولكن "هذه الفئة من الرأسماليين، وبعض التجار والحرفيين من أصول ريفية هم الذين شكلوا فئة الرأسماليين والمقاولين بعد استقلال الجزائر" (55).

لقد أصدرت الدولة أول قانون يتعلق بالاستثمار الخاص رقم 277-63 الصادر في 27 جويلية 1963 والذي ينص على السماح للمستثمرين الخواص بممارسة نشاطهم مع التقيد بحدود تخضع لإجراءات النظام العام. وقد تركز نشاط القطاع الخاص في الصناعات التي اعتبرتها الدولة ثانوية مقارنة بالصناعات الثقيلة التي رأت فيها قاعدة التنمية الاقتصادية، مما يدعو للقول بأن الدولة قد ركزت جل اهتمامها لتسيير المؤسسات العمومية، في المقابل تبنت نزعة تهميشية للقطاع الخاص، يعبر عن ذلك جيلالي ليايس بقوله: "القطاع الخاص لم يشجع من طرف الدولة كان مهما، مما أدى إلى تأخر تشكل فئة المقاولين بالمفهوم الدقيق للمصطلح ومع ذلك فقد تمت هيكلة القطاع الخاص، وأخذ يتطور، ولكن في ظل القطاع العام الذي كان سائدا ومهيمن بقوة" (56)، ويضيف جيلالي ليايس قائلا بأن "المرحلة الممتدة من 1967 إلى 1971 وهي المرحلة المتضمنة صدور قانون الذي ينص على تقديم قروض مالية للخواص، هي مرحلة تشكل الرأسمال الخاص" (57) فقد تم سنة 1966 إصدار ثاني قانون للاستثمار وفق الأمر رقم 284-66 المؤرخ في سبتمبر 1966. اتسم بأنه أكثر مرونة من الأول،

لكنه شدد ضرورة عدم منافسة القطاع الخاص للقطاع العام الممثل في الدولة وعدم الاستثمار في القطاعات الاستراتيجية.

## 2/ نموذج التسيير الاشتراكي:

ركزت الدولة الجزائرية بتبنيها لهذا النموذج على المصانع والشركات الكبرى باعتبارها أدوات استراتيجية في يد الدولة لخلق شروط الاستقرار السياسي، وتحقيق أهداف التنمية من حيث أنها تقوم بدور مزدوج، فمن جهة لها دور اقتصادي إنتاجي ومن جهة أخرى لها وظيفة اجتماعية تسعى إلى تحقيقها تماشياً مع التوجه الإيديولوجي للفلسفة الاشتراكية، فبدأ التفكير بجدية كبيرة في ضبط نمط جديد لتسيير هذه الشركات يتمثل في التسيير الاشتراكي حيث شكل هذا الأسلوب إطار ملائماً لتعبئة العمال باستناده على مبدأ المشاركة العمالية والملكية العامة لوسائل الإنتاج وهو ما يؤكدته ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث ينص: " ... بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي للشعب فإن له الحق أيضاً في أن يشترك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها " والمشاركة تكون بشكلها المعروفين مشاركة مالية تتجلى في مشاركة العمال في النتائج التي تحققها المؤسسة ومشاركة تسييرية في إدارة المؤسسة، كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق التنمية. وقد كان من بين الأهداف الرئيسية المعلن عنها في هذه المرحلة للتسيير الاشتراكي "بناء اقتصاد مكتمل النمو ومتكامل لتلبية كل الحاجيات لمجمل 18 مليون من السكان"<sup>(58)</sup>.

لقد كرست هذه المرحلة توجهها سياسياً واضحاً، فمجموعة الأساليب و الميكانيزمات المعتمدة لضمان الخطط وإنجاز المشاريع التنموية طغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية التي حددتها ميثاق الثورة الجزائرية، والميثاق الوطني لسنة 1976 استناداً في ذلك إلى المفهوم الاشتراكي للعمل، فهو يرى أن العمل هو المصدر الرئيسي لكل تقدم اقتصادي يساهم في تكوين شخصية الإنسان، ويحفظ كرامته. جاء في الميثاق الوطني (1976) "أنها تعزز أوثق القيم وأبقاها لازدهار الاقتصاد وسلامته ألا وهي قيمة العمل، لا من حيث هو حق و واجب فقط، و لكن أيضاً من حيث هو فضيلة أخلاقية"<sup>(59)</sup>.

ارتكزت سياسة التنمية خلال هذه المرحلة بشكل أساسي على عاملين رئيسيين بدأ التركيز فيهما بشكل واضح على تطبيق برامج تنموية تركز في جوهرها على التصنيع كاختيار استراتيجي للنهوض بالبلاد من مخلفات الحالة الاستعمارية بإعطاء الأولوية للمشاريع الاستثمارية الكبرى التي لا تتحقق إلا بإقامة مركبات ومصانع ذات حجم كبير وكثافة رأسمالية هذا من جهة، والعمل على ترقية مستوى معيشة الفرد الجزائري من ناحية أخرى وذلك من خلال:

1/إحداث فرص عمل، وخلق مناصب شغل تكون موجهة لكل الجزائريين القادرين على العمل من أجل تحسين مستوى الحياة للشرائح الفقيرة والمحرومة التي تمثل الغالبية الساحقة في المجتمع، حيث لا تحدد الأهداف العامة للاقتصاد الوطني حسب منطق قانون العرض والطلب، ولكن حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعية من طرف الجهاز المركزي للتخطيط.

2/ العمل على تغطية حاجات الاقتصاد الوطني من الخبرات والكفاءات اللازمة لتحقيق برامج التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، والسعي لأن تكون المناصب الجديدة المستحدثة مركزة بصفة أساسية في الفروع الإنتاجية، خصوصا وأن الاستعمار الفرنسي لم يطور قاعدة صناعية قوية خلال فترة احتلاله للجزائر، لذلك بقيت النشاطات الصناعية مقتصرة في الغالب على الصناعات الاستخراجية وانعدمت الصناعات التحويلية. وعن وضعية سوق الشغل في تلك الفترة.

- معظم طلبات التشغيل ارتكزت خاصة حول قوة العمل الأقل تأهيلا والمنحدرة من أصول ريفية.  
- عروض العمل ارتكزت أساسا حول خلق مناصب شغل في قطاعي البناء والأشغال العمومية، وهو ما أحدث نوع من التوزيع غير المتوازن للعمال المؤهلين بين مختلف القطاعات الاقتصادية ويعتبر ذلك بمثابة عامل كبح حال دون تشكيل مجموعات عمالية مستقرة ومتجانسة.

أيقنت الجزائر بأن تبني التوجه الاشتراكي في مسار التنمية الاقتصادية لا يتحقق إلا بتدعيم تدخلها في الاقتصاد بواسطة مؤسساتها التي تنشط في مجال الصناعات القاعدية. أما المؤسسات الخاصة فلم تحل مكانة في الفلسفة التسييرية و الخطة التنموية المعتمدة في تلك الفترة، من منطلق أنها تعبر عن الفلسفة الرأسمالية، وتؤدي إلى بروز ظاهرة الاستغلال والتقسيم الطبقي غير أن هذا الوضع التهميشي للمؤسسات الخاصة لم يدم طويلا، فقد جاء الميثاق الوطني (1976) لتدعيم السياسة التنموية المنتهجة في الجزائر التي تركز على بناء قاعدة صناعية ثقيلة - وإضافة شكل موازي لها يتمثل في الصناعات الخفيفة وذلك بفتح المجال أمام القطاع الخاص بخلقه لمؤسسات صغيرة ومتوسطة. جاء في الميثاق " تعمل الدولة على توجيه مجهوداتها في الإطار العام لبرنامج التصنيع من خلال تشجيع القطاع الخاص... وإقامة الصناعات الصغيرة"<sup>(60)</sup>، لكنها تأتي في المقام الثاني من حيث الأهمية بعد الشركات الوطنية، ودورها يبقى جد محدود ومقيد اعتبارا من أنها تمثل الأسلوب الرأسمالي الاستغلالي وهذا يتنافى تماما مع توجه الدولة في تلك الفترة، ذكر الميثاق "إن تأمين الاختيار الاشتراكي يستلزم القضاء على أية إمكانية تتيح للقطاع الخاص أن يتحول إلى قاعدة للاستيلاء على السلطة، ومن هنا كان من اللازم

تحديد أوجه نشاطه وحصرها بكيفية تمنعه من اكتساب القوة الاقتصادية والتأثير على أجهزة الدولة" (61)، ومع ذلك استطاع القطاع الخاص توسيع قاعدته الاقتصادية بالانشغال في الصناعة الخفيفة واستغلال اليد العاملة التي كانت غير مؤهلة، وتعمل في ظروف قاسية جدا مقابل أجر ضعيف. لم تتمكن الدولة من أحكام سيطرتها بصورة مطلقة على كل مؤسسات القطاع الخاص التي أخذت تنشط في الخفاء مستغلة ضعف بعض أفراد القوى الشعبية الفقيرة.

بشكل عام يمكن القول ان أهم ما يميز النماذج التسييرية التي عرفتها المؤسسات الجزائرية قبل فترة الاصلاحات الاقتصادية قد تميزت ب:

- هيمنة اساليب التسيير والادارة البيروقراطية بكل ما تستند اليها من مركزية اتخاذ القرارات، الاتصالات النازلة وغيرها من القضايا والاجراءات التي تقلص هامش المشاركة العمالية، وتوجه نحو البعد المركزي المخطط من طرف الدولة، فهي المسئولة عن عمليات التسيير، التنظيم، التوظيف والادارة مما اكسبها صفة الموظفة والمقولة (L'état à été le principal entrepreneur et employeur) حتى لو كانت النتيجة سلبية على مستوى المردودية الانتاجية و الفعالية الاقتصادية، المهم المحافظة على استقرار الوضع الاجتماعي والسياسي، إذن التوجه كان واضحا في محاولة، بل في ضرورة إدماج البعد الاجتماعي في الجانب التسييري والاداري للمؤسسة، غير أن تحقيق الفعالية الاقتصادية والنجاعة التسييرية تقتضي بالضرورة اعتماد سياسات تسيير لا ترسخ البعد الاجتماعي والحق في العمل فحسب بل تؤكد ضرورة تبني جميع الاجراءات والخطوات التي من شأنها توسيع فرص المشاركة أمام العاملين وفتح المجال لممارسة كافة حقوقهم واشباع جميع احتياجاتهم المادية، النفسية والاجتماعية لتحقيق النمو.

- هيمنة طابع ايدولوجي سياسي على المؤسسة الوطنية وعلى استراتيجية تسييرها، مما فتح المجال لسيطرة نموذج بيروقراطي يرتكز على مبدأ المركزية الشديدة والاتجاه التنازلي في سريان المعلومة، حيث تؤخذ غالبية القرارات من أعلى قمة الهرم التنظيمي مما عرقل كل فرص المشاركة العمالية التي وإن وجدت بعض ملامحها القانونية التشريعية فهي لا تعدو وأن تكون مشاركة غير مباشرة رسمية مشكوك في مصداقية مطالبها طالما أن هناك غياب حقيقة تمثيلية لمجموع العمال، وهو ما أدى إلى مشاكل مهنية بين أوساط العمال وتدني المردودية الانتاجية للمؤسسات.

- سيطرة المنظومة الربعية على الاقتصاد الجزائري أثر بشكل كبير على مقاربة المؤسسة فحولها من وحدة لإنتاج الثروة والقيم الاقتصادية التي يفترض أن تخضع في ادارتها وتسييرها لمبدأ العقلانية الادارية والكفاءة الاقتصادية إلى وحدة لتوزيع الثروة الربعية على مختلف الفئات الاجتماعية تعتمد " نموذج تسيير هجين يجمع بين نزعة ابوية تميزها السلطوية، وانماط التسيير الكلاسيكية المبتدعة في البلاد الصناعية وهي تؤكد بدورها النزعة الاستبدادية وترسخها، وقد شكلت هذه الوضعية احد الاسباب وراء عدم الاستقرار والاضطراب المميزين لعلاقات العمل في المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها"<sup>(62)</sup>

3/نموذج التسيير في المرحلة الانتقالية (الاصلاحات الاقتصادية) :

\*مرحلة إعادة الهيكلة:

تتدرج معالم العملية التسييرية و الادارية خلال هذه المرحلة في إطار التوجهات العامة لسياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المعبر عنها في المخططات التنموية، المخطط الخماسي الأول ( 1980 - 1984) و المخطط الخماسي الثاني(1985-1989) غير أن التحضير لهذه المرحلة بدأ في مؤتمر جوان 1979 الذي أعطى تقييم لنتائج نمط التسيير الاشتراكي منتقدا مغالاته للبعد الاجتماعي وضعف المشاركة العمالية في عملية التسيير. ومع دخول المؤسسة الاقتصادية مرحلة الاصلاحات وحصولها على استقلاليتها في ادارة شؤونها مع بقائها ملكا للدولة " بقي مبدأ المشاركة قائما عبر ما يسمى بلجنة المشاركة بالمؤسسة لكن ما يعاب على هذه المشاركة هو ضعف التمثيل العمالي في مجلس الادارة، بالإضافة إلى أن الصلاحيات الاساسية واستراتيجية المؤسسة تحتفظ بها جمعية المساهمين والتي لا يمثل فيها العمال " <sup>(63)</sup>

إن اتباع الجزائر سياسة تنمية مستوحاة من التوجه الاشتراكي خوّل لها سلطة التدخل وبشكل مكثف في النشاط الاقتصادي، وحضورها في كل قرار يتعلق بنشاط الشركات من خلال مركزية القرار التي تتمتع بها، مما جعل هذه المؤسسات عبارة عن حقل لتنفيذ السياسة الوصية، وبالتالي تحولها من فضاء للإنتاج إلى فضاء للخدمات، وبذلك أعطيت الأولوية لنشاطات اجتماعية على حساب الوظيفة الاقتصادية الإنتاجية، وكانت النتائج أن الكل يسير الشركة مما يعني غياب إمكانية تحديد المسؤوليات، ضف إلى ذلك اعتماد سياسة التشغيل الكامل Plein emploi التي ساهمت في خلق مناصب شغل غير منتجة، الأمر الذي أثر على القدرة الاستيعابية للشركة، وتكونت فكرة أن الشركة الجزائرية رأسها



أكبر من حجمها مما دفع إلى ضرورة إعادة هيكلتها بمعنى تفتيت هذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم متخصصة حسب الوظائف، وإعطائها هامش من الحرية في اتخاذ القرار، بمعنى توسيع نطاق اللامركزية بهدف " تسهيل التحكم فيها وتسييرها وتحسين مردودها المالي والاقتصادي، وتحويل أسمائها إلى مؤسسات عمومية"<sup>(64)</sup> هذه العملية أطلق عليها إعادة الهيكلة العضوية La Restructuration organique. ومن أجل بعث نشاط المؤسسة من جديد تم تطهير ذمتها المالية المنقطة بالديون، واصطلح على هذه العملية بإعادة الهيكلة المالية La restructuration Financière.

في واقع الأمر أن إعادة هيكلة المؤسسات هي عملية جزئية متضمنة في عملية أوسع هدفها التحكم أكثر في وسائل تحقيق الأهداف الكبرى لاستراتيجية التنمية، فقد أفرز النقاش الذي انطلق مع بداية الثمانينات حول هذه الاستراتيجية ضرورة إعادة النظر في العديد من جوانب الحياة الاقتصادية، والدعوة إلى ضرورة إدماج القطاع الخاص برفع القيود عنه وفسح المجال أمامه للاستثمار في مختلف النشاطات.

رغم التخلص من المركزية البيروقراطية والدخول في مرحلة اللامركزية في تسيير المؤسسات بكل ما توفره من إيجابيات في خلق نوع من التوزيع المتوازن للنشاطات الاقتصادية والاجتماعية عبر التراب الوطني، لكن في المقابل تم إفراز حالة من التناقضات والتفاوتات الجهوية خاصة بين مناطق المدن في الشمال والمناطق الأخرى في طليعتها الهضاب العليا والجنوب مما جعل المؤسسة الاقتصادية تستتر وراء تدخلات الوصاية، كما يقول محمد بلقاسم حسن بهلول عن صدق أحيانا وعن غير صدق أحيانا أخرى لتبرر ضعف تحكمها وتدهور مردوديتها الإنتاجية. إذن بات فشلها حقيقة أكيدة، وبالتالي أصبح من غير المعقول أن تستمر الدولة في تمويل عجز هذه المؤسسات في كل مرة خاصة بعد انخفاض أسعار البترول "التي كانت وصلت في النصف الأول من الثمانينات سقف الأربعين (40) دولار مع عز قوتها الشرائية لتسقط بعد ذلك ابتداء من سنة 1986 إلى ما يتراوح من 10 إلى 18 دولار وبذلك انهارت إيرادات الميزان التجاري من صادرات المحروقات التي شكلت المصدر الأساسي بمحو 97% من العملة الصعبة"<sup>(65)</sup>، هذا من جهة ومن ناحية أخرى الإجراءات الصارمة التي فرضتها الهيئات المالية الدولية من أجل منح القروض - كل هذا شجع الاقتصاد الجزائري الذي وجد نفسه مضطرا إلى الدخول في منطقت الإصلاحات الاقتصادية واستقلالية المؤسسات أين يمكن التخلي على المؤسسات العمومية المفلسة لصالح القطاع الخاص الوطني أو المستثمر الأجنبي، ومن ثم المرور إلى اقتصاد

السوق، وما لهذه الإجراءات من انعكاسات عميقة على بنية المجتمع الجزائري. عموما كل هذه الأهداف جاءت متضمنة في المخطط الوطني لسنة 1989 على النحو التالي<sup>(66)</sup>:

- 1/ تنفيذ برنامج تطهيري للاقتصاد عن طريق التسيير المتناسق للنقد والقرض والتوازنات المالية من خلال تجنيد مكثف للادخار في اتجاه الاستثمار المنتج.
- 2/ بعث الاستثمار المنتج الكفيل وحده بإحداث مناصب عمل جديدة وتقليص حجم الواردات ومضاعفة الصادرات وتكثيف النسيج الصناعي .
- 3/ إقامة علاقات جديدة بين البنوك والمؤسسات كفيلة بتمكين هذه الأخيرة من اكتساب المسؤولية التجارية اللازمة في معاملاتها مع الخارج.
- 4/ تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية وخصوصا استقلالية المؤسسات التي تحول للمؤسسة هامش كبير من حرية المبادرة والتسيير، والتخلي الشبه كلي عن الأنماط الإدارية والتسيرية التي كانت مفروضة من قبل الدولة.

ويؤكد الميثاق الوطني لسنة 1986 هذا المسعى: " يجب أن يتواصل العمل الذي شرع فيه من أجل تعزيز استقلال المؤسسات الاقتصادية وتخليصها من الوصاية البيروقراطية"<sup>(67)</sup>، وبالتالي التخلي عن الهدف الاجتماعي- الذي طالما سعت إلى تحقيقه- والمبادرة في تطبيق قواعد التسيير التجاري وليس التسيير الإنتاجي، فهي مطالبة بدراسة السوق لأنه متغير أساسي في نجاح المؤسسة مما يسمح لها وبكل حرية بتحديد علاقاتها مع مختلف الأنساق والقوى الاجتماعية بالرجوع للموازنة الاقتصادية وما يفرضه منطق السوق من اعتماد نسبة عالية من اللامركزية في هيكلته و تسيير المؤسسة بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لا سيما المالية منها .

#### \*مرحلة الإصلاح الاقتصادي:

دخلت الجزائر منذ أواخر عام 1987 في سياسة إنمائية جديدة اصطلح على تسميتها بالإصلاح الاقتصادي الجديد، والجديد في هذه السياسة هو تعديل أسلوب الانتاج بما يتضمنه من علاقات إنتاجية في اتجاه التقرب أكثر من السوق دون إغفال الصعوبات الاقتصادية المفروضة على الجزائر، والتي ازدادت حدة خلال الفترة (1986-1988) وما أنجر عنها من اضطرابات اجتماعية (أحداث أكتوبر 1988) مما فرض على الجزائر الاستعجال باتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية سعيا منها لاستعادة التوازن الاقتصادي وتهيئة المناخ الوطني لمرحلة اقتصاد السوق.

يمكن الإشارة في بداية هذا الجزء أن سيرورة الإصلاحات التي باشرت الجزائر لتغيير اقتصادها الوطني يحظى بالتخطيط المركزي إلى اقتصاد حر يخضع لقانون السوق قد واجهتها موجة تخريب عنيفة ضربت استقرار الوضع الأمني وزعزعت البنية الاقتصادية الصناعية وأفقدت الاقتصاد الوطني ملايين الدولارات مما انعكس بشكل سلبي على ديناميكية الاستثمار، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع كبير في مستويات البطالة من جهة، ومن ناحية أخرى ارتفاع مستويات الديون الخارجية مما فرض على الجزائر الاتصال بالمؤسسات المالية والنقدية (صندوق النقد الدولي والبنك الدولي) لتصحيح الاختلالات وتقليص الفجوة بين الادخار والاستثمار لاستعادة توازنها الاقتصادي. وقد أبرمت الجزائر الاتفاقية الأولى (STAND BY1) في 30 ماي 1989 في أول لجوء إلى صندوق النقد الدولي، الاتفاق الثاني (STAND BY 2) مع الصندوق وقد كان في 03 جوان 1991، بموجب هذه الاتفاقية يلتزم الصندوق بمنح قرض ب: 400 مليون دولار على أربعة شرائح، وفي مقابل ذلك اشترط ضرورة إجراء تصحيح في عدة مجالات منها<sup>(68)</sup>:

- 1/ التخفيض المستمر لقيمة العملة للوصول إلى قبليتها للتحويل، رضخت الجزائر للأمر فأصدر بنك الجزائر تعليمة في افريل 1991 متعلقة بقبالية التحويل التجاري للدينار.
  - 2/ تحرير الأسعار بما فيها أسعار الصرف وأسعار المواد الواسعة الاستهلاك من الدعم المالي للخزينة العامة للدولة عدا ثلاث مواد أساسية هي: القمح والدقيق كالسميد والفرينة والحليب.
  - 3/ تحرير التجارة الخارجية، إذ تم صدور مرسوم فيفري 1991 وإلغاء نظام التخصيص (قوائم السلع المحظور استيرادها) وإحلال سياسة التعريفات الجمركية محلها.
  - 4/ تصحيح هيكل الأسعار وتقريبها من الأسعار العالمية كأسعار مرجعية.
- هذه بعض الشروط والقائمة مازالت طويلة مما فرضه صندوق النقد الدولي FMI مقابل تقديم قرض مالي ساهم في انبعاث حالة انفراجية مؤقتة ليعود تأزم الأوضاع المالية والاقتصادية في الجزائر بين عامي 1992 و 1993 مع انخفاض ملحوظ في أسعار النفط حيث انخفض سعر البرميل من 20 دولار سنة 1992 إلى 14.19 دولار سنة 1993، ضف إلى ذلك الأعباء المتزايدة كخدمات الديون الخارجية مما دفع بالجزائر هذه المرة إلى إجراء تصحيح اقتصاد شامل، فقامت بالتشاور مع صندوق النقد الدولي، وإبرام برنامج الاستقرار الاقتصادي (أفريل 94-مارس 95) (STAND BY3) يهدف إلى استرجاع النمو الاقتصادي، تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وجعل السوق بقوانينه هي المتحكمة في تنظيم النشاط الاقتصادي العام. وهكذا ظهرت

عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية. ومن تم وقع التراجع على معظم مبررات تدخل الدولة التي أوجدها الفكر الاقتصادي انطلاقا من المدرسة الكينزية وحتى المساهمات التي قدمها العديد من الكتاب في مجال الاقتصاد والتسيير العمومي. وبذلك خاضت الجزائر إصلاحات كبيرة لتقييم المؤسسات المالية الدولية نتائجها بالإيجابية، فالجزائر نفذت بنود شرطية هذه المؤسسات واحترمت كل التزاماتها الدولية. ولكن الأمر يختلف مع الفئات الشعبية الواسعة إذ أسفرت هذه الإصلاحات عن تدهور خطير في مستوى معيشتها وتراجع مستوياتها الاقتصادية والاجتماعية مما ساهم في بروز ظواهر مرضية خطيرة مثل الإجرام، الانتحار، السرقة، أمراض نفسية، فواحش أخلاقية... الخ. ومع كل هذا فضلت الجزائر مواصلة اصلاحاتها الاقتصادية ورأت فيها الورقة المربحة التي ستنتقد الجزائر من حالة الضياع والازمة المتوقعة فباشرت اجراءات توديع المنطق الاشتراكي بأبعاده الاجتماعية واحتضان منطق رأسمالي مغدى بأيدولوجيا ليبرالية مفروضة من القمة، فعمدت وبقوة الجزائر تغيير نمط التسيير الاشتراكي العمومي، الذي كان متشعب بالمنطق الاجتماعي خلال الفترة (1967-1980) والشروع في توجيه جديد يقوم على تشجيع الاستثمارات من خلال إصدار قانون إضافي للاستثمار في كل المجالات والنشاطات بما فيها الاستراتيجية التي كانت حkra على الدولة مع العلم أن تشجيع الدولة للقطاع الخاص يتضمن كل من:

\* الخواص أو المقاولين من أصل برجوازي تجاري، أو ما يطلق عليها جيلالي اليابس: " الطبقة البرجوازية الصناعية الجزائرية التي تشكلت بعد الاستقلال مباشرة بفضل فسخ المجال لها من طرف الدولة مما ساعدها على توفير رأسمال خاص، يعتبر الشرط المادي، الموضوعي لوجودها"<sup>(69)</sup>.

\* فئة الخواص الجدد التي تشكلت بالموازاة مع موجة تطبيق البرامج التي اعتمدها الدولة لترقية المبادرات الفردية وتنمية روح الاستثمار فكان انسحاب الدولة من جل النشاطات الاقتصادية ذات الطابع التنافسي لفائدة القطاع الخاص كمالك أو كمسير لتبقى فقط محافظة على ممارسة ثلاث وظائف هي:

(70)

\* وظيفة المنظم: Le régulateur

\* وظيفة الحامي: Le protecteur

\* وظيفة المنشط: L'animateur

وقد كان لسياسة الخصخصة التي جاءت بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 22-95 باعتبارها سياسة أو عملية تسعى إلى "تحويل ونقل نموذج إدارة وتسيير المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص مع الحفاظ على ملكية وسائل الإنتاج أو نقلها إلى المسير الخاص"<sup>(71)</sup> فهي تتضمن عملية نقل الملكية القانونية وتحويل الأنشطة الإدارية والتسييرية، أي كل ما يندرج في الدائرة التنظيمية لإعادة احياء المؤسسة ومجموع الجهاز الانتاجي الوطني. وقد شهدت هذه المرحلة نوعا جديدا من المشاركة العمالية المتمثل في المشاركة في الملكية، فبعد تجربة المشاركة غير المباشرة والرسمية في التسيير جاء اجراء الخصخصة ليمنح الفئات العمالية حق الحصول على حصص في رأسمال مؤسستهم القابلة للخصخصة، وهو ما يمكنهم من تملك جزئي أو كلي لأصول المؤسسة وبالتالي اتخاذ صفة مالك-عامل بكل ما ينبثق عنها من مسؤوليات لتحسين وضعية المؤسسة واتخاذ القرارات التي تحدد مصيرها.

وقد كان لعملية الخصخصة تأثير واضح على قطاع التشغيل خاصة فيما يتعلق بإتباع سياسة تسريح وتخلص من الفائض العمالي- الذي اعتبره أنصار التيار الإصلاحى- البصمة الموروثة عن سياسة التسيير الاجتماعى للاقتصاد الوطنى الذى كرسته البلاد فى ظل النظام الاشتراكى، لتتم هذه المرة الدعوة لاستكمال انتهاج المذهب الليبرالى فى تعاطيه مع الحياة الاقتصادية من خلال اجراءات اصلاح المؤسسة أو انقاذها كما تحددتها المؤسسات المالية الدولية باعتماد سياسة ترشيد التكاليف وتقليص اعداد العمال إلى اقصى حد، وانهاء كافة المكاسب الاجتماعية التى حصلوا عليها بعد نضالات طويلة وصعبة، بمعنى " أن العمال الجزائريين الذين عرفوا فى سنوات الثمانينات تجريدهم من معظم المكاسب المهنية والاجتماعية يواجهون اليوم بكل بساطة تهديدا أخطر لحقهم الطبيعى فى العمل وبالتالى فقدانهم لمناصب عملهم بمبررات عديدة لكنها تدور جميعا حول فكرة تقليص التكاليف فى اطار السياسة الجديدة لترشيد التسيير " وتتلخص أهداف الخصخصة فى الجزائر على العموم فيما يلى :

- تولى الدولة مهمة إعادة تنظيم الاقتصاد الوطنى بتطبيق إصلاحات اقتصادية، وتغيير القانون الأساسى للأعوان الاقتصاديين العموميين وإخضاعهم لقواعد اقتصاد السوق والانفتاح الإجبارى على السوق الدولية فى ظل عولمة الاقتصاد.

- إصلاح المؤسسة العمومية وتحديثها ورفع مردوديتها الاقتصادية.

- توسيع مكانة القطاع الخاص فى الاقتصاد الوطنى بتقليص احتكار الدولة لبعض النشاطات .

بشكل عام يمكن القول ان الجزائر خاضت إصلاحات هيكلية اقتصادية وسياسية عميقة منذ الثمانينات لتجسيد عملية تحويل نموذج اقتصادي مخطط مشبع بفلسفة اشتراكية وتحديد مسار مغاير تماما يتسم بالتكيف الأيديولوجي مع ثقافة اقتصاد السوق، " حيث وضعت عدّة عناصر خاصة بالتسيير أكثر جدية و تجارية للمؤسسة، يسمح لها بحرية تحديد الاسعار، وضبط حجم الانتاج وتحديد نشاط المؤسسة، مع توفر جهاز تخطيط وطني مرن للبعض منها، فشكل عائقا بين حرية حركة المؤسسة في نشاطها وعدم استجاباتها للأهداف الاساسية للتنمية. ومع كل ما صادف المؤسسة من عراقيل وصعوبات سواء في ضعف تنفيذ استثماراتها أو ضعف مصادر تمويلها، لم تتمكن من تحقيق الاهداف التي انشأت من اجلها. لكن هذه المرحلة ما هي إلا انتقالية إلى مرحلة أكثر تحريرا للمؤسسات أو ما يسمى باقتصاد السوق، الذي بدأت فيه بوادر التحرر من قيود النظام الاشتراكي " (72) من خلال تفعيل دور القطاع الخاص فكانت الانطلاقة سنة 1993 حيث تم الاعتراف الفعلي بدور القطاع الخاص، فتم إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 12/93 المؤرخ في 93/10/05 قانون تطوير الاستثمارات والفاضي بتحرير الاستثمارات من كل القيود والسماح للخواص سواء كانوا محليين أو أجانب للاستثمار في جميع المجالات. ولكن هذا القانون تمت مراجعته عن طريق إصدار قانون أكثر فاعلية واستيعاب للمتغيرات والمعطيات الجديدة، يتعلق الأمر بقانون رقم 03/01/المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بترقية الاستثمار وتشجيع الاساليب التسييرية التي تتماشى مع التوجهات المعاصرة لفنون التسيير الاداري.

#### 4/نموذج التسيير في مرحلة اقتصاد السوق:

خلال هذه المرحلة اعتمدت الجزائر استراتيجيات مغايرة لسابقتها في المنطلقات التصورية، الاجراءات التنفيذية، والاساليب التسييرية تضمنت مبادئ تدعو إلى تقليص مساحة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي تماشيا مع خصوصية مرحلة اقتصاد السوق، وما تفرضه من أفكار ليبرالية، عقلانية تدعو إلى تشجيع المبادرات الفردية في إنجاز مشاريع استثمارية تتعلق بالقطاع الخاص، تضيف ديناميكية على مسار العملية الاقتصادية، إلا أن هذا لم ينف حضور الدولة وإشرافها على الكثير من أوجه النشاط الاقتصادي، وبالتحديد في رسم معالم وأبعاد السياسة التنموية بل وأبعد من ذلك في تجسيد الكثير من جوانبها وبرامجها، وهو ما يتجلى بوضوح في إبقاء سيطرتها قائمة على عدد من القطاعات، الأمر الذي يوفر لها إمكانية تدخل مباشر أو ما اصطلح عليه بالمعالجة الاجتماعية للقضايا المجتمعية، مقابل

انسحابها أو بالأحرى إشراكها القطاع الخاص في بعض الجوانب، عبر مجموعة قنوات وصيغ، من أجل إعادة توجيه الاقتصاد الوطني من خلال التأطير القانوني، الاقتصادي والمؤسسي لإرساء نظام اقتصاد السوق يلعب فيه ميكانيزمي العرض والطلب دور المحدد والمنظم لجميع الأنشطة الاقتصادية، لأنه يعتمد في الأساس على تشجيع المبادرات الفردية وتنمية روح الاستثمار وترقية فكر المقاول لدى الفرد الجزائري تماشياً مع المنطق الاقتصادي الجديد. وهو ما تصطلح على تسميته النخبة السياسية في الجزائر بالمعالجة الاقتصادية (Le traitement économique) لأساليب التسيير والادارة تكريساً لمبادئ الليبرالية عقلانية تستند الى المنطق الاقتصادي. وعلى هذا الاساس يمكن التفصيل في اساليب التسيير والادارة خلال هذه المرحلة على مستويين اساسيين، يتعلق المستوى الاول بالتسيير في القطاع الخاص الذي هيمن على الساحة الاقتصادية بفعل التوجه الليبرالي للنظام الاقتصادي الرأسمالي، أما المستوى الثاني فيرتبط بأساليب التسيير المعتمدة في القطاع الحكومي والادارات العامة التابعة للدولة.

#### المستوى الاول: التسيير في القطاع الخاص

إن تبني التوجه الليبرالي كخيار استراتيجي انعكس بشكل قوي على طبيعة النسيج الاقتصادي والبنية التسييرية لمختلف الادارات والمؤسسات، فقد جاءت المواثيق الرسمية وعلى رأسها الدستور المعدل لسنة 1996<sup>(73)</sup>، وما تضمنه من مواد متعلقة بالاقتصاد والادارة حملت رسالة واضحة حول التوجه الاقتصادي الجديد في الجزائر، والذي أصبح يستند إلى مبادئ حرية الاستثمار والتجارة، تنمية المبادرات الفردية على خلق مؤسسات خاصة تعمل في جو من المنافسة والأهم هو غرس في نفوس الأفراد ثقافة الاستثمار والاعتماد على الذات. وقد حظي القطاع الخاص مجسدا في صيغة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام أكبر مع تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي للفترة (1994-1996) فجاه إنشاء وزارة خاصة بهذه المؤسسات بموجب المرسوم رقم 211 المؤرخ في 11 جويلية 1994 توالى بعده النصوص القانونية، التي عكست اهتماما متميزا بهذا القطاع في ظل المناخ الاقتصادي العام. إذن ترسانة قانونية ودعم مادي كبير لتوفير بيئة مشجعة لنشاط هذه المؤسسات التي أصبحت محرك أساسي للاقتصاد، ليس فقط في الجزائر، ولكن في معظم دول العالم وخاصة المتطورة منها<sup>(74)</sup>.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للجزائر أصبحت خيارا استراتيجيا يفرض نفسه ويحظى بتزكية ودعم النخبة السياسية في السلطة، جاء في الخطاب الذي ألقاه رئيس الجمهورية في الجلسات الوطنية حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة " إن الدولة تدرك تمام الإدراك أن المؤسسة الصغيرة

والمتوسطة هي العامل الحاسم في المشهد الجديد، مشهد التنويع الاقتصادي وامتصاص البطالة، لهذا فأنا في مقام يسوغ لي أن أؤكد لكم أن الدولة مستعدة تمام الاستعداد لبحث وتنفيذ كافة التدابير التي من شأنها أن تشجع تطوير هذه المؤسسة. لقد تم توسيع نطاق الفرص توسيعا معتبرا، وتم تحسين المحيط تحسنا

لموسا بينما تتوفر الموارد البشرية كما وكيفا. فالوقت مناسب إذن لكي تستعمل المبادرة والعبقرية هذا التطابق للتوجه الحديث بلا رجعة ببلادنا نحو النمو والرفي" (75)

إن تعاضم أهمية هذا القطاع المؤسساتي يوم بعد يوم كمحرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وباعتباره أكثر القطاعات عرضه للمستجدات الجديدة للتبادل الحر التجاري بعد دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ، مع تفكيك الحواجز الجمركية يجعله أكثر عرضة للإفلاس، كونه لا يحوز على امتيازات المؤسسات التي تسيطر على السوق، كل هذه المعطيات دفعت الدولة إلى إنشاء وكالة وطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Agence national de développement de la PME (ANDPME). بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 تتولى مهمة الإشراف على تطبيق برنامج وطني لتأهيل مؤسسات صغيرة ومتوسطة .

#### Programme National de mise a niveau des petites et moyennes

entreprises. الذي تم وضعه مؤخرا عام 2008 وهو يهدف أساسا إلى اتخاذ مجموعة إجراءات تبدأ بتشخيص أولي للتعرف على واقع المؤسسة، بهدف إدراجها ضمن البرنامج وبعد سلسلة خطوات تصبح المؤسسة مؤهلة بشهادة خبراء وتتحصل على شهادة مطابقة المعايير الدولية، وبالتالي تصبح قادرة على التحكم في التطور التكنولوجي، والأسواق والتنافسية على مستوى النوعية والسعر والابتكار، وبالتالي تحسين تنافسيتها وفق المعايير الدولية للتنظيم والتسيير. الامر الذي عكس حجم التشجيعات والامتيازات التي تم تكريسها لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتباره عصب الديناميكية الاقتصادية الجديدة، الذي يعبر عن تحول تنظيمي يقتضي اعتماد منطق الحوكمة ومقاربة جديدة لتسيير الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية أو مصدر بناء ميزة تنافسية مسؤول عن تسيير وادارة عنصر العمل داخل المؤسسة، لذلك تلجأ جل مؤسسات هذا القطاع لاعتماد أساليب تسيير حديثة تؤمن بالنزعة العقلانية والمنفعة الاقتصادية لكنها في الوقت نفسه تحاول الاقتراب من المنطق الاجتماعي والانساني في تعاملها مع العامل الذي اصبح مورد اساسي يستحق الاهتمام به وتأهيله بشكل بدوري للاستفادة من قدراته ومؤهلاته في تحقيق الفعالية والكفاءة ضمن بيئة تنافسية تدرك جيدا أن المورد البشري المؤهل



ميزة تنافسية ينبغي كسب رضاه أولاً، لأنه بمثابة الزبون الاول والحاسم في اعطاء صورة عن المؤسسة وتسويق سمعة طيبة لنشاطها. ثم في مرحلة لاحقة يتم التخطيط والعمل على كسب رضا الزبون الخارجي. في المقابل تنتهج بعض مؤسسات هذا القطاع الخاص التي لم تتضح نزعتهما الرؤيوية بعد نظرة تقليدية تستند إلى المنطق التايلوري في تعاملها مع العامل كآلة عضوية ينبغي استغلالها وتسليط مجموعة من التعليمات والاورام التي تخنف باب الحوار والمشاركة لتموقع العامل في فضاء ضيق يشترك من خلاله لجوانبه الانسانية في التفاعل والتعامل مع الآخر، مما يهيئه ويجعله مستعد في أي لحظة للتنازل عن هذا المنصب، بل وابتعد من ذلك يجعله يحتفظ في قرارات نفسه، ويروج لغيره صورة سلبية عن القطاع الخاص لا يؤمن من خلالها إلا بالمنطق الاستغلالي الذي يسعى جاهدا لاستنزاف قدرات العامل وطاقتها ويجيز امكانية الاستغناء عنها تحت أي ظرف موضوعي كان أو شخصي، الامر الذي يتصادم مع رغبة الاستقرار والثبات المتأصلة في نفس العامل، كيف لا وقد اعتاد عليها قرابة ثلاثين سنة منذ استقلال الجزائر.

#### المستوى الثاني: أساليب التسيير في قطاع الدولة

بات من الضروري رفع أداء كفاءة المؤسسات والادارات العمومية، فقد عرفت الجزائر مثلها مثل العديد من دول العالم تغييرا جذريا في مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية باتجاه الانسحاب الجزئي للدولة من القطاعات الاجتماعية وإشراك القطاع الخاص في تلبية جزء من الاحتياجات من شأنه أن ينشأ ديناميكية جديدة في القطاع العام بما يكفل تحسين مستوى أداء هذا الأخير واعتماده لطرق التسيير السائدة في القطاع الخاص، خصوصا مع تزايد مشاريع الإصلاح الإداري وما خلفته من آثار أهمها الديون العمومية التي دفعت بالحكومة بالبحث عن تغيير جذري في سياستها والبحث عن أكبر فعالية للمورد العمومي الذي سجل مشاكل ونقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفعالية في التقديم وارتباطها بالممارسات البيروقراطية " إذ 145 ناول واكبر ظاهرة اتسمت بها الادارة الجزائرية منذ الاستقلال هي البيروقراطية ، وقد تم تطبيقها كما يشير عبد الحميد قرفي بطريقة عفوية دون أي دراية بعواقبها ولا انعكاساتها من جهة، كما انها طبقت لعدم وجود بدائل لها من جهة اخرى. و لذلك فقد فرضت البيروقراطية نفسها في البداية قبل ان تتحول الى شيء آخر، و قبل ان تصبح وسيلة تموقع وتمركز في السلطة والبقاء فيها، حيث تقدم الخدمة العمومية

من قبل هيئات وادارات تنتشط في محيط قانوني مرضيط يحدد بشكل دقيق مهام كل هيئة و كفيات تمويلها، وهو ما يجعل هامش الحرية لدى المسير العمومي أقل بكثير مما هي عليه في القطاع الخاص مما يقيد في غالب الأمر ظاهرة الإبداع والتجديد، وبعبارة أخرى فإن ارتباط ثقافة الهيئة العمومية بصرامة و بيروقراطية الإطار القانوني ينعكس سلبا على أنماط الأداء والتسيير فيها .

كل هذه العوامل شكلت أساس هذا التحول الذي مس بصورة أساسية الجانب الإداري والتسييري للمنظمات، فراحت تنتهج اساليب تسييرية حديثة تتمحور حول قضايا جوهرية تتعلق اساسا ب :

1 -لا مركزية تسيير الوحدات والهيئات الإدارية، واعتماد مبدأ المنافسة بين القطاع الخاص والوكالات العمومية التابعة للدولة لضمان أكثر فعالية في الأداء وتوفير العديد من الخيارات للمواطن ( الزبون) .

2 -تقليص حجم الأجهزة الإدارية ومحاولة التخلص من ظاهرة البيروقراطية.

3 -لا مركزية السلطة داخل المنظمات العمومية، والتدرج الأفقي لها واعتماد الإدارقو التنظيم الذاتي لفرق العمل تشجيع التسيير بالمساهمة أو بالمشاركة.

4 -محاولة خلق مبدأ التنافسية داخل ( بين) المنظمات العامة ومؤسسات القطاع الخاص للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة باعتماد ميكانيزم السوق.

5 -الاهتمام أكثر بمستوى الخدمات المقدمة للزبون أو العميل ومحاولة تقديم خدمات أكثر جودة و نوعية .

6 -تبني ميكانيزم السوق كبديل للأساليب التقليدية والممارسات البيروقراطية.

7 -تشجيع ربط علاقة شراكة بين المؤسسات/التنظيمات وانساق البيئة الخارجية .

ومع كل ذلك فإن بقاء المؤسسة الجزائرية وصمودها في السوق التنافسية لزمن العولمة رهين بمدى استجاباتها للشروط الجديدة والمتغيرات الراهنة وفي مقدمتها كفاءة الاسلوب التسييري وقدرته على التوظيف الامثل للكفاءات البشرية بكل ما تحتكم عليه من خبرات مهنية وقدرات ابداعية لتحقيق مزايا تنافسية ترفع القوة التنافسية للمؤسسة في محيط جديد يفرض تحديات متعددة تخص نوعية المنتج وجودة الخدمة، ومنأهم المجالات التي يمكن أن نتحققا للمؤسسة من خلالها ميزات تنافسية هي موارد البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة وسبب نجاحها إذا ماتت تسييرها بشكل فعال و ايجابي، لذلك ميعد نمط التسيير التقليدي

المستوحى من مبادئ التaylorية والفوردية وما تطرحه من اسس تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ والقائمة على استبعاد العامل مقبولة وكافية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات وكثرة

التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزاماً على المؤسسة الجزائرية أن تسيّر مواردها البشرية - التي أصبحت مورداً استراتيجياً وأهم الاطر الاستراتيجية للمؤسسة- وفق منظور استراتيجي ينطلق من مبدأ تعظيم القيمة لشركاء المصلحة في المؤسسة، ويهدف لبناء الافضلية التنافسية وايجاد التموضع المناسب في السوق الحرة وذلك اعتمادا على مجموعة مبادئ تتعلق ب:

- الأخذ في الحسبان علاقة مؤسسة/سوق.
- المتابعة الدائمة للفرص التي يتيحها المحيط.
- اعتماد روح الابتكار و فلسفة المخاطرة .
- تحديد الخيارات الاستراتيجية، تقييمها والمفاضلة بينها.
- التحلي باليقظة الاستراتيجية كعملية استعلامية مقصودة للبحث عن المعلومة والفرص ذات الطابع السبقي.

وقد أكدت المواثيق الرسمية للدولة الجزائرية وعلى رأسها الدستور المعدل لسنة 1996 رسالة واضحة حول التوجه الاقتصادي الجديد في الجزائر. ودعت إلى ضرورة مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري والبحث، وذلك نظرا لاعتبار الطرق التقليدية للتسيير باتت غير فعالة وعلى القطاع العام اعتماد أشكال أقرب ما تكون إلى ممارسات المنظمات الاقتصادية الخاصة ومكانيزمات السوق خصوصا في ظل القرن الحادي والعشرين الذي اعتبر قرن تحسين الجودة في كافة المجالات، وإذا كانت ادارة الاعمال في القطاع الخاص قد جعلت من تحسين الجودة مبدأ تلتزم به ونهج تتبعه نحو الاقتراب من عملائها، فمن المنطقي أن تكون الادارة العامة أكثر حرصا على الالتزام بهذا المبدأ لأنها الاكثر قربا وتفاعلا مع المواطن في تقديمها اياه خدمات واسعة مرتبطة بكافة شؤون حياته اليومية. وبذلك أيقنت الجزائر انها مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى ب اعتماد اسلوب تسيير عمومي جديد يقوم على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المفاولة على القطاع الحكومي تحت مصطلح « *Gouvernement entrepreneur* »، وضرورة تبني مناهج ادارية كحتمية لتحقيق التنمية الادارية والتي لا يمكن اعتبارها مجرد محاولة للإصلاح الآني والتحسين

الظرفي لخدمات الإدارة العامة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين اساليب العمل وتطوير الاجراءات الادارية من اجل بعث جودة المخرجات وامتنالا لمنطق التغير ومسايرة لمتغيرات البيئتين الداخلية وخاصة الخارجية المستجدة من أجل:

- تقريب الإدارة من المستعملين والعملاء من خلال الاهتمام بآيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة وذلك عبر دراسات قياس درجات الإشباع (enquête de satisfaction) ودراسات السوق أو عن طريق تطوير مقاربات النوعية، حيث ينصب الاهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب أن توضع في أولويات أهدافها. وقد اخدت عديد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بل و حتى الخدماتية بهذا المنحى الذي يؤكد اهمية الجودة في المنتج و النوعية في الخدمة المقدمة للزبون.

- ديمقراطية الإجراءات الإدارية من خلال المشاركة الواسعة للمختلف الفاعلين الذين لهم حق المشاركة في عمليات اتخاذ القرار تماشيا مع توجهات التنمية المستدامة التي تدعو إلى محاربة كل اشكال الاستبعاد وفسح المجال للحرية المسؤولة المناهضة لكل الاشكال الاستبدادية والصور السلطوية المكرسة في الفلسفة التaylorية والفوردية، حيث يلجأ المسيرون باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتنقلص عمليات الاتصال إلى ابسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الاوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم باتجاه القاعدة معبرة بذلك عن غياب قيم الديمقراطية.

- تحرير القدرات الابداعية وتوظيف مخزون الذكاء الانساني المتوفر لدى العاملين في كل جزئيات السيرورة الإنتاجية مما يجعلهم على اطلاع دائم ومتواصل بكل الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة الخارجية، الامر الذي من شأنه ان يُيسر عملية التكيف مع المستجدات، ويُقلص هامش المعارضة ومقاومة التغيير.

- الدعوة إلى اشراك المواطن عبر كل المستويات تطبيقا لمبادئ الديمقراطية وتجسيدها لحقوق المواطنة من خلال الاستفادة من ملاحظاته وانطباعاته حول تقييم نشاط المؤسسة، نوعية ما تفرزه في الاسواق من منتوجات وخدمات تؤهلها للمنافسة الوطنية وربما حتى الدولية، ثم الوقوف على درجة رضاه حول مكانة المؤسسة في السوق وفتح مجال الاستفادة من اقتراحاته.

أما على الصعيد العملي فبادرت الجزائر إلى ادخال الادرة الالكترونية في الادارة العامة الجزائرية بكل مكوناتها ليس بالمفهوم البديل عن الادارة الفعالة وإنما كوسيلة دعم الاداء الاداري لمؤسسات الدولة، وكان قطاع العدالة سابقا لتبني هذه الادارة الإلكترونية من خلال برنامج عصرنة قطاع العدالة لسنة 2003 الذي تجسد بإجراءات ميدانية شملت استحداث عدة آليات مدعمة لتطبيق الادارة الالكترونية، ثم جاء المشروع الخماسي "الجزائر الالكترونية 2008-2013" كأول وثيقة رسمية محددة لملامح التحول نحو الادارة الالكترونية في الجزائر لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين وبالتالي كسب رضاهم، إلا أن ما يسجل على ارض الواقع يعبر عن تدني مستوى ثقافة الخدمة الالكترونية لدى المواطن الجزائري الذي يفضل في كثير من الحالات التنقل المباشر للمصالح الادارية، أو استعمال الهاتف على أن يتم التواصل بشكل الكتروني ربما يحدث ذلك نتيجة جهله وعدم تحكمه الجيد في تقنيات التواصل الالكتروني، وبالتالي فهو معدور، أو قد يعتمد الاستغناء عن هذه الأساليب التواصلية مع الإدارات العمومية لأنها بالنسبة اليها محل شك لم يستقطب ثقته في سرعة انجاز الخدمة وجدية الوفاء بالمطلب مما يفرض عليه التنقل المباشر، وبالتالي يمكن القول في الوقت الراهن بوجود حالة من اللاتكافؤ بين مجهودات الدولة في رقمنة الاساليب الادارية وبين مستويات تقبلها أو بالأحرى التعامل معها وتوظيفها من قبل الفرد الجزائري، فالأمر يحتاج إلى وقت وربما إلى جيل لا يتقن هذه الاداة فقط وإنما يدرك ويعي ضرورتها كوسيلة لربح الوقت واستثمار برمجته في قضايا مهمة. كذلك يمكن الاشارة إلى التجربة التي اعتمدها الجزائر لتوظيف لسلوب الهندرة أو اعادة الهندسة، وكان قطاع الشرطة افضل طرف ممثل اندمج في اطار سياسة لإعادة هندسة عملياته وهيكله عبر المخطط الخماسي 2010-2014 لإحداث ثورة وتغيير جذري في قطاع الامن الوطني لتحسين جودة خدمة عملائه وتقريب المسافة بين الشرطي والمواطن من خلال تفعيل سياسة الشرطة الجوارية لبعث مشاعر الطمأنينة، الأمن ، الاستقرار وتحقيق

رفاهية المواطن أو الزبون بفاعلية وكفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية.

ومن أجل اضعاف مزيد من مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد وتطوير وتأهيل الخدمة العمومية لكسب رضا العميل وامتصاص مواطن غضبه عن بعض عناصر الخلل والتقصير اعتمدت الجزائر اجراءات وآليات تتدرج في اطار استراتيجية شاملة لقيادة عملية تحسين وتطوير الاداء الاداري لتحقيق تنمية فعالة وهو ما يعبر عن ارادة سياسية قوية لتجاوز اساليب التسيير التقليدية والمتعفنة في بعض جوانبها، ويمكن مناقشة هذه الانجازات على النحو الآتي:

1/ الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الاداري والوظيفة العمومية<sup>(76)</sup> التي انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 يونيو 1996 الذي حدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الاداري والوظيف العمومي وذلك على النحو الذي تتم فيه عصرنة الادارة باللجوء إلى ترقية المناهج، الشفافية، الاتصال داخل الادارة، والتقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وكل تدبير من شأنه أن يساهم في ترقية العلاقة وتحسين صورتها بين المواطن والادارة، هذه العلاقة التي كثيرا ما اهترت وتراجعت على اثرها ثقة المواطن في مصداقية الادارة.

2/ برنامج الحكومة لسنة 2000<sup>(77)</sup> الذي يعبر عن الاتجاه العام الذي تسعى اليه سياسات الاصلاح الاداري المنتهجة في الجزائر لتحسين اداء الادارة العامة من خلال:

- عصرنة الادارة العامة من خلال تكوين الاطارات وتخفيف اجراءات وآجال انجاز المهام الادارية.

- ترشيد الادارة العامة عن طريق التضامن والتكامل مع مصالح الرقابة لمكافحة مظاهر الغش والاعتداءات على اطار معيشة المواطن.

- رد الاعتبار للإدارة العامة بواسطة استعادة سلطة الدولة في محاربة كل اشكال السلوكيات اللاأخلاقية في المرفق العام.

3/ المديرية العامة للإصلاح الإداري<sup>(78)</sup> أشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 افريل 2003. تعتبر المديرية بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كافة المستويات وفي كل القطاعات.

4/ الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته<sup>(79)</sup> انشأت قصد تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد، نص عليها قانون 06-01 المتعلق بمكافحة الفساد، وتم انشاؤها بموجب المرسوم الرئاسي 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر سنة 2006 يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته من خلال اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد وتجسيد مبادئ دولة القانون وتكريس مبدأ الشفافية.

مساعي معتبرة تقوم بها الدولة لتحسين اداء الادارة وكسب رضا المواطن في سياق التحولات السوسيو-اقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الدولة لتحقيق مطلب الرفاهية الاجتماعية للمواطن وتوافقها مع مبادئ التنمية المستدامة التي تشدد على ضرورة تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الشفافية في العملية التسييرية بما يكرس المسار الديمقراطي، ويعزز الحريات المدنية وحقوق الانسان.

خاتمة :

بشكل عام يمكن القول ان الجزائر اعتمدت منذ استقلالها ولغاية سنوات الثمانيات لإدارة مؤسساتها وتسيير شركاتها في مختلف القطاعات انماط ونماذج تسييرية قائمة على مبادئ النموذج الكلاسيكي، ولكن مع موجة الإصلاحات الاقتصادية التي خاضتها الجزائر لإصلاح النسيج الاقتصادي والصناعي لمؤسساتها استعدادا للتحديات التي تفرضها المرحلة الراهنة المتميزة بالانفتاح على السوق العالمية حيث تشتد المنافسة وتكون قوة الصمود والبقاء للأقوى، فإن عديد المؤسسات الجزائرية لازالت مطالبة ب:

- مراجعة الاسس والقواعد التي تحدد بناء القوة، توزيع السلطة، اسلوب الرقابة ونماذج التسيير

الكلاسيكية التي يهيمن عليها المنطق التاييلوري ومفهومه الميكانيكي في تصوره للعامل كآلة عضوية متجاهلا بذلك قدراته الفكرية، ابداعاته، مشاعره وحاجته إلى المبادرة وتحمل المسؤولية إلى انماط

تسييرية حديثة تؤمن بقدرة المورد البشري في تحقيق النوعية الانتاجية، الفعالية الاقتصادية، من خلال الدعوة إلى اشراكه في السيرورة الانتاجية واعتباره ليس كقوة عمل وليس كقوة تبادلية ولكن باعتباره قيمة وغاية في حد ذاتها تساعد في بناء جودة المنتج، وبالتالي اكساب المؤسسة ميزة تنافسية كضرورة حتمية تفرضها متطلبات المرحلة الراهنة.

- التخلي عن اشكال التنظيم التقليدية، فبدلا من التنظيم السلمي الذي يركز على المنصب والفرد كوحدة قاعدية ظهر التنظيم الافقي الذي يميل إلى التقلح أو ما يسمى بالمؤسسة الافقية التي تتبنى اشكالا تنظيمية تستند إلى مجموعة مبادئ تتعلق بتبسيط العمليات واثراء المهام بتفويض السلطة والقرار لجميع الفاعلين داخل المؤسسة، اضافة إلى جعل المجموعة او الفريق كوحدة قاعدية في المؤسسة ومعها تمنح امكانية وفرصة اتخاذ القرار لجميع اعضاء الفريق كل في اطار تدخله ومجال عمله، وتكون الدعوة لنشر ثقافة مؤسسة تعتمد على الشفافية والتعاون على نحو يسمح بالتطوير والاستعمال الجماعي للمعارف الفردية.

- تشجيع المبادرة واعتماد فكرة المشاركة العمالية أو الادارة بالمشاركة وما تقتضيه من ضرورة مراجعة في بناء القوة، في توزيع السلطة وطرق اتخاذ القرار بهدف توسيعها لتشمل اولئك الذين يوجدون في اسفل السلم الهرمي للمؤسسة، ذلك أن عملية المشاركة لا تمثل اسلوبا حديثا لترشيد عملية التسيير تفرضها اوضاع المؤسسات والتحديات التي تواجهها في محيط يعرف تغيرات جذرية فحسب بل انها " اصبحت غاية في حد ذاتها تعبر من خلالها المؤسسة والمسيريون على الاعتراف بالعامل وتنمية ميزة الابداع العقلي لديه ومقارنته على نحو لا يعتبره كقوة عمل منتجة لقيم تبادلية فقط، بل كمورد بشري له حق التمتع بشروط وظروف عمل تسمح بتنمية كافة قدراته ومهاراته الفكرية والعضلية، بمعنى تحول المشاركة من مجرد أداة للتسيير هدفها تحقيق مزيد من الفعالية الاقتصادية إلى استراتيجية للنمو والتحرر وتحقيق الذات"

- ضرورة تغيير نظرة الإدارة او الهيئة لاستراتيجية العمل واهدافه التي تجعل من الزبون أو

### العميل

معيار للحكم على مدى نجاح السيرورة الانتاجية والعملية التسييرية وهو ما يفرض ضرورة جعل هذا الأخير أساس في عملية تصميم وأداء الخدمة وذلك بمراعاة احتياجاته وتطلعاته وخياراته خلافا لعملية التسيير البيروقراطي التي تستبعد هذا الطرف الاساسي وهو المستقبل الاول لمنتوج/خدمة المؤسسة



والمؤهل لاقتناء منتوجاتها وبالتالي مساعدتها على التمتع بأفضلية تنافسية، أو مقاطعة خدماتها واستبعادها من قائمة الاقتناء وهو ما يُعجل تراجع مكانتها في السوق التنافسية.

## الفصل الخامس: تحليل نقدي لواقع الجامعة الجزائرية على ضوء نظريات الاتصال والإعلام

### مقدمة:

تعاني مؤسسات التعليم العالي الجزائري، تحديات تتصل بتدني نوعية مخرجاتها وعدم موائمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية على حدٍ سواء ، وإن كثيراً من تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد تشكل ذات أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل المحلي مشبعاً منها ، وتعاني مخرجاتها من البطالة وخاصة تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وأصبحت المؤسسات العمومية الجزائرية مثقلة بتوظيف مخرجات هذه التخصصات في المؤسسات والهيئات والوزارات بهدف حل مشكلة البطالة ، إلا أن القطاع الخاص يشترط لتوظيف هذه المخرجات توفر المهارات الإضافية الأخرى مثل اللغات الأجنبية والقدرة على استخدام الحاسب الآلي ، إضافة إلى بعض المهارات والقدرات الشخصية الأخرى .

ونتيجة لذلك تسعى الحكومة الجزائرية الى إصلاح مؤسسات التعليم العالي وتجويد مخرجاتها بإنشاء وتشكيل الهيئات أو المجالس المتخصصة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة التي تضمن من خلالها توطيد ثقتها ببرامجها التعليمية وموائمة مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل.

واعتماداً على نظرية ترتيب الجداول "ترتيب الأولويات" أو الاجندة التي جاء بها « ماكومب-شاو" سنة 1972، التي مفادها أن القائمين على وسائل الإعلام "السمعية، البصرية والمكتوبة" يلعبون دوراً أساسياً في بناء الحقيقة الاجتماعية من خلال اختيار وترتيب المعلومات<sup>2</sup>. ويعبر نموذج تحديد المحاور عن مقدرة وسائل الاتصال الجماهيرية، والتي لا يمكن أن تغطيها بنفس القدر من الأهمية، بالإضافة إلى أن الجمهور من جهة أخرى لا يستطيع استيعاب كل ما تنقله وسائل الإعلام.

ولهذا فإن وسائل الإعلام تحدد أهمية للمواضيع عن طريق جدول للأحداث وسلم للمواضيع، كما أن الافتراض الأساسي لهذه النظرية يقوم على أن هناك علاقة وثيقة بين الطريقة التي تعرض بها وسائل الاتصال الجماهيرية "الصحافة، الإذاعة، التلفزيون" الأخبار والموضوعات "أثناء حملة انتخابية" ويبين ترتيب أهمية هذه الموضوعات عند الأفراد الذين يتابعون الأخبار.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 45

لذلك على وسائل الاعلام الترويج لكل المحاور أو المواضيع التي تساهم في تفعيل جودة التعليم العالي من خلال:

- ◆ جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطلاب وأعضاء الهيئات الجامعية.
- ◆ جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب وطرائق وتقنيات.
- ◆ جودة مكان التعليم بما يضمنه من صفوف ومختبرات ومكتبات وورش وغيرها.
- ◆ جودة الإدارة مع ما تعتمد عليه من قوانين وأنظمة ولوائح وتشريعات، وما تتبناه من سياسات وفلسفات، وما تعتمد من هياكل ووسائل وموارد.
- ◆ جودة المنتج (الخريجون و الأنشطة البحثية ، و الخدمات المجتمعية).

### أولاً : موقف بعض المقاربات النظرية :

#### 1- الكلاسيكية في الاتصال :

يمكن الإشارة في هذا السياق إلى بعض المقاربات التي يبدو أن لها علاقة بموضوع بحثنا ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

#### أ - القوة المطلقة لوسائل الاتصال الجماهيرية:

تتمثل الفكرة العامة لهذه النظرية في كون وسائل الاتصال تحدث حالة من الكبت المعقدة في الجمهور، مشابهة لحالة الغيبوبة.

وفي هذه الحالة يصبح أي أمر أو توجيه، حاجة يصعب الاستغناء عنها<sup>3</sup>، وتلعب الدعاية في هذه العملية دوراً أساسياً من حيث أنها تستغل هذه الوضعية من أجل التلاعب بالجمهور، وهذا من خلال إضعافه "إضعاف قدرته على التمييز العقلي"، وبالتالي تكرار بعض الصفات البسيطة والتي تثير لدى المستمع أو المشاهد مجموعة من المشاعر المكبوتة كالخوف مثلاً أو الرغبة أو الأمل، ومع مرور الزمن فإن الفرد يتعود على هذه الصفات وما تحتويها من مضامين، فيصبح لا يستطيع الاستغناء عنها، ويتحول هذا إلى رد فعل طبيعي بالنسبة إليه، على الرغم من أن ( Tchakhotine ) يرى بأن

<sup>3</sup>. عزيز لعاب: نظريات الاتصال، مطبوعات جامعية، قسم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2000، ص 17

هناك أفراد في إطار المجتمع "بحكم ثقافتهم" يمكنهم تجاوز هذه الحالة. ولكن الأغلبية من عامة الناس والذين يسميهم « الفوج v » بمعنى ( g.viobable ) يتحولون إلى آلات robots تستجيب بصفة آلية للمنبهات التي تتلقاها من طرف الوسيلة. تستند هذه النظرية إلى نظرية المنعكس الشرطي التي قدمها "بافلوف" فبقيت هذه الدراسة تعتمد على التخمين في غياب الدراسات الأمبريقية، التي ظهرت فيما بعد سنوات الأربعينات، وبقي هذا النموذج في إطار ما يعرف بالاتصال التلغرافي.

ب - نموذج الأثر المحدود أو انتقال المعلومات على مرحلتين: تتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية فيما يلي<sup>4</sup>:

- أن الرسائل الموجهة إلى الجمهور لا تنتقل إليه بصفة مباشرة و لكن عبر عدة مراحل.  
- إن الرسائل لا تسري بصفة حرة بين الأفراد و لكن يتم تصنيفها من طرف النسيج الاجتماعي.  
- رفض فكرة المجتمع الجماهيري، و اعتبار المجتمع نسق مشكل من مجموعات اجتماعية "أولية" لها استقلالية نسبية، ولها تأثير على الأفكار والآراء ومشاعر الأفراد الذين ينتمون إليها.  
تعتبر دراسة "كاتز" و"كودي" و "لازرسفيلد" والمعنونة « اختيار الشعب » المرجع لكل الافتراضات التي استخلصت حول هذه النظرية، حيث ترى هذه النظرية أن الجماعات تمارس ضغطا على أعضائها لتبني خيارات مجموع أعضاء الجماعة، وهو ما أظهرته الدراسة، إلى جانب أن هناك تجانس كبير في العملية مما دفع الباحثين إلى القول بأن الانتخابات تجربة جماعية، ويعود إلى أن الأفراد يجتنبون مخالفة الجماعة التي ينتمون إليها حتى لا يدخلوا في نزاع مع أعضائها، ومن جهة أخرى فإن الانتماء يسمح بتأويل الرسائل انطلاقا من المعايير الثقافية، الأخلاقية والسياسية المشتركة. ومن هنا جاءت فكرة انتقال المعلومات على عدة مراحل والتي تتلخص في<sup>5</sup>:

-الوسيلة "إذاعة أو صحيفة": تنتقل المعلومات عادة من الإذاعة أو الصحيفة نحو قادة الرأي.  
-قادة الرأي : ثم من قادة الرأي إلى الأجزاء الأقل نشاطا في المجتمع أي الجمهور.  
هذا و قد اتجه الباحثون فيما يتعلق بتفسير هذه العلاقة إلى الانقسام إلى رأيين:  
-الرأي الأول : إن قادة الرأي لا يتدخلون في توجيه أو تغيير الرسالة الإعلامية، ولكنهم فقط مرحلة من العملية تساهم في إعادة تكرار ما سمعه في الإذاعة أو الصحافة "بصفة سلبية".

<sup>4</sup>. نفس المرجع، ص 18

<sup>5</sup>. عزيز لعبان، مرجع سابق، ص 20

-الرأي الثاني: بالنسبة إليه قائد الرأي يعتبر حارس بوابة إيجابي بحيث تكون له القدرة على إعادة تأويل الرسالة، وله قدرة منع سيولة الرسالة أو العكس.

ج - نظرية التأثير المتواضع أو التأثير بعيد المدى: ظهرت هذه النظرية في فترة السبعينات لعجز نظرية التأثير المحدود على تفسير أثر وسائل الاتصال الجماهيرية على الجمهور على المدى البعيد، واكتفائها بدراسة الأثر الفوري فقط،<sup>6</sup> اعتمدت نموذج الإدراك في علم النفس الذي لا يهتم كثيراً بالتغييرات التي تحدث في النشاط الاجتماعي للإنسان على مدى فترة طويلة، بالإضافة إلى أن وسائل البحث كانت مناسبة فقط لمثل هذا النوع من الدراسات، ولهذا فإن الانتقادات التي وجهت لنظرية التأثير المحدود شكلت افتراضات بالنسبة للنظرية الجديدة التي هي نظرية التأثير على مدى بعيد وهي كالتالي<sup>6</sup>:

- أن نظرية التأثير المحدود أفرطت في تصغير تأثيرات وسائل الاتصال الجماهيرية إذ أن هذه التأثيرات في بعض الأوضاع تكون هامة.

- أن الدراسات السابقة ركزت على تأثيرات وسائل الاتصال على المواقف والآراء، فلو اتجهت إلى المتغيرات التابعة الأخرى لاختلقت النتائج.

- أن الأبحاث السابقة ذات اتجاه أحادي في مستوياتها إذ تساءلت ماذا تفعل وسائل الاتصال في الجمهور؟ وذلك على حساب سؤال مهم آخر ماذا يفعل الجمهور بوسائل الاتصال؟.

- أن الدراسات السابقة تناولت تأثيرات وسائل الاتصال على المدى القصير و أهملت بالتالي التأثيرات الطويلة وبعيدة المدى. وفي إطار هذه النظرية "ماكلوهان" ظهرت عدة نماذج مثلت التراكم المعرفي لتلك الفترة فيما يتعلق بالتأثير على المدى البعيد.

## 2. ملخص النظريات الحديثة في الاتصال:

أ - نظرية التثقيف: بالنسبة لـ " قرينر " فإن الجمهور لا يعتبر سلبيا بشرط أن يمارس نقدا على نسق الرسائل ككل، وبالتالي بالنسبة إليه هناك إمكانية قراءة نقدية بشرط أن يعي الجمهور أن مجموع الرسائل كنسق وليس كرسائل منعزلة.

<sup>6</sup>. عزيز لعبان، مرجع سابق، ص 30

وينصب اهتمامه نحو التلفزيون كوسيلة للتثقيف، لا تكمن قوة التلفزيون في برنامج معين و/أو رسائل ما، ولكن في بنيته التكرارية المستمرة اللامتناهية، أي في السيل الهائل غير المتوقع للرسائل الاتصالية، فنجد أنفسنا في خضم هذه الرسائل، بحيث حتى في الحالات التي ننتقد فيها برامج بصفة ظرفية، فإننا دائماً مغمورون في هذا العالم المفبرك لخدمة مصالح المؤسسات الاقتصادية، والتورينثات الاتصالية. إن الطريقة التي يتم بها إنتاج البرامج سواء أكانت معلومات أو مسلسلات درامية، تقدم لنا نظرة مشابهة للخيال الاجتماعي، وتؤسس بنية تصويرية تغمرنا تماماً<sup>7</sup>.

**ب - نموذج الاستعمالات والاشباعات:** يتمحور هذا النموذج على واقع أن أفراد المجتمع يستخدمون نفس الوسيلة الإعلامية لأهداف مختلفة، ويعني هذا أن التأثير يتوقف على غايات المتلقي المتعددة في علاقته مع هذه الوسيلة، وكان هدف البحث بالنسبة لهذا النموذج هو إيجاد العلاقة بين رغبات الجمهور من جهة، وتأثير وسائل الاتصال الجماهيرية من جهة أخرى، ويتم الانتهاء إلى أن رغبات الجمهور يتم تلبيتها عن طريق التعرض إلى وسائل الإعلام، أي أن احتياجات الأفراد والمكافآت التي يحصلون عليها تؤثر في أنماط اهتمام الناس لمحتوى الإعلام والمنافع التي يحققونها، باستخدام ما يحصلون عليه من معلومات وهو ما يجعل الجمهور يختار رسائل معينة و وسائل إعلام دون أخرى<sup>8</sup>.

**ج - نظرية التأثير القوي أو لولب الصمت:** تتعلق هذه النظرية التي قدمها "بيومان" بتشكيل الرأي العام، وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يتخوفون من العزلة الاجتماعية، ومن أجل تجنبها فإنهم يعبرون عن الآراء التي يعتبرون أنها الآراء المقبولة من طرف الأغلبية وبيتعدون عن تلك التي يشعرون بأنها غير مقبولة، وأن مثل هذا السلوك يقوي الإجماع، وبالتالي رأي الأغلبية، وهذا ما يؤدي إلى إقصاء رأي الأقلية وهذا المسار يسميه "بيومان" بلولب الصمت، وتؤكد النظرية أن وسائل الاتصال الجماهيرية هي التي تسببت في هذا المسار و يساعدها في هذه العملية بعض العوامل الخاصة بطبيعة الوسيلة والتي تكمن فيما يلي:

- أن الرسالة تكون مكررة على فترة ممتدة من الزمن.

- استهداف جمهور محدد.

<sup>7</sup>. محمد فادي: الاتصال نظريات و تقنيات، دار الهدى للنشر و التوزيع، الأردن، 1987، ص 44

<sup>8</sup>. رامز رفعت: الاتصال الجماهيري، دار الأشواق للنشر والطباعة، ط1، لبنان، 2000، ص 33

-تحديد أهداف الحملة المعنية بدقة وتكييف الرسالة مع هذه الأهداف.

د - نظرية الدراسات الثقافية: ينتمي أصحاب هذه النظرية إلى المدرسة النقدية، فهذه النظرية تركز على اتجاه معين أو بالأحرى على دراسة "ستروت هارد" القائمة على قراءة الجمهور للمسلسلات الدرامية، فالدراسات الثقافية طرحت فكرة الحديث على الثقافة بدلا من الثقافات، واعتبرت الاتصال جزء فقط من الدراسات لثقافية، وقام بدراسة حول الترميز وفك الرموز وخرج بنتيجة مفادها أن كل إنتاج درامي يعبر عن ثقافة المنتج<sup>9</sup>.

### ثانيا : الإعلام والاتصال كآلية لتطبيق نظام الجودة

يؤدي نظام الجودة إلى تفاعل بين مدخلات التعليم المتمثلة في الأفراد والأساليب للأجهزة وهي : المناهج الدراسية والطلبة والموظفون الإداريون والهيئة التدريسية وبين المخرجات المتمثلة في الاطارات المتخصصة من الخريجين والمستفيد من نظام التعليم كالمؤسسات في بعض المفاهيم ومنها :النظام والعملية التعليمية والهيكل الجامعي والأساليب والتركيز على المستفيدين ( الطلبة واعتبار الجودة جزءا من الاستراتيجية) والتركيز على مشاركة العاملين والتركيز على الاستمرارية لتحسيس كل عضو في الجامعة وجعله مسؤولا عن الجودة. ومن الاليات المعتمدة لتطبيق الجودة في الجامعة نذكر منها مايلي<sup>10</sup>:

أ .توفر المصادر المادية لدعم التعليم والتعلم.

ب .توفر الموظفين المؤهلين لدعم التعليم والتعلم.

ج .توفر الأهداف المفهومة من الهيئة التدريسية والطلبة.

د .ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.

<sup>9</sup>. رامنز رفعت، مرجع سابق، ص 37

الهدد - الباحث الجامعات"، مجلة في الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق ضوء في البشرية الموارد علي: " تنمية شحادة عاصم<sup>10</sup>

هـ .تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية في التعليم.

بالإضافة الى تحسين آلية التواصل والتفاهم والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمحيط الذي تنشط فيه بكل مكوناته الخاصة والعامة من اجل خدمة المجتمع وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة الجامعية.

ومن منطلق هذا التطور الحاصل أصبحت الجامعة هي منارة للاتصال والتواصل بين المجتمعات وربط ثقافتها ببعضها البعض، وتقليص الهوة بين الثقافات والمجتمعات المتباعدة وبناء أطرًا متجانسة بين المجتمعات لإيجاد قنوات للاتصال الدائم للارتقاء بالبحث العلمي لبناء إستراتيجية هادفة لتنمية المجتمعات. وفي الجزء الموالي نتطرق الى اهم العناصر التي يمكن اعتمادها في مجال الاعلام والاتصال كآلية لتفعيل نظام الجودة في الجامعة.

## - الاتصال

**أولاً: تعريف الاتصال:** إن كلمة اتصال تحمل معاني كثيرة وتعريف متنوعة وقد ساهم المختصون في مجالات دراسية مختلفة في زيادة المعاني لكلمة اتصال. كل حسب مجال اختصاصه وميدان دراسته كعلم النفس علم الاجتماع، علم السياسة وغيرها إلا انه ورغم اختلاف تعريف الاتصال فهي تركز على عنصر مشترك وهو نقل المعلومات، ومن التعاريف الكثيرة نذكر:

«إن كلمة الاتصال عرفت من عند "اندرسون" بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات".<sup>11</sup>

«ويعرفه "تجوو" بأنه: العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين.

«ويعرفه "فليبو" بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعنيهها المتكلم أو الكاتب".<sup>12</sup>

<sup>11</sup> - حليم فوضيل : مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري ، الجزائر دار النشر، المطبوعات، 1988، ص 17.

<sup>12</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا : اصول الإدارة العامة ، دار المعارف، القاهرة، 1993، ص 383.



× ويعرفه "تشارلز كولي" بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل لنشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.

× كما يعرفه "احمد أبو زيد" بأنه: العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجم المجتمع وطبيعته وتكوينه وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والتجارب فيما بينهم<sup>13</sup> ويشير البعض الآخر إلى أن الاتصال إنما يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.

× كما وأنه قد عرف بأنه مجموعة الأفعال والتعبيرات أو الأشكال التي تتم بين البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار.

وبشكل مبسط يمكن تعريف الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات "منبهات" بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد، أو واقع معين، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء، و لا يقصد بالمعلومات الأخبار أو الحقائق فقط، بل المقصود بذلك أي مضمون يعمل على التقليل من عدم اليقين أو عدد البدائل المحتملة في أي ظرف من الظروف.

بهذا المعنى تدخل العواطف، الحقائق، الآراء، التوجيه والإقناع تحت اصطلاح الاتصال، وليس من الضروري قصر الاتصال على استخدام الرموز، بل من الممكن أن يتم الاتصال عن طريق استخدام المعاني الكاملة أو اللغة الصامتة التي تنقل معلومات أساسية وهامة.

ثانيا: أهداف ووظائف الاتصال :

**1. الأهداف:** نستطيع أن ندرس أهداف الاتصال من وجهة نظر المرسل أو من وجهة نظر المرسل أو من وجهة نظر المتلقي، كما نستطيع أن نحدد وظائف الاتصال على أساس الفرد أو على

– جمال محمد ابو شنب: نظريات الاتصال والإعلام (المفاهيم، مداخل، النظرية، قضايا) ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006، ص 12. <sup>13</sup>

أساس المجتمع<sup>14</sup>، فمن وجهة نظر الفرد القائم بالاتصال، أي المرسل نجد أن هدفه هو - في أغلب الأحوال - التالي :

-الإعلام

-التعليم

-الترفيه

-الإقناع

أما الطرف الآخر أي المتلقي في عملية الاتصال فأهدافه من المشاركة في عملية الاتصال هي<sup>15</sup>:

-فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.

-تعلم مهارات جديدة.

-الاستمتاع و الاسترخاء و الهرب من مشاكل الحياة.

-وأخيرا الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

وبينما كانت هذه الأهداف تتحقق في الماضي قبل اختراع الطباعة بالحروف المتحركة بشكل محدود عندما كان يقوم بها أفراد معينين، أصبحت وسائل الإعلام الجماهيرية مسؤولة عن القيام بغالبية هذه المهام إلى جانب مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى، ولهذا أصبحت وسائل الإعلام الجماهيرية ظاهرة تؤثر على المجتمع نفسه بشكل كبير جدا.

**2.الوظائف:** إن المهام التي كان يؤديها الاتصال للمجتمع في الماضي والتي يؤديها حاليا لا

تخرج عن مهام :

-توفير معلومات عن الظروف المحيطة بنا "أخبار الساعة".

---

<sup>14</sup> ص 35 ، 1987 الأردن، التوزيع، و للنشر الهدى وتقنيات ،دار الاتصال نظريات :فادي - محمد

<sup>15</sup> . Wilbur. Schramm: **The Nature of Communication,Between Humans**, in schramm and robert; (eds) the process and effects of mass communication,1971,p. 54

-نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل والمساعدة على تنشئة الجيل الجديد من الأطفال أو الوافدين الجدد على المجتمع<sup>16</sup>.

-الترفيه عن الجماهير وتخفيف أعباء الحياة عنهم.

-مساعدة النظام الاجتماعي، وذلك بتحقيق الإجماع أو الاتفاق بين أفراد الشعب الواحد، عن طريق الإقناع وليس العنف، بمعنى الاعتماد أساسا على الإقناع في السيطرة على الجماهير وضمان قيامهم بالأدوار المطلوبة.

ثالثا: نماذج الاتصال: هناك عدة نماذج للاتصال وسنحاول التركيز على أهم هذه النماذج:

**1. نموذج أرسطو:** يرى «أرسطو» في كتابه " فن البلاغة" أن البلاغة - ويعني بها في الاتصال - هي

البحث عن جميع وسائل الإقناع المباحث وقد نظم أرسطو دراسته تحت العناوين الرئيسية الآتية:

◆ الخطيب (المرسل).

◆ الخطبة (الرسالة).

◆ المستمع (المتلقي).

ونظرا لأن الخطابة كانت الوسيلة الأساسية للاتصال السياسي في المدن الإغريقية فقد كان الإقناع الشفهي هو أقرب الشبه بالاتصال الذي نعرفه الآن.

**2. نموذج " هارولد لاسويل" Lasswell:** يقترح خمسة أسئلة للتعبير عن الاتصال هي:

◆ من؟

◆ يقول ماذا؟

◆ بأي وسيلة؟

◆ لمن؟

◆ وبأي تأثير؟

ويتميز هذا النموذج بتأكيد عنصر " التأثير " في العملية الاتصال.

**3. نموذج " شانون" و " ويفر":** والمكونات الأساسية وفقا لهذا النموذج هي:

<sup>16</sup> . Wilbur. Schramm, opcit, p 41

- ◆ مصدر المعلومات.
- ◆ ينقل رسالة.
- ◆ عبر جهاز إرسال.
- ◆ يحمل الإشارة (الرموز).
- ◆ يحدث تشويش.
- ◆ جهاز استقبال يتلقى الإشارة
- ◆ الهدف<sup>17</sup>.

وقد فسر " شانون " و " ويفر " في نموذجهما عنصر " التدخل " أو " التشويش " الذي يعوق عملية الاتصال أو يشير هذا الى المعوق الاتصالي أو مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث إختلافات بين العلامات أو الإشارات التي تدخل جهاز الارسال، والعلامات أو الإشارات التي تخرج من جهاز الاستقبال.

**4، نموذج ويلبرشرام:** استخدم " ويلبرشرام " في نمودجه التفاعلي الذي قدمه عام 1954 تم طوره سنة 1971 العناصر الأساسية في نموذج "شانون" و " ويفر " مع إضافة عنصرين جديدين هما: **رجع الصدى والخبرة المشتركة**، وأضاف على النظام البنائي الذي أشار اليه "شانون" "النظام الوظيفي" أي تأثير التعليم على السلوك والجوانب الدلالية وتأثيرها في نموذج جديد يطرح مفاهيم هامة مثل: الإطار الدلالي للمرسل والمستقبل، وأهمية الخبرة المشتركة في تسهيل الاتصال وتوصيل المعاني<sup>18</sup>.

رابعا: أشكال الاتصال داخل المؤسسة:

أ.الاتصال من حيث درجة الرسمية:

**1.الاتصال الرسمي:** أي الاتصال الذي يتم بين العاملين في هيئات أو مؤسسات حكومية أو أهلية أو بين هذه المؤسسات وبعضها بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها كالخطابات أو المذكرات أو التقارير<sup>19</sup>.

<sup>17</sup>..عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال، الدار اللبنانية المصرية، 2003، ص 35

<sup>18</sup> - عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 42

<sup>19</sup> - أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 1986، ص 124

## 2. الاتصال الغير رسمي: وهو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين جماعات

العمل في المنظمة، تلك الجماعات التي تنشأ بينها شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، لا تحددها الإدارة بصورة مباشرة ، وإنما تنشأ بوجود العاملين في أماكن متقاربة أو تقربهم المشاكل المتشابهة و رغبتهم في تبادل معلومات وأفكار واتجاهات معينة وتحقيق أهداف واحدة وإشباع حاجات مشتركة، والتنظيم غير الرسمي فيه قواعد وقيما للسلوك ينشرها بين أعضائه وهي القواعد الشفوية غير مكتوبة تجري على ألسنة الأعضاء كما تحوطها السرية في جل الحالات حتى لا تبلغ مسامع الإدارة والمشرفين<sup>20</sup>

### الإعلام

أولاً: مفهوم الإعلام: وقد قدمت لنشاط الإعلام العديد من التعاريف منها<sup>21</sup>:

× هو عملية تبادل المعلومات مع الغير أي نقل المعلومات، وهذا التعريف أهمل وأسقط دور الوسيلة المستعملة في التأثير على الرأي العام.

× وعرف أنه نقل المعلومات بوسائل معينة دون التساؤل عن الهدف من هذه المعلومات، وفي هذا التعريف بتر 善 للمضمون وهدف المعلومة.

× في حين عرف إبراهيم إمام الإعلام بأنه عملية نقل موضوعي للمعلومات بهدف تزويد وإخبار الفرد "الناخب « بمعلومات صحيحة وموضوعية حول مشكل ما أو قضية معينة لتكوين رأي خاص اتجاهها.

× الإعلام هو عملية تفاهم تقوم على تنظيم التفاعل بين الناس وتجاه 金 وتعاطفهم في الآراء فيما بينهم، وهو في هذه الحالة ظاهرة طور 金 الحضارة الحديثة وجعلتها خطيرة ودعمتها بإمكانات عظيمة، حولتها إلى قوة لا يستغني عنها لدى الشعوب والحكومات على حد سواء<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> - علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، ط 2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 324

<sup>21</sup> 19 ص، 1997، الجزائر النشر، دار تذكّر لم الاتصال، مناهج: إبراهيم . بشيري

46 ص، 2002، والتوزيع، الأردن، للنشر العالمية اليازوري دار التجاري، الإعلان و الترويج: العلق: عباس بشير<sup>22</sup>

إن الإعلام يمثل أحد الأسس العامة في تأدية الدولة لوظيفتها الاتصالية ففي حالة المواطن أو المجتمع الداخلي فإن الإعلام يعتبر امتداد للوظيفة الإيديولوجية للدولة. ومنه فالإعلام بشكله الداخلي والخارجي يعمل على تزويد الناس بالمعلومات الصحيحة والحقائق والأخبار الصادقة بقصد معاونتهم على تكوين الرأي العام السليم إزاء مشكلة من المشاكل أو مسألة عامة، أي أن الإعلام يقوم على مخاطبة العقل لا الغريزة و العاطفة، ودور الإعلام هو نقل صورة الشيء وليس إنشاء هذه الصورة، وبالتالي فإن الإعلام الناجح لا يمكن أن يصدر على سياسة فاشلة ضعيفة، والإعلام لا يرسم سياسة الدولة بل هو معبر عنها فقط.

لكن الإعلام من الناحية التطبيقية قد استخدم للتأثير الانفعالي على الناس عن طريق نقل بعض الأخبار والحقائق، وإغفال البعض الآخر أو عن طريق أسلوب عرض بعض الأخبار والصور والحوادث بصورة ملفتة للأنظار وإهمال أخبار وأحداث لها نفس الأهمية العامة، أو عن طريق تزييف الحقائق والوقائع والإحصائيات... الخ.

**ثانيا: أهمية الإعلام:** الإعلام ظاهرة كونية، وسنة من سنن الحياة، وبدونه كان من المستحيل أن تنمو المجتمعات، حيث ظهرت الحاجة إلى نقل المعلومات وتبادلها مع بدء الحياة الاجتماعية للإنسان.

كما يلعب الإعلام دورا بارزا في ربط العلاقات بين الناس بصفة متينة ومستمرة ومتكررة ومتنوعة، سواء بالنسبة لكونه وسيلة اتصال بين الشعوب، أو بالنسبة لكونه أداة للتفاهم والمعرفة بين الأمم، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتقل بين الناس وتخلق فيهم شوقا متجددا باستمرار يدفعهم إلى المزيد من الإطلاع، مما جعل البشرية كلها بمثابة قبيلة واحدة.

فكل فرد يعرف عن غيره الكثير ويتتبع أحواله باستمرار، وأصبح تبادل المعلومات ونقلها بين الأثناء النائية يتم بطريقة مرضية<sup>23</sup>.

وعلى العموم، فإن مضمون الإعلام هو المعلومات بمحتوياتها وأشكالها المختلفة العلمية، والتكنولوجية، والصناعية والاقتصادية وغيرها.

والإعلام أيضا هو فن الاتصال بال جماهير بواسطة مجموعة من الوسائل تقوم بنشر الأخبار والمعلومات، بحيث تؤثر في الناس تأثيرا واعيا يهدف إلى التثوير والتعريف بالحقائق. وللإعلام وظيفة

<sup>23</sup> - إحدادن زهير : مدخل لعلوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002 ، ص 3

ومهمة أساسية في المجتمع الحديث ، بعد أن تعددت الاختراعات الحديثة التي أبهرت العالم من جراء التطور الهائل والسريع في استخدام التكنولوجيا في ميدان الإعلام.

فبتقدم وسائل الإعلام تقلص حجم الأرض واختصرت المسافات وتوفر للإنسان المزيد من المعرفة والوقت ، وهذه الوسائل هي أشبه بجهاز عصبي يخترق جسم الأرض برّاً وبحراً وجواً<sup>(24)</sup>، وتتوعدت أساليب الإدارة والحكم ، وتعقدت سبل الحياة مما جعل الإعلام موضوعاً رئيسياً في إدراك الحركات الفكرية ومتابعة الأحداث ومواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والإنمائية في العالم ، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه الإعلام في تقارب وجهات النظر وتقديم الأخبار والمعلومات الدقيقة والصادقة للناس والحقائق التي تساعدهم على إدراك ما يجري حولهم وتكوين آراء صائبة في كل ما يهمهم من أمور .

ثالثاً: أهم التصورات لوظائف الإعلام: من بين هذه التصورات مايلي:

1. تصور هارولد لاسويل: يعد "هارولد لازويل" أول من لفت الاهتمام إلى الوظائف التي يؤديها الاتصال للمجتمع، وقد حدد هذا الأخير ثلاث وظائف لوسائل الإعلام تؤديها بصورة ضرورية في أي مجتمع وهي:

أ.مراقبة البيئة: وتعنى تجميع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالبيئة سواء في خارج المجتمع أو داخله، وهي ماتسمى بوظيفة الإخبار<sup>25</sup>، أي تكون الأخبار في متناول الجميع، وبهذه الوظيفة يتمكن المجتمع من التكيف مع الظروف المتغيرة، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات.

وتعتبر الوظيفة الإخبارية من جمع وتخزين ومعالجة ونشر مختلف المعلومات، من أهم وظائف وسائل الإعلام والاتصال. حيث يبين أحد البحوث التي أجريت في الولايات المتحدة على عينة من البالغين والتي انطلقت من السؤال الآتي :من أين تحصل على المعلومات حول ما يجري في العالم؟ تبين أن 95 % من المستجوبين يحصلون على معارفهم عبر وسائل الإعلام، وقد بين 64 % منهم التلفزيون على وجه الخصوص.

---

- عبد المجيد شكري: الاتصال الجماهيري- الواقع ، المستقبل- ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1996، ص 23<sup>24</sup>

. فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 69<sup>25</sup>

ب. الترابط: وتعني التحليل والتفسير والتعليق على الأحداث في البيئة وتوجيه السلوك كرد فعل لهذه الأحداث، فالارتصال هو الذي يوجه الرأي العام، وبدون الرأي العام لا تستطيع الحكومات أداء مهامها في المجتمعات الديمقراطية، ولذلك فمن الضروري وجود قدر من الإجماع أو الترابط في المجتمع تجاه القضايا الأساسية، ولا يمكن لهذا الترابط أو الإجماع أن يتحقق بدون اختيار وتقييم وتفسير الأنباء بواسطة وسائل الإعلام مع التركيز على ما هو أكثر أهمية في المجتمع.

ج. نقل التراث الاجتماعي: يعتمد التراث الثقافي أساساً على توصيل المعلومات والقيم والمعايير من جيل إلى آخر ومن أعضاء في الجماعة إلى أعضاء جدد انظموا إليها، وهو ما يعرف بالنشاط التعليمي، وهذا النشاط الآن في العصر الحديث أصبح ضمن مهام مختلف التكنولوجيات الحديثة للإعلام، ويقوم هذا النشاط بتوجيه المجتمع عن طريق إعطائه قاعدة أوسع من القواعد الشائعة والقيم والخبرات الجماعية التي يتقاسمها أعضاء المجتمع.

وقد أضاف "شارلز رايت" مهمة رابعة إلى هذه المهام وهي: الترفيه. أما "دي فليور" فقد أضاف إلى هذه الوظائف وظيفة أخرى وهي وظيفة الرقابة الاجتماعية وتوزيع الأدوار وتنسيق الجهود<sup>26</sup>.

2. وظائف الارتصال عند ميرتون ولازرسفيلد: استكمالاً لوظائف الارتصال سابقة الذكر قدم كل من "ميرتون ولازرسفيلد" ثلاث وظائف أخرى يمكن أن يؤديها الارتصال من أجل خدمة المجتمع وهي:

أ. التشاور: بمعنى تبادل الآراء حول الأفكار والقضايا والناس والمنظمات والحركات، وفي أي مجتمع حديث فإن مختلف وسائل الإعلام والارتصال تؤدي هذه المهمة، فتلفت النظر إلى القضايا والموضوعات الهامة وتعمل على إضفاء الألفة والشرعية على الأفكار والناس.

ب. فرض المعايير الاجتماعية: إذ تعمل على الحفاظ على المعايير أو القيم العامة والكشف عن الانحرافات التي تحدث عن هذه المعايير وذلك لحماية المجتمع من التقلبات والتوترات.

ج. تخفيف الإحساس بالاختلال الوظيفي: وهذا الاختلال ينتج من خلال إساءة وسائل الإعلام لأداء وظائفها، فينتج إحساساً باللامبالاة لدى الجمهور. ويرجع ميرتون وزميله هذه اللامبالاة إلى إغراق وسائل الإعلام جمهورها بالمعلومات بشكل يؤدي إلى عملية تخدير بدلاً من عملية التنشيط، فيقضي

. محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية الشاملة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1998، ص 133<sup>26</sup>



الجمهور وقته في تعلم القضايا من تكنولوجيا المعلومات ولا يصبح لديه أصلاً وقتاً كافياً لعمل شيء اتجاه هذه القضايا.

3. أوشيما والوظيفة التنموية لوسائل الإعلام: فلوسائل الإعلام كما يقول أوشيما صفة المضاعف<sup>27</sup> المؤدي إلى التنمية الإنتاجية، وتتميز أكثر الدول النامية بأنها مجتمعات في عجلة من أمرها، والقصد من ذلك أنها مجتمعات تريد اللحاق بالركب بأسرع مايمكن. ولهذا فهي تحتاج إلى نظرية للتنمية الاقتصادية وإلى سياسة للاتصال تشرح كيفية اللحاق وما تريد اللحاق به، ومن الواضح أن وسائل الإعلام هي المصدر الأول لتنمية المجتمعات التي هي في عجلة من أمرها إذ أنها تحمل رسائلها إلى الجماهير بأسرع وقت ممكن.

4. وظائف شرام: بالنسبة لدور وسائل الإعلام في خدمة التنمية فيحدد شرام ثلاث وظائف رئيسية وهي: أ. وظيفة الإعلام: وذلك لإحاطة عامة الشعب علماً بالتنمية القومية، وأن يتم تركيز اهتمامهم على الحاجة إلى التغيير والفرص التي تدعو إليه ووسائله وطرقه، وفي إطار هذه الوظيفة يحدد ثلاث وظائف أخرى فرعية هي<sup>28</sup>:

✓توسيع الآفاق: عن طريق إعطاء الفرد الفرصة ليرى ويسمع عن أشياء لم يرها من قبل وأن يعرف بمعلومات لم يعرفها من قبل.

✓ تركيز الاهتمام: تركز وسائل الإعلام اهتمام الملايين من مختلف الأفراد على نفس الموضوع وفي نفس الوقت، مما يساعد على خلق مناخ لتبادل الآراء بين السكان وبالتالي خلق المناخ الذي تؤدي منه وسائل الإعلام خدماتها العامة والضرورية نحو التنمية ككل.

✓رفع مستوى التطلعات: وذلك بدفع الناس للتطلع نحو حياة أفضل ونحو النمو، وبدون ذلك يصبح حدوث التنمية أمراً صعباً بعيد المنال.

ب. الوظيفة السياسية: وتتم من خلال المعلومات التي تتيح اتخاذ القرارات المتعلقة بالأمور السياسية، والقرارات القيادية وإصدار التشريعات.

---

. نفس المرجع، ص 134<sup>27</sup>

. حسن عماد مكاي، سامي الشريف: نظريات الإعلام، القاهرة، دون ذكر دار النشر، 2004، ص 68<sup>28</sup>

ج.وظيفة التنشئة الاجتماعية: من خلال تعليم أفراد المجتمع المهارات والقيم والمعتقدات التي تتماشى مع المجتمع.

5.تصور الدكتورة جيهان رشتي لوظائف وسائل الإعلام في الدول النامية: وتتمثل فيما يلي:

✓غرس الانتماء لدى الشعوب.

✓تعليم الشعب مهارات جديدة.

✓غرس الرغبة في التغيير وزيادة آمال الجماهير بحيث ترغب في اقتصاد متطور ومجتمع متحضر.

✓تشجيع الناس على المساهمة ونقل صوتها إلى القيادة السياسية.

◆هناك كذلك تصنيفات أخرى نتحدث عن:

✓وظيفة الترفيه: وهي من أقدم الوظائف التي عرفها الإنسان منذ العصور القديمة، وإن هذه الوظيفة تهدف إلى تحقيق بعض الإشباع النفسي والاجتماعي والثقافي<sup>29</sup> لدى الأفراد والتي يمكن أن يعبر عنها بالغناء، الرقص، الرياضة... الخ، وهذه الوظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى التي يقوم بها الإعلام والاتصال والتي تؤدي إلى تخفيف الضغط الاجتماعي والاقتصادي الذي يعاني منه أفراد المجتمع.

✓وظيفة الرقابة:تعتبر من الوظائف المهمة لأنها تمثل الدرع الذي يحمي المجتمع، إن وظيفة الرقابة على البيئة، المجتمع والأجهزة الحيوية ذات المساس بحياة الناس ذات أهمية كبرى في إحداث الالتزام الواجب لمصالح الأفراد من ناحية والمصلحة العامة من ناحية أخرى، لذلك من الضروري تنمية هذه الوظيفة وجعلها أكثر قدرة على محاكاة الظروف الداخلية والخارجية للبلد.

29.محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف: التسويق الإعلامي المبادئ والاستراتيجيات،

## الفصل السادس : نظام الجودة كمدخل لترقية العمل الإداري

أولاً: مفهوم الجودة ومراحل تطورها :

1- مفهوم الجودة " إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية «Quality» و التي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة و الإتقان".<sup>30</sup>

بيد أنه في ظلّ محيط المؤسسات و مجال الأعمال أخذ مصطلح الجودة أبعاداً جديدة و متشعبة، حيث حظي باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين الذين سعوا إلى تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح و من جملة التعاريف المقدّمة نذكر مايلي:

×عرفته الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) بأن " الجودة هي مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"

×ويرى Crosby.Ph بأن " الجودة هي المطابقة للمواصفات و بأنها مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم"<sup>31</sup>

---

الدرادكة مأمون، طارق الشيلي: الجودة في المنظومات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص16<sup>30</sup>

–"، كلية العلوم (NCA) بومدين يوسف، " تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة – حالة المصبرات الجزائرية الجديدة ."<sup>31</sup>

الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 08

أما Juran فيقتصر و يقول " أن الجودة هي الملائمة للاستخدام"<sup>32</sup>

ما يمكن استنتاجه من هذه التعاريف أنها تشترك في فكرتين أساسيتين:

✓ الأولى تتمثل في التركيز على تحقيق احتياجات الزبائن، و هذا لأهمية الزبون في علاقة

التبادل لأن حوله و حول احتياجاته يبني التبادل،

✓ أما الثانية فتمثل في "المطابقة" أي مطابقة المنتج أو الخدمة لشروط و متطلبات الاستعمال،

فإذا قام المهندس بتحديد مجموعة من الخصائص، و طبقت وحدة الإنتاج تلك الخصائص عندئذ يحكم على المنتج أنه ذو جودة.

و لقد سادت هذه الفكرة حتى بعد الحرب العالمية الثانية، و اعتبرت المنتجات الأمريكية هي الوحيدة المتمتعة بجودة عالية مقارنة بمنتجات الدول الأخرى، إلا أنه اتضح بعد ذلك أن سبب الطلب المتزايد على هذه المنتجات يعود لكون أغلب الوحدات الإنتاجية لباقي الدول كانت محطمة جراء الحرب، لذلك كان من السهل أن تحظى المنتجات الأمريكية بالجودة، لأنه ما كان ينتظر منها إلا الملائمة للاستخدام، هذا ما جعل الأمريكيين يلاحظون مع بداية السبعينيات توجه الزبائن إلى منتجات الدول الأجنبية خاصة اليابانية منها، و أدى ذلك إلى إعادة النظر في تعريف الجودة فأصبح كما يلي:

× حسب المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) في صيغة 2000 فإن الجودة هي: " قدرة مجموعة من

الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرح بها و الضمنية"<sup>1</sup>

يلاحظ من هذا التعريف أن مصطلح "المستهلك" لم يعد يستعمل لأنه يوجد إضافة إلى المستهلك

النهائي وسطاء ( كالموزعين مثلا) لديهم جملة من الاحتياجات، و على المنتج أو الخدمة تلبيةها.

وأيضا لا يكفي على المنتج أو الخدمة تلبية الاحتياجات المعروفة و المصرح بها، بل عليهما

أن يلبي أيضا الاحتياجات الضمنية، التي تظهر مع الوقت، إذن فالجودة يجب أن تتحقق على طول فترة حياة المنتج.

زين الدين فريد عبد الفتاح: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 10. <sup>32</sup>

<sup>1</sup> -Froman. Bernard : **Du manuel qualité au manuel management** , AFNOR, Paris, 2001, p 22

وتترجم هذه الاحتياجات إلى معايير يجب احترامها تتمثل في "السلامة، الأمن ، التكلفة، و آجال التسليم، و حتى يتمتع المنتج بالقبول على المؤسسة احترام خصائص الجودة المتعلقة بالسلامة، و هناك أيضا متطلبات يجب مراعاتها فيما يخص التكلفة لأنه يجب تقديم منتجات أو خدمات تكون قيمتها تتناسب مع سعر اقتنائها. أما فيما يتعلق بمتطلبات آجال التسليم فإن المنتجات أو الخدمات التي تتميز بالسلامة، وبجودة أفضل وسعر أفضل ستفقد من قيمتها إذا لم تحصل في وقتها"<sup>33</sup>.

## 2- التطور التاريخي للجودة:

لقد أصبح ينظر إلى الجودة في عالمنا المعاصر، و بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

لقد نما مفهوم الجودة ليحتل كل هذه المكانة عبر حقبات متتالية، "و يؤكد Dale & Cooper بقولهما أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت المرحلة السابقة عليها"<sup>34</sup>,

ويمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة حقبات هي: مرحلة الفحص، المراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، و أخيراً إدارة الجودة الشاملة.

**1.مرحلة الفحص:** لقد تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج، و اقترنت بمرحلة " التسيير العلمي للعمل " ( Taylor ) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصص، النمطية، و تبسيط العمل، مما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة التفتيش.

واعتقد الكثير من المديرين أن أسس الحفاظ على الجودة هي التفتيش الصارم، فإذا لم يتم شحن إلا المنتجات التي تنطبق عليها المعايير الصارمة للجودة، فسوف تتحسن الجودة.

وكان منطوق الفحص الشامل يبدو فكرة جيدة في ذلك الوقت، و " انصببت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي يتم إنتاجه فعلا، و من ثم تحول عملية الفحص دون وصول

<sup>33</sup> -Wayne.H. Brunetti : *Les sept clés du progrès de l'entreprise*, Editions Dunod, Paris, 1996, p 22

زين الدين عبد الفتاح: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 11 <sup>34</sup>.

الوحدات المعيبة، و التي لا تلبى رغبات الزبائن"<sup>1</sup>، و لكن لا تمنع من وقوع الخطأ و ما على الفحص إلا اكتشافه و استبعاده، مقابل تحمل المؤسسة تكاليف معتبرة. إضافة إلى ذلك فإن عملية الفحص التي اقتصرت على الفرز الجيد من الرديء يكون اكتشاف الرديء متأخرا لأنها لا تتم عبر المراحل الإنتاجية، و إنما بعد آخر مرحلة من الإنتاج، قبل تسليم المنتج إلى الزبون، كما أن عملية الفحص اقتصرت على عمال الإنتاج فقط باعتبارهم المسؤولين الوحيدين عن مستوى الجودة.

ومن ناحية أخرى " فإن تعريف الجودة الذي كان يسود هذه المرحلة من التطور هو المطابقة للمواصفات، و بهذا الشكل يفترض أن المواصفات نفسها صحيحة، و أن المنتجات التي تصنع وفقا للمواصفات الموضوععة ستوفي احتياجات المستهلك، و هذا خاطئ لأنه في معظم الحالات تصميم المنتج كان عادة يوجه بالمنتج أكثر من كونه يوجه بالمستهلك"<sup>2</sup>.

**2.مرحلة مراقبة الجودة:** اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة التي تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة.

وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قام الباحث Ranford بنشر كتابه " الرقابة على جودة المنتجات" في عام 1922، الأمر الذي شجع على إيجاد قسم للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، و قد كانت شركة بيل للتلفونات من الشركات السبابة التي عملت على تطبيق أساليب مميزة للرقابة على الجودة، حيث قامت بتحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة، و أطلق عليه Bell Telephon Laboratorie.

ولقد اقترح Shewart.w في عام 1924 تطبيق خرائط المراقبة التي تعتمد على طرق إحصائية، كما أن هذه الطريقة بينت أن مراقبة العمليات الإنتاجية أكثر اقتصادية من تفتيش المنتجات النهائية. لاحظ Shewart.w مميزات خريطة المراقبة فيمايلي<sup>35</sup>:

. ريتشالد.ل. ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، مصر، 1999، ص 19<sup>1</sup>

. زين الدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 16<sup>2</sup>

قندور نوال، " تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة - حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية-"، كلية العلوم<sup>35</sup>

الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 03

✓تخفيض تكاليف التفتيش.

✓تخفيض تكاليف المهملات.

✓الإنقاذ أكثر من الإنتاج بكميات كبيرة.

✓تقليص مجال الانحراف.

وفي سنة 1930 صمم كل من Dodge.F و Roming.H جدول عينات القبول، فقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، و وضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش.

أما فترة الخمسينيات من القرن العشرين فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية التي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان، وفي التفوق الملحوظ في مجال جودة المنتجات و لقد كان للباحث Deming.E مساهمة كبيرة في هذا التفوق وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة.

3.مرحلة تأكيد الجودة: لقد عرفت هذه المرحلة اهتماما متزايدا باحتياجات العميل وأولوياته، والاعتراف بالعلاقة بين المورد/الزبون داخل وخارج المؤسسة، التي من شأنها تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المؤسسة، أدى إلى تجاوز مفهوم مراقبة الجودة إلى مفهوم جديد يتمثل في تأكيد الجودة وعموما نلاحظ أن هناك ثلاثة عوامل شجعت ظهور تأكيد الجودة، تتمثل في<sup>36</sup>:

✓تطبيق المبادئ أو الطرق الإحصائية في العمليات الصناعية.

✓ضرورة تقديم للمستعملين ضمانات و أدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل

كسب ثقتهم.

✓ضرورة التقليل من تكاليف النفايات، و الإصلاحات، و أعمال الصيانة و المراقبة.

---

<sup>36</sup>. بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 13.

وتتضمن عملية تأكيد الجودة وضع نظام لتجنب الأخطاء، وفق مجموعة من الإجراءات والأنشطة المخططة بهدف إعطاء الثقة الكافية بأن المؤسسة ستحقق متطلبات معينة للجودة، ويعطي تأكيد الجودة داخليا ثقة كبيرة للإدارة، خارجيا يعطي ثقة للعملاء الذين يعملون مع هذه المؤسسة.<sup>37</sup>

إن فتأكد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة كانت اهتماماته أوسع من المداخل السابقة، فهو تجاوز مرحلة الفحص النهائي والمراقبة الإحصائية، فهو يسعى إلى تحقيق الجودة من أول مرحلة للإنتاج باستلام المواد الأولية من المورد. كما أنه و لأول مرة ينص هذا المدخل على ضرورة إشراك كل المستويات الإدارية في تخطيط ومراقبة الجودة.

**4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** لقد شهدت فترة أواخر القرن العشرين تحولات اجتماعية، اقتصادية، و تقنية تجلت بظهور التكتلات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي السريع، اضطراب العالم، التركيز على حرية التجارة، السماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول، إلغاء الحواجز الجمركية إلى غير ذلك من التغييرات. كما عرفت الأسواق حالة مغايرة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، بحيث أصبحت الأسواق شاملة، و حتى أن المنتجين الذين كانوا في الماضي يسعون إلى تلبية الطلب الكمي المتزايد تضاعف عددهم مما سمح ب:

✓ ظهور الكثير من المنتجات الجديدة

✓ زيادة العروض المقدمة للمستهلك

وقد أدت هذه التغييرات إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين، وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات التي أصبحت من الأولويات، فرغم أن المستهلك الحالي مازال يولي اهتماما بسعر المنتجات والخدمات كما في الماضي، إلا أنه أصبح الآن يعطي اهتماما أكبر للجودة ويشترط مستوى قبول للجودة في المنتجات والخدمات التي يقتنيها.

كما لعبت القوى الثقافية والاجتماعية دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات، فنظرا لارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن أصبحوا يطالبون المؤسسات بتقديم منتجات بتقنيات عالية، و غير مضرّة بالبيئة ولا بصحة المستهلكين.

<sup>37</sup>- Cathan Michel, et autres : **Maîtriser les processus de l'entreprise** , Edition d'organisations, Paris, 1998, p



كما اكتسب العمال تكوينات جديدة، واكتشفوا مبادئ حديثة كالتمكن، فرق العمل، شروط العمل، فأصبحت لديهم قوة تمكنهم من مطالبة المؤسسات - باعتبارهم أطراف آخذة في المؤسسة- من ممارسة حقهم في تحديد أهداف وغايات يسعون إلى تحقيقها.

أمام كل هذه التحديات التي تواجه المؤسسة الحالية أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب لمواجهتها، فلقد اقتنع المسيررون بضرورة انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل و أوسع من المداخل السابقة فظهر إثر ذلك مدخل جديد هو مدخل إدارة الجودة الشاملة. وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات.

ومن بين التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة نذكر مايلي:

تعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية: "بأنها تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، و هي تطبيق الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخانات والخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء".<sup>1</sup>

يعرفها كذلك Hodgett.R بأن " إدارة الجودة الشاملة هي نظام للتسيير يرتكز على الموارد البشرية، يهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون بتكلفة تكون دائما متدنية"<sup>38</sup>.

ويتضح من هذه التعاريف أن مضمون إدارة الجودة اتسع نطاقها وامتد ليشمل كل العمليات وكل فرد داخل المؤسسة لمقابلة احتياجات المستهلك الحاضرة والمستقبلية مما جعلها تتفرد بخصائص متميزة عن المداخل السابقة، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة ولا يقتصر دورها على العاملين في حقول الجودة فقط، إذ أنها تعطي الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية، معدات، قوى بشرية، معلوماتية، مالية... الخ، بحيث أنها تسهم جميعا في السعي لتحقيق هدف المؤسسة الذي يرتكز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية

<sup>1</sup> زين الدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 25

<sup>38</sup> - Wayne.H. Brunetti, opcit, p 217

ذات الجودة العالية التي تتلاءم مع قدراته الشرائية، وتوفير الضمانات الشاملة للحصول على المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين.

## ثانيا - أهمية و خصائص إدارة الجودة الشاملة:

لقد أضحت الجودة الشاملة أداة للتسيير ومعياري أساسي في التبادلات التجارية، فبعد أن كانت احتياجات الزبائن محدودة والطلب يفوق العرض، وأصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين المنتجات المقدمة إليه، وأصبحت المؤسسات التي اعتمدت إدارة الجودة الشاملة حساسة لاحتياجات الزبائن، و هذا لما تقدمه إدارة الجودة الشاملة من مزايا.

لماذا الجودة الشاملة؟: أشار تقرير Kane حول الفائزين بجائزة Deming أن<sup>39</sup>:

- ينتج عن الجودة الشاملة نمو الحصة السوقية،
  - تحسن الجودة الشاملة رضا الزبون بتقليلها لمشاكل العيوب،
  - تخفض الجودة الشاملة التكاليف مما يسمح بتنمية الحصة السوقية،
  - تسهل الجودة الشاملة تصميم منتجات جديدة،
- وأهم الفوائد المحققة من تجارب المؤسسات العالمية التي أثبتت تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نلخصها فيما يلي:

◆ **زيادة الحصة السوقية<sup>40</sup>:** لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى

زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية الخدمية بشكل كبير، ولقد صرحت مؤسسة Motorola بأنها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة حققت إيرادات إضافية تقدر بحوالي 800 مليون دولار خلال الفترة التي طبقت فيها المؤسسة هذه البرامج بين عامي 1988 و 1993.

<sup>39</sup> - Cathan.M, opcit, p 23

لاسل دافيد، بيكوك روي، ترجمة أحمد عثمان: 1% قمة الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجزيرة، 1998، ص29. <sup>40</sup>

### ◆ زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة: إن عدم الفهم الجيد لمبادئ وتطبيقات الجودة

الشاملة يؤدي إلى الاعتقاد بأنه على الزبون دفع مبلغ إضافي مقابل الجودة التي ينتظرها، لكن هذه الفكرة هي في الأصل خاطئة، حيث يؤكد Deming.E "أنه كلما تحسنت الجودة أدى ذلك إلى ارتفاع الإنتاجية وتخفيض التكاليف. وكذلك بالنسبة للإختصاصي الأمريكي في مجال الجودة Crosby.Ph حيث يؤكد هو الآخر في كتابه « La qualité c'est gratuit » أن تكلفة عدم المطابقة لمتطلبات الجودة تمثل حوالي 15 إلى 20% من رقم أعمال المؤسسات وتشمل: تكلفة المنتجات المعيبة وعمليات المراقبة والمراجعة، وعليه أصبح من السهل فهم أنه كلما تحسنت الجودة، مثلاً بتخفيض نسبة المنتجات المعيبة فإن تكلفة الجودة تنخفض الإنتاجية ترتفع"<sup>41</sup>.

### ◆ تقليص الحوادث والشكاوي:<sup>3</sup> تشير الوثائق الرسمية لشركة فلوريدا للقوة والإضاءة إلى أنها

أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة Deming عام 1989، حيث فعالية أنشطة الجودة فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة شكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988، كما ساهمت في تقليص حوادث العاملين من 3 إلى 1، و هذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

### ◆ تحقيق منافع و وفورات متعددة: لقد حققت شركة IBM في الولايات المتحدة الأمريكية العديد

من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك فيمايلي:

✓تحسين وتطوير في الإنتاجية بنسبة 30% منذ 1986،

✓تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة 60%،

✓تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75 %،

✓تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز للجودة، أنفقت على العاملين في الشركة خلال 1989.

<sup>41</sup>- Wayne.B, opcit, p218

حضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص79. <sup>3</sup>

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تتطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

### ثالثا : متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يستلزم تحقق مايلي:

**1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف، ويؤكد (Martin,1993) أن التزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية<sup>42</sup>:

✓ تعزيز ثقافة الجودة،

✓ تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين في أدائهم،

✓ توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها،

### 2. المناخ التنظيمي<sup>43</sup>: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا

ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا، منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يساهم في تنشيط أدائهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

### 3. التسيير الفعال للمورد البشري بالمؤسسة<sup>44</sup>: إن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي

تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام، و يتم

. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 102 <sup>42</sup>

.المرجع السابق، ص 103<sup>43</sup>

. زيد الدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 48.<sup>44</sup>

ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الإختيار والتعيين، و شغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل، وانتهاء بالمشاركة و التعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.

#### 4. نظام المعلومات والتغذية العكسية: يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية

التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما و أن توفير المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي.

كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح.

#### رابعا : تطبيق نظام الجودة رهان جامعة المستقبل ( مزيد من التوضيح )

توطئة:

تتمحور عناصر هذه المحاضرة حول هدف جوهري هو التحسيس بأهمية وضرورة ترقية العمل الجامعي نظريا وتطبيقيا ومنهجيا ومنظوماتيا وإداريا وهيكليا ، بما يتلاءم مع القيم الجامعية القائمة على المعرفة والجودة اللتين صارتا تمثلان بامتياز راية الألفية الثالثة ويوابتها الرئيسة . بل صارتا تمثلان " بالقوة وبالفعل " الرأسمال الحقيقي في كل سوق مهما كانت قواعد وأساليب التعامل فيه . هذا الرأسمال الذي تمكن بجدارة من إعادة ترتيب كثير من المقولات التي ظلت ، ولسنين طويلة ، متربعة على عرش عالم المال والأعمال ، وفي مقدمتها المقولة القائلة بأن من يملك الرأسمال الاقتصادي بنوعيه المالي والثابت يمتلك القوة (الثروة) ، وهذه الأخيرة تمكنه من امتلاك السلطة ، كما تمكنه من امتلاك السلاح .

هكذا صارت الجودة والمعرفة صنوان أو بالأحرى وجهان لعملة واحدة، تمثلان معيارا للتفاضل والامتياز في مختلف مجالات الحياة .

ومن هنا يتعين على الجامعة الجزائرية أن تشرع، ودون تردد في إرساء وترسيخ القواعد الأساسية لتحقيق هذه الغاية، بعد الجهد المبذول لعدة سنوات من الإعداد والتحضير في شكل ندوات وملتقيات ومؤتمرات وطنية ودولية تمحورت كلها حول تشخيص الواقع وتحديد الآليات الكفيلة بإحداث نقلة نوعية تحقق القطيعة الابيستيمولوجية مع الممارسات القديمة التي لم تول اهتماما جادا للقاعدة الذهبية القائمة على : الجهد ، الوقت ، المال .

قد تكون هذه المهمة طويلة وشاقة وغالية التكلفة ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة .

وإدراكا مني بثقل وعبء هذه المهمة ، التي يخطأ كل من يعتقد أنها مهمة فوقية ، تتولاها السلطات الوصية بكل هيئاتها التراتبية .

إنني أكاد أجزم أن هذه الغاية لن تتحقق ما لم يتم القضاء على بؤر الشك والريبة والتردد على كل المستويات ، و إحلال الثقة والوعي الذاتي عند الجميع ، بأن العالم من حولنا يتقدم بخطى ثابتة من أجل إرساء نظام ، كل شيء فيه معلوم ، وكل شيء فيه ممعير ، وأن لا مجال في المستقبل لأي بلد ولأي منتج ، مهما كان شكله وحجمه ونوعه ، إن لم يكن ممعيرا ، وفقا لمعيار الجودة المعولم بدوره .

من هذا المنظور فإن تطبيق نظام الجودة في الجامعة الجزائرية بالتأكيد ، كما سنوضحه لاحقا ، هو مهمة الجميع ، أي مهمة كل الفاعلين الاجتماعيين دون استثناء أو تفاضل ، مهما كان موقع هؤلاء في السلم التراتبي أو الوظيفي .

فما هي الجودة؟؛

لماذا الجودة؟؛

كيف يمكن تطبيق الجودة؟؛

وما هي الآليات التي تضمن تحقيق الجودة ؟ .

هذه الأسئلة وغيرها سنحاول الإجابة عنها من خلال العناصر الآتية :

## الأركان الأساسية لتطبيق نظام الجودة

### أولاً- التزام المؤسسة المعنية

وهذا يعني أن تطبيق نظام الجودة يشترط كخطوة أساسية أن تعلن المؤسسة صراحة سياستها تجاه هذه المسألة ، ومنها على سبيل المثال ، - -  
- التصريح ب:

#### 1- إدراج نظام الجودة حسب مواصفات الإيزو I S O 9002

- 79 - الإصغاء لزيائنها وتلبية احتياجاتهم
- 79 - ترقية مستوى جميع موظفيها بالتكوين المتواصل(التكوين للجميع)
- 79 - العمل على حماية : الموظفين / الممتلكات / والبيئة .

#### ثانياً- تعهد مدير المؤسسة :

وتتضمن صيغة التعهد على قضايا أساسية يشترط أن يعلن عنها المدير شخصياً ويفصح بها أما الجميع وتعلق في مختلف مصالح المؤسسة وفي فضاءات مكشوفة للجميع . وهذا نموذج على ذلك :

" البيانات الرسمية المعرف للمؤسسة وشعارها "

قائمة في ..... / .... / .....

- 79 - تتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة ( الجامعة مثلا ) في إنتاج ( يذكر نوع السلعة أو الخدمة .. ) حسب المواصفات الـ( يذكر هذه المواصفات إن كانت وطنية أو دولية ) .
- 79 - والهدف الرئيسي لمؤسسة الجامعة مثلا ، هو إنتاج ( يذكر العدد ) سنويا وهو ما يطابق الطاقة الإنتاجية للمؤسسة .

أنا ( ينطق باسمه ولقبه ووظيفته )

79 - أتعهد ب :

1 - السعي لإرضاء الزبون والإصغاء إليه

- 2 - العمل على ديمومة المؤسسة بتطوير بؤر الالاجودة والتدخل من أجل إزالتها ،
- 3 - تحسين مؤهلات المستخدمين بواسطة التكوين المتواصل ،
- 4 - الحفاظ على مؤهلات المؤسسة رغم محيط تنافسي صعب .

79 - ومن خلال هذا التعهد ،

- 1 - أريد أن تكون مؤسسة.....في طليعة ( يذكر نوع مهمة المؤسسة ) وذلك باحترام معايير المن والحفاظ على البيئة ،
- 2 - أعطي لكل فرد في المؤسسة فرصة للترقية والمساهمة في المجهود الجماعي ،
- 3 - أحرص على أن تكون سياسة الجودة موضحة ومطبقة ومصانة على كل المستويات .

مدير المؤسسة

الاسم واللقب

التاريخ والإمضاء والختم

رابعا - تعهد الجميع (يتعهد الجميع بتطبيق نظام الجودة )

الهدف :

- كل عامل معني بتحسين الجودة

AMELIORATION DE LA QUALITE

- من يريد فعل شيء ما يجد وسيلة

من لا يريد أي شيء يجد ذريعة

هام:

هناك ثلاثة أسباب تؤدي إلى عدم



## بلوغ الأهداف :

79 - أن لا يكون لنا أي هدف

79 - أن تكون لنا أهداف متعددة

79 - أن تكون لنا أهداف غير قابلة للإنجاز

( صعبة المنال )

## مدخل عام للتعريف بالجودة

لماذا الإهتمام بالجودة ؟

= ضرورة / حتمية /

= جودة المنتج / الجودة في التسيير

= الإهتمام بالجودة يعني وجود مواطن

## اللاجودة LA NON QUALITE

= اللاجودة لها تكلفة ليست نقدية فقط ؛

= المؤسسة الجزائرية في بداية الألفية الثالثة محكوم عليها بتبني نظام الجودة .

## مفهوم الجودة :

هي مشروع بالنسبة للمؤسسة ..

وتمثل طريقا طويلا لا بد من اجتيازه .

- كل الفاعلين في المؤسسة معنيون بها

- إدماج كل طاقات المؤسسة .

- تطوير ثقافة مكتوبة .

## تاريخ الجودة

قبل 1600 :

= كانت الصناعات التقليدية مؤسسة على مستوى عال من الضمير المهني وعلى قواعد عمل

صارمة

• الجودة تعني: الجمال ؛ الشهرة ؛ الأبهة " LUXE "

نحو 1600:

= ظهور المصانع الأولى .

= COLBERT يؤسس سلك مراقبي الجودة

• الجودة تعني : مراقبة المطابقة

نحو 1800 :

= ظهور المجموعات الصناعية

• الجودة تعني : مراقبة العامل من طرف المشرف

" CONTREMAITRE "

حوالي 1910 :

= ظهور التaylorية

• الجودة تعني : الإحترام الصارم لما هو مقرر

في 1945 :

= ظهور " مراقبة الجودة QUALITY CONTROL في الولايات المتحدة الأمريكية ،

في ميدان الطيران

و النووي المدني .

• الجودة تعني :

= تكلفة مثلى - آجال - نجاعة ( USA )

= مراقبة المنتج في فرنسا

في 1960 :

= ظهور QUALITY ASSURANCE في ( USA )

• الجودة تعني :

= دلائل الثقة ( USA )

= ضمان المراقبة ( FRANCE )

في 1970 :

= ظهور أول مواصفات ( AFNOR )

في 1988 :

= تأسيس ( AFAQ )

نظام الجودة systeme qualite

الهيكل التنظيمي والخطوات الإجرائية والعمليات

والمصادر والإمكانيات المسخرة لتطبيق نظام إدارة

الجودة حسب مواصفات إزو ISO 9002 .

## شهادة مطابقة الجودة :

هي شهادة مطابقة الجودة هي إجراء يعطي من خلاله هيئة متخصصة

محايدة ضمانا وتأكيدا كتابيا يقر بأن :

منتوجا أو نظاما للجودة أو خدمة

مطابق (ة) لمتطلبات خصوصية .

## خامسا : علاقة الاتصال والإعلام في تحديد صورة المؤسسة

تمهيد:

تعد صورة المؤسسة من بين العناصر التي تكتسي أهمية بالغة، بحيث أصبحت تمثل هدفا من الأهداف طويلة الأجل للاتصال والإعلام، و هذا راجع إلى الإمكانيات والآفاق التي يمكن لها أن تمنحها للمؤسسة في خدمة المستهلك والمجتمع وتحقيق أهدافها المسطرة بعيدة المدى. ولهذا السبب عمد الإداريون إلى العمل على تصميم صورة خاصة تنطلق من حقيقة المؤسسة وتعكس الوجه الذي من شأنه أن يجلب إستحسان الجماهير واكتساب ثقتهم.

خلال هذا المحور سوف نتطرق إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها إبراز المقصود من صورة المؤسسة وكيف يتم تصميمها وإيصالها إلى الجمهور.

**أولا: تعريف صورة المؤسسة:** هناك العديد من التعاريف، نذكر منها:

تعريف Kotler & Dubois: الصورة عبارة عن جميع الجوانب التي أدركها الفرد عن شيء

معين<sup>45</sup>.

ويعرفها Lendrevie & Lindon: على أنها مجموعة من التمثيلات الذهنية التي تتميز بأنها

شخصية، منحازة، مستقرة، انتقائية و مبسطة<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> - Kotler.P, Dubois.B, **Marketing management**, (Vuibert, Paris, 10e éd, 2000), p554

ويعرف J.J Combin صورة المؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية، الإدراكية والحسية لفرد أو مجموعة من الأفراد تجاه مؤسسة معينة<sup>47</sup>.

وحسب تعريف معهد البحث والدراسات الإعلانية I.R.E.P، فإن صورة المؤسسة لدى جمهور معين تتمثل في جميع التمثيلات المادية وغير المادية التي تتكون عند الأفراد الذين ينتمون إلى هذا الجمهور.

من خلال هذه التعاريف، يمكننا أن نقول بأن الصورة هي:

- تتعلق بإدراك الفرد.

- عبارة عن خلاصة ذهنية، شخصية، منحازة، مستقرة، إنقائية ومبسطة، يقوم بها الفرد لعناصر البيئة التي يعيش فيها.

- صورة المؤسسة هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الصور التي تتمتع بها مختلف العناصر المكونة لها لدى الجماهير المستهدفة.

ثانيا: خصائص صورة المؤسسة:

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص، نذكر منها ما يلي<sup>48</sup>:

✓ الصورة عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية، و فيها الصورة التلقائية (spontannée)، والصورة الكامنة (latente). فعندما نسأل الجمهور بطريقة غير موجهة فإنه يتذكر جزءا من الصورة فقط، وهو ما يمثل الصورة التلقائية. وعندما نسأله بأكثر عمق من خلال أسئلة دقيقة أو باستعمال تقنيات الإسقاط فإنه سيتذكر تداعيات (associations) أخرى تمثل الصورة الكامنة.

---

<sup>46</sup> - Lendrevie.J, Lindon.D., Mercator: **Théorie et pratique du marketing**, (Daloz, Paris, 7e éd, 2003), p 613

<sup>47</sup> - Jean-Jacques Combin, Ruben Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel, du marketing a l'orientation marché**, (DUNOD, Paris, 5e éd, 2002), p 246

<sup>48</sup> - J.Lendrevie, D.Lindon, opcit, pp 774-775

✓ الصورة شخصية ومنحازة: يمكن للصورة أن تكون مختلفة بدرجة كبيرة من شخص لآخر، ولهذا فإنه لا يمكننا الإكتفاء بصورة متوسطة في المحيط ككل، وإنما يجب تحديد الصورة المدركة في كل قطاع سوقي.

✓ الصورة مستقرة نسبياً: تمثل صورة المؤسسة تعبيراً عن معارف و اتجاهات الأفراد في فترة معينة. هذه الإتجاهات بطبيعتها تتميز بأنها مستقرة نسبياً. أما الرضا و عدم الرضا فهما لا يؤثران في الصورة إلا بتكرار التجربة في نفس الإتجاه أو في حالة ما إذا كانت درجتها عالية، كما يضاف إلى هذا أن التغيرات الهامة التي تحدث في الصورة تعود إلى أحداث كبرى نذكر منها على سبيل المثال: حالة تقديم منتجات جديدة حققت نجاحاً كبيراً، القيام بحملة إعلانية متميزة، حدوث أزمة شاملة، تسجيل مشاكل حقيقية في الجودة لم يتم التحكم فيها بسرعة... الخ. و يعتبر الإستقرار النسبي للصورة إذا كانت جيدة ميزة تتمتع بها المؤسسة. بحيث أن هذا الإستقرار يمثل أساساً لكسب وفاء الجمهور و هي ميزة ممتدة في الزمن لأن المنافسة لا يمكنها القضاء بسهولة على صورة جيدة. و في المقابل، فإن هذا الإستقرار يعتبر عيباً في حالة ما إذا كانت الصورة غير جيدة بما أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من أجل تعديلها.

✓ الصورة انتقائية و مبسطة: الصورة هي ملخص عن المؤسسة يقوم به الفرد من أجل تبسيط إدراكه للعديد من المؤسسات التي غالباً ما تكون متشابهة فيما بينها. لذلك فعندما نقوم بتحليل الصورة يجب التركيز على الأهم؛ فالصورة التلقائية في الغالب تكون معبرة بشكل كبير. و أما الصورة الكامنة فتحليلها يمكن أن يكون مهماً لكن يجب إتخاذ الإحتياطات اللازمة في ذلك.

خلاصة: الصورة عبارة عن نظام تشكله العديد من العناصر المترابطة فيما بينها في المؤسسة. الصورة هي الكل: المؤسسة كشخصية معنوية، منتجاتها و علاماتها، كلها تعتبر مصدراً للإشارات والرسالات التي ستكون محل إدراك مختلف الجماهير المستهدفة.

**ثالثاً: مكونات الصورة: من بينها:**

## 1. المؤسسة في حد ذاتها<sup>49</sup>:

تسعى المؤسسة إلى التعريف بنفسها و ذلك من خلال الاتصال. وكلما كانت شهرتها جيدة، كانت ثقة الجمهور فيها كبيرة. و من أجل تدعيم هذه الثقة يمكنها إبراز ذلك على مختلف حوامل الإتصال التي تعتمدها رمزا (logotype) مرفوقا أو بشعار.

و من خلال الاتصال أيضا تسعى المؤسسة إلى تكوين الصورة التي ترغب فيها، و هذا بالعمل على إبراز ماهيتها، إمكانياتها التقنية، البشرية و المالية، القيم التي ترتبط بها (حماية المستهلك، المساهمة في التطور... الخ). و يعمل الجمهور على تثمين الإتصال بالإستناد إلى جودة الرسالة و الوسائل المستعملة.

في بعض الأحيان، يتم ربط صورة المؤسسة بصورة مديرها، و هذا خاصة في حالة المؤسسات التي يديرها أشخاص يعرفون كيفية إستعمال طرق الإتصال المتاحة لهم. و هناك الكثير من العناصر الأخرى التي يمكن لها أن تساهم في تكوين صورة المؤسسة، منها: نوعية المستخدمين، الزي الخاص بهم، كيفية استقبال الزبائن، التحدث عبر الهاتف... الخ.

## 2. المنتجات:

تعتبر المنتجات من العناصر التي تساهم في بناء صورة المؤسسة لدى الجماهير المستهدفة، هذه الأخيرة تحدد آراءها و إتجاهاتها من خلال الإعلانات، نقاط البيع، كيفية عرض المنتجات، الغلاف و المعلومات التي يحملها، التصميم، سعر البيع (السعر المرتفع يدل على الجودة، أما السعر المنخفض يقابله انخفاض في الجودة.)، كما يمكن تثمين المنتجات من خلال الذوق، الجودة، سهولة الإستعمال، جودة الخدمات ما بعد البيع... الخ.<sup>50</sup>

## 3. العلامة:

<sup>49</sup> - Dément.L et autres, **communication des entreprises : stratégies et pratiques**, (NATHAN, 2000), p 07

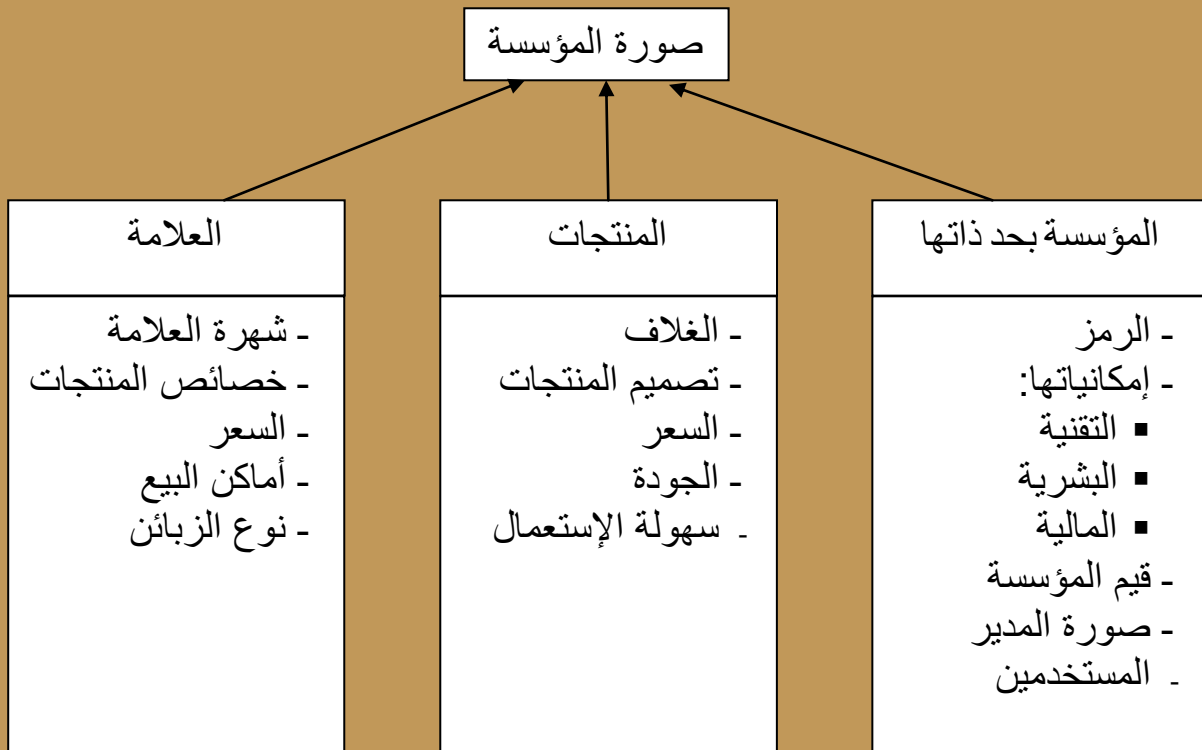
<sup>50</sup>- Dément.L et autres, opcit, p 09

هي اسم، كلمة، إشارة، رمز، رسم أو تشكيلة مما سبق. الهدف منها هو تعريف منتجات المؤسسة و تمييزها عن منتجات المنافسة<sup>51</sup>.

و ما يميز المنتجات عن العلامة هو أن هذه الأخيرة تتميز بأنها دائمة و هي بمثابة الروح التي تسمح للمنتجات الجديدة بالإستمرار بعدما تختفي تلك المنتجات القديمة. و تتشكل صورة العلامة من جميع التمثيلات التي ترتبط بها، و هي تتعلق بشهرة العلامة، خصائص وجودة المنتجات، الأسعار المطبقة، أماكن البيع الخاصة بها، نوع المستهلكين الذين يشترونها.

كما أنها ترتبط أيضا بالقيمة الذهنية المنسوبة إليها خاصة في حالة المنتجات ذات الجودة العالية<sup>52</sup>. و يبين الشكل التالي مساهمة العناصر الثلاثة في تكوين صورة المؤسسة.

شكل رقم 01: مكونات صورة المؤسسة



<sup>51</sup> - Franck Pons, André Rechéliu, « La concurrence: entre affrontement et conivence.», **La Revue française de gestion**, N 148, 2004, p 167.

<sup>52</sup>- Dément.L et autres, opcit, p 12



رابعاً: أهمية صورة المؤسسة وأنواعها:

1, أهمية صورة المؤسسة: تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

✓ الصورة تعمل كمرجع للاختيار: من خلال صورتها، يمكن للمؤسسة أن تكتسب الثقة أو أن تثير أحكام سلبية لا تتماشى مع مصالحها لدى الأطراف الذين هم على علاقة بها. فالصورة تساهم في إنشاء هوية مميزة، من خلالها يتم توجيه المستهلك في إختياراته و المواطن في رأئه. فإذا كانت المنتجات المتنافسة ذات خصائص متماثلة فإن قرارات المستهلك ستتوجه بالصورة التي يدركها حول المنتج، العلامة أو المؤسسة<sup>53</sup>.

✓ الصورة أداة للتمييز<sup>54</sup> :

تعمل الصورة على تمييز المؤسسة عن منافسيها، وهي تسمح بتطوير اتجاهات إيجابية في صالحها، من شأنها إستمالة المستهلك و اكتساب وفائه. إن إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة معناه إنشاء قيمة خاصة بها، و هذا يساعد على:

- تبرير ارتفاع أسعار منتجاتها.
- تسهيل عمليات تقديم المنتجات الجديدة، بحيث أنها تستفيد مباشرة بالصورة المكتسبة من قبل.
- سهولة التفاوض مع نقاط البيع لأنها تفضل علامات ذات شهرة واسعة وسمعة جيدة.
- إفشال المنافسة من الإستثمار في نفس القطاع.

✓صورة المؤسسة تساعد المستهلك في معالجة المعلومات:

وهذا راجع إلى أنها تمثل ملخصاً لمجموعة من الإعتقادات، و هي عملية تبسيطية، كما أنها تسهل عملية التعرف على المنتجات و تكرار السلوكات تجاهها أو كسب وفاء المستهلكين<sup>55</sup>.

2. أنواع الصورة: هناك ثلاث أنواع أساسية، وهي كما يلي:

<sup>53</sup> - Dément.L et autres, opcit, p 14

<sup>54</sup> - opcit, p 15

<sup>55</sup> - J.Lendrevie, B.brochand, opcit, p 149

✓ **الصورة المرغوبة:** و هي تعبر عن إرادة المدير أو الإداريين في المؤسسة. و هي تستخلص من هوية هذه الأخيرة، و لا يمكننا تحديدها إلا من خلال إجراء لقاءات مع القمة الإستراتيجية أو من خلال عناصرها الرسمية<sup>56</sup>. أو بتعبير آخر، تعتبر الصورة المرغوبة مرادفا للتموقع (positionnement)، بمعنى الإرادة الإستراتيجية في تطوير الصورة المدركة و توقيعها بصفة دقيقة في أذهان الجماهير المستهدفة و تمييزها عن المنافسة.

✓ **الصورة المنشورة:** تتكون الصورة المنشورة من جميع الرسائل الصادرة من و حول المؤسسة، و هي تمثل نتيجة لكل التعابير الإرادية و غير الإرادية لهذه الأخيرة، تدعمها أو تعترضها مجموعة من الصور الأخرى كصورة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، صورة علاماتها و منتجاتها، صورة بلدها الأصلي... إلخ.

لكي نتمكن من تحديد هذه الصورة، يجب علينا القيام بتحليل مواضيع و معاني ما قيل من طرف المؤسسة بذاتها(مقراتها، منتجاتها... إلخ.) و ما قيل عنها، خصوصا ما تنشره الصحافة و وسائل الإعلام بصفة عامة.

### ✓ **الصورة المدركة:**

وهي المقصودة عادة بكلمة صورة المؤسسة، كما أنها تمثل أهم صورة لدى مسؤول التسويق أو الاتصال<sup>57</sup>.

تتشكل الصورة المدركة من جميع آراء الأفراد الذين ينتمون إلى الجماهير الداخلية والخارجية، ويمكن لنا تحديدها من خلال الدراسات الكيفية كتحليل محتوى اللقاءات الجماعية، أو الدراسات الكمية بالإعتماد على سلم الإتجاهات، بحيث يمكننا قياس شهرة وعناصر الصورة كالقوة، الديناميكية، التقدم، التقنية، جودة المنتجات، كفاءة المستخدمين، المناخ الإجتماعي، المساهمة في الاقتصاد الوطني... إلخ<sup>58</sup>.

<sup>56</sup> - Grille Marion et autres, **Marketing: Mode d'emploi**, (les édition d'Organisation, Paris, 2e éd, 2002), p 211

<sup>57</sup> - J.Lendrevie, B.brochand, opcit, p 149

<sup>58</sup> - Grille Marion et autres, opcit, p 211

خامسا: شروط الصورة وعلاقتها بهوية و شهرة المؤسسة:

79 - شروط الصورة: من أهمها نذكر<sup>59</sup>:

✓ أن تكون الصورة حقيقية:

إن إنحراف الصورة عن الحقيقة سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة. بحيث أنه يكفي إجراء إتصال واحد بها لكي ندرك هذا الانحراف، و هذا من شأنه أن يبعث الشك و فقدان الثقة التي طالما عملت على تأسيسها من خلال الصورة. لذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تعرف نفسها على حقيقتها و أن تكون صادقة في الداخل كما في الخارج.

✓ أن تكون الصورة إيجابية: هنا يتعلق الأمر بتتمين مؤهلات و محاسن المؤسسة (Atouts).

لكن في المقابل، يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدي إلى لفت الأنظار إلى المؤسسة ومساوئها.

✓ أن تكون الصورة دائمة: أي أن تمثل صورة للمؤسسة لعدة سنوات وإن أمكن، و لما لا طول

مدة حياتها. فديمومة الصورة إنما تدل على فعاليتها.

✓ أن تكون مميزة: وهذا خاصة داخل القطاعات التي تتميز بتشابه منتجاتها، حيث أنه يجب

على المؤسسة العمل على تطوير شخصية خاصة بها، بمعنى بناء صورة مميزة و فريدة.

✓ الإستهداف من خلال الصورة: يجب أن تكون الصورة متجانسة مع قيم و معتقدات الجماهير

المستهدفة.

✓ أن تكون الصورة جذابة: الصورة الجذابة هي تلك التي تجذب أو تستميل الجماهير التي هي

محل اهتمام لدى المؤسسة.

---

<sup>59</sup> - Marie Hélène Westfalen, **Communicator: Le guide de la communication marketing**, (DUNOD, Parie, 3e éd, 2001), p p 13-15

2. شهرة المؤسسة وصورتها: الشهرة تقيس مدى حضور اسم المؤسسة في الأذهان، وذلك إما بطريقة تلقائية أو موجهة. كما أنها تفترض توفر القدرة لدى المستهلك على ربط اسم المؤسسة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها. و يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للشهرة، وهي<sup>60</sup> :

✓ **الشهرة التلقائية:** و هي تمثل نسبة الأفراد الذين بإمكانهم ذكر، و بصفة تلقائية اسم المؤسسة، و هذا بعد أن نحدد لهم قطاع نشاطها. و يمكن الحصول عليها بطرح سؤال من النوع: ما هي مؤسسات الكمبيوتر التي تعرفها؟

✓ **الشهرة الموجهة:** يتم الحصول عليها عن طريق تقديم، للأفراد المستجوبين، قائمة تتضمن مجموعة من المؤسسات، ثم يطلب منهم تحديد تلك التي يعرفونها من هذه القائمة.

✓ **الشهرة في قمة الذهن:** و هي تتمثل في النسبة المئوية للأفراد الذين يذكرون اسم المؤسسة بصفة تلقائية و في المرتبة الأولى.

وبصفة عامة، فإن شهرة المؤسسة عبارة عن النسبة المئوية لعدد الأفراد داخل جمهور معين والذين<sup>(1)⊗</sup>

- يعلمون بوجود المؤسسة.

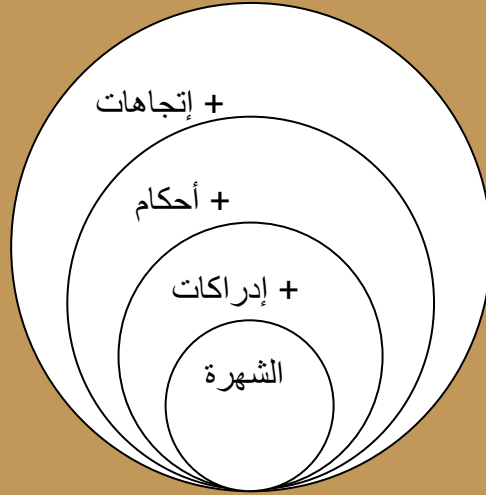
- يعرفون، بالإضافة إلى ذلك، نوع المنتجات أو القطاع الإقتصادي الذي تنتمي إليه.

أما فيما يخص علاقة الشهرة بالصورة، فإن صورة المؤسسة عبارة عن جميع الإدراكات، الأحكام و الإتجاهات التي تحيط بشهرتها في ذهن الجمهور. لذلك فإنه يمكن لمؤسسة معينة أن تكون لها شهرة جيدة و صورة غير جيدة أو العكس بالعكس<sup>61</sup>. و الشكل الموالي يمثل علاقة الشهرة بالصورة.

شكل رقم 02 عناصر صورة المؤسسة

<sup>60</sup> - Lendrevie.J, Lindon.D : **Mercator: Théorie et pratique du marketing**, (Dalloz, Paris, 5e éd, 1995), pp 75-76

<sup>61</sup> - heude Remi Pierre, **Communiquer c'est gagner, Les cinq étapes de la communication publicitaire**, (JV&DS, Parie, 1998), p 43



## 79 - صورة المؤسسة وهويتها:

إن المفهوم القاعدي والذي يمثل دعامة المؤسسة هو الهوية. و الهوية القوية تمثل مصدر للتجانس بين مختلف نشاطات المؤسسة. لهذا فإن كل نشاط اتصالي يستند إلى الهوية إنما يدعم هذا التجانس<sup>62</sup>.

والمؤسسة، لكونها شخصية معنوية، فهي مثلها مثل الشخص الفيزيائي تملك هوية، تحدد من خلال العناصر التالية<sup>63</sup>:

× مهمة المؤسسة: و هي عبارة عن فكرة للوجه الذي تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا. أو هي عبارة عن الصورة المثالية التي ترغب فيها الإدارة مستقبلا.

× تركيباتها: و هي تشمل طبيعة و كامل التنظيم الفيزيائي للمؤسسة، بمعنى:

- الطابع القانوني.
- الهيآت المكونة لها.
- التنظيم.
- الأصول و الخصوم.
- المستخدمين.
- التجهيزات و البنيات.

× مختلف الأنظمة: و هي تمثل طريقة عمل المؤسسة، و تشمل:

<sup>62</sup> - Fanelly NGUYEN THANH, **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**, (Economica, Paris, 1991), p 61

<sup>63</sup> - opcit, p p 61-62

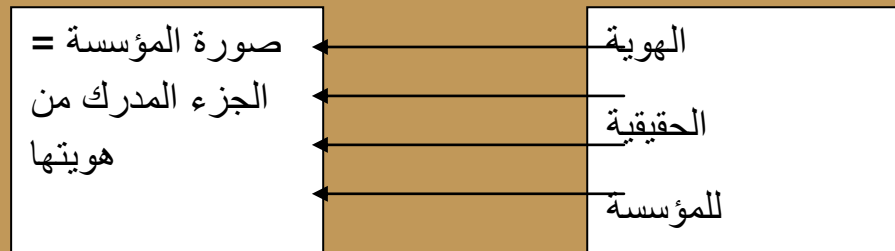
- أنظمة التسيير .
- أنظمة الإنتاج .
- أنظمة القيادة .
- أنظمة التحفيز .
- أنظمة العلاقات الإنسانية .

×ثقافة المؤسسة: تتكون لدى المؤسسة مع مرور الزمن، وهي مجموعة من المعايير السلوكية التي تستند إلى مجموعة من القيم (إعتقادات ممتدة في الزمن)، و هي تظهر على أشكال متعددة (مفردات خاصة، أعياد، أساطير، ممنوعات...). هذه العناصر تمثل شكل خاص من أشكال الروابط الاجتماعية، و هي ثقافة المؤسسة. ولهذه الأخيرة وظيفة تنظيمية و هي آلية تسمح بتوحيد الأفراد داخل هيئة إجتماعية واحدة، تتواجد هي بنفسها داخل محيط اجتماعي ثقافي أوسع.

تمثل كل من التركيبات، الأنظمة والجماعات الثقافية الهوية الفيزيائية للمؤسسة. أما باقي العناصر الأخرى فهي تعبر عن هويتها المعنوية.

وفيما يخص علاقة الهوية بالصورة، فإن هذه الأخيرة تمثل ذلك الجزء المدرك من هوية المؤسسة. و من النادر جدا أن نجد همتا متطابقتان، و الفارق بينهما لا يبعث دائما للقلق إلا في حالة كونه كبيرا جدا أو أنه يتعلق بنقاط هامة و من شأنه المساس بثقة المستخدمين و فقدان تضامنهم مع المؤسسة. و يمكننا إبراز العلاقة التي تربط بين الهوية و الصورة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 03 العلاقة بين الهوية و الصورة.



سادسا: طرق إيصال صورة المؤسسة: في هذا العنصر سوف يتم تصنيف جميع طرق الاتصال في ثلاث أنواع و هذا حسب درجة تحكم المؤسسة فيها. و منه يمكن أن نميز بين الطرق الاتصالية البحتة، طرق تسويقية ذات محتوى اتصالي كبير، المؤسسة، مستخدميها و الأطراف الخارجية، و يظهر هذا التصنيف بأكثر تفصيل في الجدول التالي:

## الطرق الاتصالية البحثة

### أ.الإعلان

- الإعلان عبر وسائل الإعلام
  - الإعلان في أماكن البيع
- ب.الطرق الاتصالية البحثة الأخرى

- العلاقات العامة
- الرعاية

## طرق تسويقية ذات محتوى إتصالي كبير

### أ.طرق البيع

- قوة البيع
- التسويق المباشر
- ترقية المبيعات
- فن العرض
- المعارض و الصالونات

### ب.المنتج

- العلامة
- الغلاف
- التصميم

## المؤسسة و مستخدميها و الأطراف الخارجية

### أ.المؤسسة و مستخدميها

- الهوية الظاهرة للمؤسسة
- مستخدمى المؤسسة
- إداريو المؤسسة

## ب.المصادر الخارجية للمؤسسة

1.الطرق	▪ الموزعون
الاتصالية	▪ الآمرون
البحثة:	▪ قادة الرأي
أ الإعلان:	▪ الناصحون
	▪ من الفم إلى الأذن

و هو ينقسم إلى:

▪الإعلان عبر وسائل الإعلام: يعرف الإعلان على أنه «كل شكل اتصالي غير تفاعلي، مدفوع الثمن و يكون مصدره معروفا»<sup>64</sup>. من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- الإعلان مدفوع الثمن.
- المستقبل يعرف مصدر الرسالة.
- لا يقتصر الإعلان على الإعلام فقط و إنما يهدف أيضا إلى الإقناع عبر كل الوسائل.
- يمكن للإعلان أن يتمحور حول منتج، مجموعة من المنتجات أو المؤسسة بحد ذاتها (إعلان المؤسسة). هذا الأخير، أي إعلان المؤسسة، يهدف إلى تحسين الصورة الذهنية وبناء سمعة جيدة للمؤسسة لدى الجمهور. و سواء كان خاصا بمنتج أو مجموعة من المنتجات أو خاصا بالمؤسسة بحد ذاتها، يجب أن يكون كل إعلان بمثابة إضافة إلى الصورة الذهنية لهذه الأخيرة<sup>65</sup>.
- يسمح الإعلان بالوصول إلى جماهير واسعة.
- تتحكم المؤسسة بصفة كاملة في محتوى الإعلان.
- الإعلان في أماكن البيع: يقوم به المنتج أو الموزع داخل مكان البيع<sup>66</sup>، و هو يتكون من الملصقات، أدوات العرض، لافتات إعلانية...الخ. و هو يسمح بإعلام المستهلكين في مكان الشراء، قبل قيامهم بعملية الشراء مباشرة، و يمكن له أن يمثل تذكرة جيدة للإعلان عبر وسائل الإعلام أو طرق الإتصال الأخرى. كما أنه يمثل أحد العوامل الموقفية التي تشجع المستهلك على الشراء.

<sup>64</sup> - P.kotler, B.Dubois, opcit, p p 580-615

- عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان و العلاقات العامة، (مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001)، ص 285<sup>65</sup>

<sup>66</sup> - J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, p 472



ب. الطرق الإتصالية البحتة الأخرى: و فيها كل من:

#### العلاقات العامة:

تعريفها: تتجسد العلاقات العامة في جميع طرق الإتصال التي تتخذ شكل حوار وتبادل بين المؤسسة و مختلف جماهيرها. الهدف منها هو إنشاء علاقة تفاهم و ثقة بما يسمح بتدعيم صورة المؤسسة، علاماتها و منتجاتها. و تعتمد العلاقات العامة في الغالب على الوساطة في نقل المعلومات كالصحافة، قادة الرأي و غيرهم من أجل الوصول إلى الجمهور النهائي الذي يتمثل في المستهلكين<sup>67</sup>. و تتميز العلاقات العامة عن باقي طرق الإتصال بأنها تختص بالدرجة الأولى في إنشاء و تطوير الشهرة و الصورة في جوّ من الصداقة.

#### الجماهير المستهدفة: و نميز بين:

الجماهير الداخلية: التي تتكون من جميع المستخدمين، ممثلي النقابات، و ممثلي

المستخدمين... الخ.

الجماهير الخارجية: و هي تتمثل في السلطات العمومية، الجماعات المرجعية، الأوساط المالية،

المومنين الحاليين و المحتملين، المشتريين و المستهلكين، غير المشتريين، وسائل الإعلام العامة و

المتخصصة... الخ.

التقنيات العلاقات العامة: تستعمل العديد من التقنيات، بحيث نميز:

التقنيات المستهدفة للمستخدمين: من بينها:

- كتاب الاستقبال: عبارة عن وثيقة تعمل على تقديم المؤسسة، نشاطاتها، هيكلتها و فلسفتها.

و هو يستهدف بصفة خاصة المستخدمين الجدد بهدف تسهيل اندماجهم

المساهمة كمرجع لجميع التساؤلات التي يمكن أن تخطر عليهم.

<sup>67</sup> - Décaudin Jean-marc : **La communication marketing: concepts, techniques, stratégies**, (ECONOMICA, Paris, 3e éd, 2003), p 103

- **مجلة المؤسسة:** تتمثل عامة في دورية تقوم بإعلام المستخدمين بمعلومات تختلف حسب طبيعتها، إذ نميز:

معلومات حول المؤسسة منشورة من طرف الإدارة.

معلومات حول الجمعيات و الجماعات الداخلية للمؤسسة (لجنة المؤسسة، نادي أوقات الفراغ، النوادي الرياضية...الخ).

معلومات حول المستخدمين في المؤسسة (ولادة، زواج...).

كما يمكن لمجلة المؤسسة أن تستهدف جماهير خارجية، لذلك فإن محتواها و كيفية تصميمها تختلف باختلاف الجماهير المستهدفة.

- **الأنترانات(الشبكة الداخلية):** يزداد استعمالها أكثر فأكثر من طرف المؤسسات، و ذلك بهدف الإتصال بمستخدميها و نشر المعلومات بشكل سريع خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الدولية و غيرها.

**التقنيات المستهدفة للصحافة:**

- **الإعلامية الصحفية<sup>68</sup> Le communiqué de presse:** وثيقة تتكون من معلومة واحدة دقيقة و تتماشى مع القضايا المطروحة. هذه الوثيقة يجب أن تكون مباشرة، مختصرة، و أن تتضمن أجوبة للتساؤلات التالية: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ و لماذا؟ الهدف منها هو لفت الإنتباه من أجل تشجيع الصحفي أو قائد الرأي على البحث عن معلومات مكملة.

- **الملف الصحفي Le dossier de presse:** يتضمن جميع الوثائق الضرورية لإعلام الصحفيين وجميع المعلومات التي ترغب المؤسسة في إرسالها.

- **الندوات و الرحلات الصحفية Les conférences et les voyages de presse:** و هي تسمح بإكمال المعلومات للصحفيين، و هذا من خلال تمكينهم بالاتصال المباشر، التبادل و الحوار مع المؤسسة<sup>69</sup>.

<sup>68</sup> - L.Démont et autres, opcit, p 196

<sup>69</sup> - J.M Décaudin, opcit, p 202

-المركز الصحفي الافتراضي **Le centre de presse virtuel**: و هو يتمثل في موقع أنترنت، لا يمكن دخوله إلا بكلمة سر، توضع تحت تصرف الصحفيين فقط. و هم يجدون فيه مجموعة من المعلومات الموجهة إليهم<sup>70</sup>.

### تقنيات أخرى:

- **التقرير السنوي**: وثيقة تكون في الغالب إجبارية، وظيفتها الأساسية تتمثل في تقديم الميزانية، حساب النتائج و وثائق مالية أخرى للمساهمين، للصحافة المالية، للمحللين الماليين وأوساط البورصة.

- **زيارات المؤسسة**: تعرف هذه الزيارات عادة بشفافيتها و صدق المعلومات المتحصل عليها. وتتمثل الجماهير المستهدفة في هذه الحالة في الصحافة، الموزعين، قادة الرأي، الناصحين والجمهور الواسع.

- **مصلحة المستهلك**: مصلحة متخصصة، مكلفة بصيانة العلاقات مع المستهلكين، و ذلك من خلال معالجة مختلف شكاويهم و طلباتهم.

- **مجموعات الضغط**: تهدف إلى إقامة علاقات شخصية منتظمة مع شخصيات سياسية أو إطارات عليا، و هي تعمل على إعلامهم حول المشاكل التي تواجه المؤسسة و تجعلهم يدافعون عن مصالحها.

▪ **الرعاية**: هي قيام المؤسسة، بشكل علني، بتقديم مساعدات، مالية خاصة، مع إرفاق إسمها لتظاهرة، مشروع، قضية أو حتى أشخاص لا تربطهم علاقة مباشرة بنشاطها. و نميز بين ثلاث أنواع من الرعاية<sup>71</sup> :

<sup>70</sup> - opcit, p 204

<sup>71</sup> - J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, opcit, p 390

✕الرعاية الرياضية: يمكن لها أن تتخذ شكلين أساسيين هما: رعاية التحديات و التظاهرات الرياضية، رعاية فرق أو أبطال رياضيين.

✕رعاية خدمة معينة تخدم مصلحة الجمهور.

✕الرعاية الثقافية: حيث تبرز الثقافة كأداة جديدة لتقويم صورة المؤسسة في الداخل و الخارج. و هي وسيلة تمكن المؤسسة من الإشتراك في بعض القيم التي يتميز بها النشاط الثقافي، و تجديد صورتها و علاقتها مع المستهلك.

2. طرق تسويقية ذات محتوى اتصالي كبير:

أ. طرق البيع: منها:

■قوة البيع: قوة البيع لمؤسسة معينة تتكون من جميع الأشخاص المكلفين أساسا ببيع أو التشجيع على بيع منتجات المؤسسة عن طريق الإتصال المباشر مع المستهلكين المحتملين، الموزعين و الناصحين باستعمال هذه المنتجات<sup>72</sup>.

بالإضافة إلى المهام التقليدية المعروفة لقوة البيع، فإنها تقوم بالاتصال بصفة مستمرة بالموزعين، و تقوم أيضا بجمع المعلومات من الميدان و إرسالها إلى المؤسسة. لذلك فإن دورها يكمن في الإتصال بين المؤسسة و جماهيرها، و هذه الوظيفة تزداد أهميتها خاصة في الأسواق التي يكون عامل الاتصال المباشر بين البائع و المشتري فيها مهما كما هو الحال في حالة المنتجات الصناعية و في قطاع الخدمات.

■التسويق المباشر: يعرف التسويق المباشر على أنه مجموعة من التقنيات التي تسمح بإيصال رسالة مباشرة إلى شخص معين بهدف تشجيعه على الاستجابة الفورية<sup>73</sup>. و هو يتميز ب:

، ص 2000103 - محسن فتحي عبد الصبور : أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي،<sup>72</sup>

<sup>73</sup> - J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, opcit, p 618

✓ استعمال قاعدة للمعطيات تسمح بتأسيس إتصالات شخصية و خاصة بين المؤسسة و مستهلكيها الحاليين و المحتملين.

✓ اللجوء إلى كل أشكال الإتصال التي من شأنها:

التشجيع على الاستجابة الفورية أو على الأقل على المدى القصير.

تزويد الجمهور المستهدف بالوسائل التي تسمح له بإرسال هذه الإستجابة مباشرة إلى المؤسسة.

**التقنيات المستعملة:** أهم التقنيات المستعملة في التسويق المباشر هي:

- الرسائل البريدية - البيع عن طريق الإعلان في الصحف - البيع عن طريق

الهاتف

- المطبوعة بدون عنوان - البيع عن طريق وسائل الإعلام الآلي - البيع عن طريق

التلفزيون

**ترقية المبيعات:** هي مجموعة من التقنيات المتخصصة في تشجيع الطلب على المدى القصير، و ذلك بالعمل على رفع نسبة أو مستوى المشتريات الخاصة بمنتج معين لدى المستهلكين أو الموزعين<sup>74</sup>. تتميز ترقية المبيعات بثلاث خصائص متفق عليها، و هي:

✓ القدرة على الاتصال؛ فعمليات الترقية تجذب الإنتباه و تمد بالمعلومات التي من شأنها أن تدفع إلى الشراء.

✓ القدرة على التشجيع: عملية الترقية تتضمن دائما مزية إضافية مخصصة لتشجيع المشتري.

✓ التأثير على المدى القصير: يجب على عملية الترقية أن تؤدي إلى استجابة فورية.

<sup>74</sup> - P.Kotler, B.Dubois, opcit, p 603

من بين التقنيات الأكثر استعمالاً نميز : تخفيض الأسعار، العروض الخاصة، العلاوات و العينات (ترقية تجاه المستهلكين)، تخفيضات على الكمية، مساعدات و إعفاءات إعلانية (ترقية تجاه الموزعين)، المسابقات، الهدايا، و علاوات خاصة (ترقية تجاه الممثلين).

كل عملية ترقية للمبيعات تحمل رسالة خلفية تؤثر على إدراك المشتري للمنتج أو العلامة، و هي بذلك تساهم في بناء صورة المؤسسة.

■ **فن العرض:** فن العرض يتمثل في جميع الدراسات و التقنيات التسويقية و التطبيقية التي يقوم بها الموزع أو المنتج أو كلاهما معا بهدف الرفع من نتيجة نقطة البيع، من خلال زيادة نشاطها و نشاط منتجاتها عن طريق السعي إلى إرضاء المستهلك<sup>75</sup>.

إن تطور فن العرض كان نتيجة مباشرة لظهور محلات الخدمة الذاتية. ففي حالة غياب قوة البيع لإرشاد و توجيه الزبائن في خياراتهم كان على المنتجات بذاتها أن تقوم بهذا الدور، و ذلك من خلال عرضها بطريقة تلفت الإنتباه و تثير الرغبة في الشراء.

■ **المعارض و الصالونات:** هناك نوعين من المعارض و الصالونات<sup>76</sup>:

✓ **معارض وصالونات للجمهور الواسع:** مثل صالون السيارات. و فيها يكون الهدف الأساسي للمؤسسة هو تطوير شهرة و خصوصاً صورة خاصة بها.

✓ **معارض وصالونات مهنية:** و هي مهمة جداً، تسمح باستقطاب في ظرف قصير أشخاص مهتمين مباشرة بالمنتجات المعروضة. و هذا النوع يعتبر من المكونات الرئيسية للمزيج الإتصالي في السوق الصناعية.

**ب. المنتج:** يعتبر المنتج من بين طرق الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة، و هذا من خلال شكله، غلافه و علامته.

---

<sup>75</sup> - Philippe Mosca : **Initiation au marketing**, (Les édition d'Organisation, Paris, 1999), p 11

<sup>76</sup> - J.M Décaudin, opcit, p 106

■ **العلامة:** و تسمح العلامة بما يلي:

✓ تعريف و تمييز منتجات المؤسسة.

✓ بناء صورة فهي تمثل نقطة إرتكاز للإتصال التجاري.

✓ الاستمرارية في الإتصال.

✓ كسب وفاء المستهلكين باعتبارها ضمانا لهم.

✓ تسهيل عمليات تقديم منتجات جديدة.

■ **الغلاف:** علاوة عن وظائفه التطبيقية التي تتمثل في تسهيل النقل، المقاومة، الحماية ونقل المعلومات حول مكونات و كيفية استعمال المنتجات، فإن الغلاف يمثل طريقة للإتصال من خلال العلامة و عناصر إتصالية أخرى متعددة (التصميم، خصائص المنتج، الأشكال والصور... الخ).

بالإضافة إلى تأقلمه و سهولة استعماله، و كلها عوامل تساهم في التأثير على إدراكات المستهلك تجاه الغلاف و المنتج، و منه على صورة المؤسسة.

■ **التصميم design:** يهتم بإعطاء الوجه المناسب للمنتج مع التقيد بالجانب الجمالي، الوظيفي والاقتصادي لهذا المنتج.

و هو يمثل عادة أول إتصال يدركه المستهلك عند قيامه بالشراء، خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات ذات الإستهلاك الواسع، وكل الدراسات المتعلقة بإدراك المنتجات أبرزت عدم موضوعية المشتري أو المستهلك و قيامه بالترجمة الإنتظامية للإشارات التي يحملها المنتج. هذا ما يبرز القوة الإقناعية للتصميم و مدى مساهمته في النجاح الذي حققته المنتجات المصممة بشكل محكم و مدروس.

3. المؤسسة، مستخدميها و الأطراف الخارجية:

أ. المؤسسة و مستخدميها<sup>77</sup>:

<sup>77</sup>- J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, opcit, p 455

■ **الهوية الظاهرة للمؤسسة:** الهوية الظاهرة لمؤسسة معينة تتمثل في الجوانب البارزة منها التي يمكن أن يدركها الجمهور عامة و زبائنها خاصة. و أهم العناصر المكونة لهذه الهوية هي مقراتها و رموزها الشكلية.

✓ **مقرات المؤسسة:** تزداد أهميتها في المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، مثل البنوك التي تستقبل زبائنها. فالهندسة الخارجية للمقرات، تخطيطها الداخلي، زخرفها... الخ، تلعب دورا هاما في تكوين صورة المؤسسة، و هذا راجع إلى أنها تعكس، حسب كل حالة، الرفاهية، الأمن، الفعالية، الحدثة أو التقليدي... الخ.

✓ **الرموز الشكلية للمؤسسة:** و هي تتمثل أساسا في رمز المؤسسة الذي يظهر على كل من الرسائل البريدية، الغلاف و شاحنات التوزيع... الخ. و تبحث المؤسسة في بعض الأحيان في إيجاد التنسيق اللازم بين هذه العوامل من خلال تصميم نظام للتعريف بالصوت و الصورة، و هذا عن طريق إختيار الإسم، السياسة الخاصة بالعلامة، تصميم هوية شكلية (الرمز، نظام للألوان، طبيعة الخط، المعايير التي يجب إحترامها... الخ).

■ **مستخدمي المؤسسة:** عندما يكون المستخدمون على إتصال مباشر بالجمهور (بشكل شخصي، كتابي أو عبر الهاتف) فإنهم في بعض الأحيان يمثلون طريقة من طرق الإتصال الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة. مثلا في حالة البنوك، فإن صورتها لدى زبائنها ترتبط بدرجة كبيرة بطريقة استقبالهم و معاملتهم من طرف المستخدمين عن أي عامل آخر. لذلك يعتبر تدريب المستخدمين الذين هم على إتصال مباشر بزبائنها جانبا أساسيا من جوانب السياسة الإتصالية لدى البنوك.

■ **إداريو المؤسسة:** في بعض الأحيان ترتبط صورة المؤسسة لدى الجمهور بشكل وثيق بصورة مديرها، و في هذه الحالة تعتبر كل من خطاباته، سلوكاته و مظاهره من بين طرق الإتصال ذات الأهمية لإتصال المؤسسة، و حتى في بعض الأحيان اتصال المنتج و العلامة.

ب. **المصادر الخارجية للمؤسسة:** لا يجب الإعتقاد بأن كل الرسائل المتعلقة بالمؤسسة و منتجاتها، خاصة إذا كانت منتجات معقدة و غالية الثمن كالسيارات و الأدوات الكهرومنزلية، أدوات التجميل أو الموضة و غيرها مصدرها الوحيد هو المؤسسة، و إنما هناك جزءا كبيرا من هذه الرسائل



يتحصل عليها المستهلك من مصادر خارجية، و هو يوليها أكبر ثقة عن تلك الصادرة من المؤسسة ذاتها<sup>78</sup>. و من أبرز هذه المصادر نجد:

■ **الموزعون:** و هم وسطاء بين المنتجين والمستهلكين. و هم على أشكال متنوعة إذ نميز بين السماسرة، تجار الجملة، تجار التجزئة... الخ. في الغالب، يكون للموزعين قدرة كبيرة على التأثير، و ذلك من خلال تقديم الإرشادات، العرض الجذاب للمنتجات و عمليات الترقية التي يقومون بها... الخ.

■ **الأمرون:** الأمر هو شخص يحدد لشخص آخر، و بصفة آمرة المنتجات التي يجب استهلاكها مثل الطبيب<sup>79</sup>.

■ **قادة الرأي:** قائد الرأي هو كل شخص يمكن له التأثير على مجموعة من الأفراد. و نميز: قائد الرأي بحكم تجربته في مجال معين، قائد الرأي بحكم الإحتراف في مجال محدد كالصحفيين، المدرسين و رجال السياسة.

■ **الناصحون:** الناصح هو شخص يمكنه بنصحه أن يؤثر بشكل كبير على المستهلك أو المشتري، لكنه لا يفرض رأيه<sup>80</sup>.

79 - **من الفم إلى الأذن de bouche à Oreille:** عادة، يقوم المستهلك بالطلب من شخص آخر (صديق، زميل، أحد أفراد العائلة...) رأيه حول أحد الحرفيين، طبيب، أو أي مؤسسة أخرى.

إذا كان ذلك الشخص محل ثقة فإن المستهلك سيعمل على إتباع رأيه. و من هنا تظهر أهمية تحديد مصادر "من الفم إلى الأذن" التي تعمل في صالح المؤسسة، و في ذلك ميزتان هما<sup>81</sup>:

✓ يتميز "من الفم إلى الأذن" بالمصداقية: و هو وسيلة الإتصال الوحيدة التي مصدرها المستهلك و مستقبلها المستهلك. و هذا الأخير، إذا كان وفيًا، فإنه لن يستمر في شراء نفس المنتجات فحسب، و إنما يتحول إلى ممثل عنها.

<sup>78</sup> - J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, opcit, p 456

<sup>79</sup> - P.Kotler, B.Dubois, opcit, p 565

<sup>80</sup> - opcit, p 565

<sup>81</sup> - opcit, p 565

✓"من الفم إلى الأذن" مقتصد، لأن المحافظة على ثقة مستهلك راضي يكلف أقل من محاولة اكتساب مستهلك جديد .

تعتمد المؤسسة على العديد من طرق الإتصال في إيصال صورة المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة. هذه الطرق تختلف من عدة جوانب منها: طريقة العمل، حالات الاستعمال، أوسع الجمهور...الخ. و هي تميل إلى أن تتضمن كل ما من شأنه أن يشكل طريقة للإتصال بين المؤسسة و جمهورها، سواء كان من بين عناصرها الداخلية أو الخارجية، مع الإشارة إلى تفاوت درجة التحكم في مضمونها و إتجاهها.

## أهم النتائج

يمكن القول ، بكل تواضع ، أن المشروع حقق النتائج المتوقعة بنسبة مرضية قياسا ب :

1. ظروف العمل الموضوعية الحالية الممثلة في الالتزامات الكثيفة لفريق البحث البيداغوجية والعلمية (تحضير الأطروحة ) والاجتماعية ( الخارجية )
2. ظروف العمل الموضوعية الحالية الممثلة في محدودية ، إن لم نقل انعدام ، فضاءات حقيقية ملائمة تمكن فريق البحث من القيام بمهام المشروع بشكل منتظم وجاد ( كل عضو يشتغل في بيته ) .

أما بخصوص النتائج فنذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي :

1. المساهمة في وضع صيغ عملية ورؤى تساعد على رسم سياسات واستراتيجيات تتعلق بقضايا التسيير والإدارة وفقا لمتطلبات نظام الجودة التي بدأت العديد من مؤسسات العالم في تطبيقه من أجل الإسهام بفعالية في تحقيق مستويات متقدمة لتوفير اكبر دعم ممكن لحماية المؤسسات لبلوغ مستويات المنافسة الحرة وتمكينها من أداء واجبها ووظائفها الأساسية في المجتمع .
2. إثارة انتباه صناع القرار إلى حالات الاختلال المترتبة عن التوزيع غير المتكافئ لفرص الحياة المرتبطة بالبيئة بالنسبة لبعض الشرائح الاجتماعية في مجتمع البحث .
3. إثارة انتباه صناع القرار إلى حالات الاختلال المترتبة عن التوزيع غير المتكافئ لفرص الحياة المرتبطة بالوضع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بالنسبة لبعض الشرائح الاجتماعية في مجتمع البحث .
4. إثارة انتباه صناع القرار إلى ضرورة السعي بجدية لإرساء منظومة قيم وقواعد قانونية من شأنها المساهمة بفعالية في وضع الأسرة كمنظومة متكاملة في صدارة إستراتيجية الدولة لإرساء قواعد لتنمية مستدامة .

## مراجع وهوامش (\*)

<sup>1</sup> عبد الحميد قرفي: الادارة الجزائرية - مقارنة سوسيولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 68-70.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص9.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 10.

4 نفس المرجع ، نفس الصفحة

5 عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 103 .

<sup>6</sup> جميل احمد توفيق: مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>7</sup> زيد منير عبوي، الادارة بالأهداف، دار كنز المعرفة للنشر و التوزيع، الاردن، 2006، ص 06

<sup>8</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

9 محمد فريد الصحن و عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة ، 1987 ، ص91.

<sup>10</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 305.

11- ثابت عبد الرحمان إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ، ص145

12- خليل محمد محسن الشماع و خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000 ، ص331

13- عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 224

<sup>14</sup> . A.Khemakhem : la dynamique du contrôle de gestion, édition Bordas, Paris, P310.

<sup>15</sup> .Wheelen, Thomas L. & Hunger J. David "Stategic Management", Addison Wesley Publishing company, 2<sup>nd</sup> ed., 1987.

<sup>16</sup> .Miller Kent D., and Bromiley Philip, "Strategic Risk and performance an analysis of Alternative Risk measures" Academy Management Journal, Vol. 33, No. 4, 1990, pp. 756-779

<sup>17</sup>– Marcelle stroobants : sociologie du travail, 2<sup>ème</sup> édition refondue, sous la direction de François de single, édition Armand colin, paris, 2007, p25.

18-محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2000،ص55 .

19- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2005،ص27.

20\*ماكس فيبر من أبرز علماء الاجتماع الألمان، له عدة مؤلفات أشهرها الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية" أولى فيبر في هذا الكتاب اهتماما كبيرا بالأخلاقيات التي جاء بها المذهب البروتستانتني في مجال التنظيم والعمل، وقد كان ذلك في حقيقة الأمر ردا على ادعاءات المفكر اليهودي" فرنز مبارت" الذي قال أن اليهود هم المصدر الحقيقي للرأسمالية الحديثة، ولكن فيبر رأى العكس من ذلك تماما، فراح يبرز دو الإصلاح البرتستانتيني في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالية من خلال تأكيده على أخلاقيات مجد العمل وتعتبر تضييع الوقت إثم يعاقب عليه الإنسان، وهكذا فإن الأخلاق البروتستانتينية قد مجدت الحرية الشخصية والمبادرة الفردية وأعدت للعمل شرفه، وركزت على أهمية الفرد وقدرته في التحكم بمصيره والتصرف في شؤونه وتصنف السوسيولوجية الفيبرية ضمن المرحلة الانتقالية في تطور علم الاجتماعي، إذ تعبر همزة وصل هامة بين المرحلة الكلاسيكية الخاصة بالمؤسسين و المرحلة المعاصرة التي تميز الاتجاهات المتعددة لمختلف الأدبيات السوسيولوجية الحديثة.

21-max weber : Economie et société, édition Plon ,paris, 1971,p04.

22\* تعمدت الدراسة أن لا تفصل في هذه التجارب لعدم ارتباطها الوثيق بالموضوع، إذ أن أكثر ما يهم هو كيفية مقارنة مايو لمسألة التنظيم أو المؤسسة واداراتها وطرق تسييرها، أما باقي القضايا فهي متضمنة في عديد مراجع لتنظيم، يمكن الرجوع إليها متى شاء طالب العلم.

23-محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر، ص28.

24-محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص ص 99-102.

25- سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988، ص 194.

26 - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 112.

27 - علي عبد الرزاق جبلي: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 59.

<sup>28</sup> زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص 40.

29- صبحي جبر العتيبي : مرجع سبق ذكره، ص 57

30 - نفس المرجع، ص ص56-57.

<sup>31</sup> زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص ص46-51

<sup>32</sup> فلاح الحسيني : الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000، ص13.

<sup>33</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس : الادارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2007، ص33

34- نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>35</sup> نفس المرجع ، ص 34.

<sup>36</sup> نفس المرجع، ص48.

37- نفس المرجع، ص ص 50-51

38- نفس المرجع، ص52-56.

39- بشير عباس العلق: الادرة الرقمية -المجالات و التطبيقات- مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة، 2005، ص ص 9-10

40- نفس المرجع، ص ص 11-25

<sup>41</sup> بشير عباس العلق ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

42- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 553-554.

<sup>43</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص

.15

<sup>44</sup> محمد عبد العالي النعيمي و آخرون: ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 31.

45- سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة- تطبيقاتا على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، 1997، ص 71

46 - علي السلمي: ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص ص 21-22.

<sup>47</sup> صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 256.

<sup>48</sup> محمد عبد العالي النعيمي و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 34.

49- احمد الصغير قرأوي " ادارة الجامعات بالجودة الشاملة دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر " ورقة عمل لمؤتمر الجودة ، جامعة البحرين، افريل 2005.

50- نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشيوة: ادارة الجودة مدخل للتميز و الريادة - مفاهيم و اسس و تطبيقات- مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 142.

51- نفس المرجع، ص ص 145-150.

<sup>52</sup> صبحي جابر العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص ص 255-256.

53- عبد الرحمان تيشوري: الهندرة، اعادة هندسة وتصميم نظم العمل وادارة الاعمال، الحوار المتمدن، العدد 1474، 2006، ص 01.

54\* - لمزيد من الاطلاع حول هذه النقطة، أرجع إلى: محمد الصغير بعلي، القطاع العام في الجزائر واستقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 11-18.

<sup>55</sup>- Derras Omar : « place du secteur privé industriel national dans l'économie algérienne » In Insaniyat, N° 01, 1997, CR ASC, Oran, Algérie, P 158.

56- Liabes Djilali : Capital privé et patron d'industrie en Algérie (1962-1982), CREAD, Alger, 1984, p521.

57- Ibid, p18.

58- Benachenhou A. Hamid : planification et développement en Algérie, Alger, 1980, P 62.

- 59- جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، ط1، مصلحة الطباعة للمعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976، ص 179.
- 60- نفس المرجع
- 61- نفس المرجع
- 62- العياشي عنصر: الادارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول " المدينة و المؤسسة غدا " من تنظيم مركز البحوث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران 20-21 ديسمبر 1997.
- 63- نفس المرجع
- 64- سعيد أوكيل وآخرون : وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 39.
- 65- محمد بلقاسم حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 26
- 66- المجلس الوطني للتخطيط، مشروع القانون المتضمن المخطط الوطني لسنة 1989، الجزائر، ديسمبر 89، ص 02.
- 67- الميثاق الوطني، 1986، ص 121.
- 68- عبد الله بلوناس: "برامج التثبيت والتعديل الهيكلي للاقتصاد الجزائري في مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية" المنعقد بجامعة سطيف يومي 29/30 أكتوبر، 2001.
- 69- Liabes Djilali :Op.cit. , P 111.
- 70- الاطلاع والتفصيل أكثر حول هذه الوظائف، ارجع إلى محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سابق، ص 296 .
- 71- Bensaid Hocine : Algérie, restructuration et réforme économique (1979-1993), OPU, Alger, 1994, P 168.
- 72- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة ، الجزائر، 2002، ص 35.
- 73- مرسوم رقم 96- 438 المؤرخ في 7 ديسمبر 1996 و المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر المواد 31-37-52-67
- 74- للاطلاع أكثر حول قضايا التشغيل ونسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من الدول يمكنك الرجوع إلى:



-Abderrahmane Abdou et autres, PME, emploi et relation sociales, France, Maghreb,

Editions l'harmattan, paris, 2007.

75- مقتطف من خطاب رئيس الجمهورية بمناسبة افتتاحه يوم 14 يناير 2004، الجلسات الوطنية حول المؤسسة الصغيرة، والمتوسطة، الجزائر، 2004.

76- المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو 1996 الذي حدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية عدد 37، ص 8.

77- برنامج الحكومة لسنة 2000، مصالح رئاسة الحكومة، مصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني يوم 27 سبتمبر 2000.

78- المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق 28 افريل 2003 يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، جريدة رسمية، عدد 30، ص 08.

79- المرسوم الرئاسي 06-413 المؤرخ في اول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006 يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفيات سيرها، الجريدة الرسمية عدد 74، ص 08.

---

(\*) مراجع وهوامش الفصل الرابع . بقية المراجع والهوامش مشار إليها في المتن مباشرة