

## ممارسات الاتصال الداخلي في المراكز البحثية الجزائرية

## Internal communication practices in Algerian research centers

د.حنان منصور<sup>1</sup>، د.عبد القادر دريدي<sup>2</sup>\*<sup>1</sup> كلية علوم الاعلام والاتصال (الجزائر): mansour.hanane@univ-alger3.dz<sup>2</sup> جامعة طاهري محمد، بشار (الجزائر): daridi.abdelkader@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2024/06/01

تاريخ القبول: 2024/02/14

تاريخ الاستلام: 2023/05/24

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور ومكانة الاتصال الداخلي في تحسين أداء المراكز البحثية الجزائرية والتي شهدت منذ سنوات قليلة حركة إصلاحية واسعة تم بموجها استحداث مصلحة للاتصال والعلاقات الخارجية تعنى بتحسين الأداء وتهيئة الإنتاج العلمي. وعليه تم تصميم استبيان وزع على موظفي أربع مراكز بحثية جزائرية هي مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية (CREAD) ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) ومركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة (CSTRA) ومركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية (CDTLA)، حيث تم جمع وتحليل بيانات 103 استبانة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن أبرز نتائج الدراسة أن العملية الاتصالية في المراكز لم تبلغ مستوى الاحترافية في تحقيق فعالية الاتصال الداخلي، كما أن اللغة المستخدمة تحولت في الكثير من الأحيان إلى عقبة لاسيما في حالة اختلاف الطبيعة التعليمية والثقافية للموظفين فضلا عن عدم وضوح الرسالة الذي يتسبب في سوء الفهم والتحريف غير المقصود للمعاني.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، اللغة، وسائل الاتصال، مركز البحث، الفعالية.

## Abstract:

This study aims to determine the role and status of internal communication in improving the performance of Algerian research centers, which witnessed a few years ago to a broad reform movement in which interests were created for internal and external communication concerned with improving performance and valuing scientific production. Accordingly, a questionnaire was designed and distributed to the employees of four Algerian research

centers, which are the Center for Research in Applied Economy for Development (CREAD), the Center for Scientific and Technical Information Research (CERIST), the Center for Scientific and Technical Research in the Dry Areas (CSTRA) and the Center for Scientific and Technical Research for the Development of the Arabic Language ( CDTLA), where 103 questionnaires were collected and analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Among the most prominent results of our study is that the communication process in the centers did not reach the level of professionalism in achieving the effectiveness of internal communication, and that the language used has often turned into an obstacle, especially in the case of the different educational and cultural nature of the employees, as well as the lack of clarity of the message that causes misunderstanding and misrepresentation other than Intended for meanings.

Keywords: Internal communication; language; means of communication; research center; effectiveness

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

أمام التحولات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي اليوم والتفتح على محيط يتصف بالتنافسية الشديدة والتطور السريع للتكنولوجيات الحديثة، أصبح العمال في المؤسسات الاقتصادية العمومية أكثر تحررا من الضغوط التي كانت عائقا مهما للعملية الاتصالية (قاسمي، 2016، ص200). ولم تكن مراكز البحث العلمي في الجزائر بعيدة عن هذه التوجه حتى وإن كانت البدايات محتشمة بالنظر للظروف التي عرفها القطاع.

إلا أن سنة 1998 تعتبر سنة مفصلية لقطاع البحث العلمي في الجزائر حيث تميزت بإصدار أول قانون مؤطر للمنظومة البحثية في البلاد، يتعلق الأمر بالقانون رقم 11-98 الصادر في 22 أوت 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي الذي سعت السلطة السياسية من خلاله إلى ضمان ترقية

البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتثمين المنشآت المؤسساتية والتنظيمية بل جعلت السلطة قطاع البحث العلمي في مرتبة أولوية وطنية مدسّرة في التعديل الدستوري لسنة 2015 من خلال المادة 117. وقد رافق هذا التوجه اهتمام متزايد من طرف المسيرين بأهمية الاتصال في وإدراك دوره في خلق علاقات ايجابية بين العاملين وتحسين صورة المراكز في بيئتها الاقتصادية والعلمية المحلية و الإقليمية وحتى العالمية، إلا أنه كان من الصعب جدا الإحاطة بمدى تطور اتصال المؤسسة في الجزائر مقارنة بالوضع العالمي، فقد عانت المؤسسات الجزائرية من قلة المتخصصين ومن تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة للاتصال المؤسساتي، إلى أن شهدت الأمور تحسنا تدريجيا بعد أن باشرت بعض المؤسسات في تطوير اتصالها الداخلي والخارجي ساهم في تحقيق اندماج أفضل مع المحيط (دليو، 2003، ص30).

وبالنظر إلى الدور الذي أصبح الاتصال الداخلي يلعبه في تحقيق الفعالية في المؤسسات وكسب ثقة الفئات المستهدفة داخليا وخارجيا، شرعت مراكز البحث الجزائرية في عملية واسعة النطاق لإعادة هيكلة أنظمة التسيير والاتصال فيها، مستحدثة بذلك مصالحي تعنى بالعلاقات الخارجية والاتصال الداخلي من أبرز مهامها فصل مهمة الاتصال عن المهام الإدارة التقليدية والعمل على توطيد العلاقات الإنسانية التي تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة، الأمر الذي يسمح فيما بعد بتركيز الجهود نحو أهداف أخرى كتحسين صورة المؤسسة في وسطها الخارجي والعمل على رفع مستوى التحدي من أجل مواكبة المؤسسات العالمية، على أن يتم ذلك في إطار تصور استراتيجي ووفق الإمكانيات والموارد المتاحة.

وبناء على هذه الرؤية، نطرح السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع التطبيق الفعلي

للاتصال الداخلي في مراكز البحث الجزائرية؟

وننتقل في هذا المقال من فرضية مفادها إمكانية وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الاتصال الداخلي والتسيير الفعال، بحيث أنه كلما كان الاتصال الداخلي وأدواته ناجعا في تحقيق الانسجام بين الموظفين، كلما كان التسيير فعالا.

## 2. شبكة مفاهيمية

تتضمن هذه الشبكة أهم المفاهيم والمصطلحات التي تقوم عليها الدراسة والتي سنعمل على توضيحها لكيلا يخرج عملنا هذا عن تصوراته الأساسية:

### 1-2 الاتصال الفعال

يستخدم القائمون على الاتصال في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف حجمها على النموذج الاتصالي المستخدم وعلى حجم المؤسسة وعلى نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال في المؤسسات الكبيرة والممتدة جغرافيا يختلف عن نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين مباشرة. وتوجد تقسيمات عديدة لأشكال الاتصال الداخلي حسب الوسائل المستخدمة والاتجاه والتقسيم وحسب درجة التأثير.

ولا يتوقف الاتصال الفعال على مجرد نشر رسالة معينة، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة، وهذه الرسالة يجب أن تجذب انتباه هذه الجماهير فيتلقونها ويستجيبون لها بالطريقة التي يريدها القائم بالاتصال في حين يعد الفشل في أي هدف من هذه الأهداف فشلا للرسالة ذاتها (عياد، 2014، ص214).

### 1-2-2 الاتصال الداخلي

ترتبط الباحثة ماري إيلان وستفالن (Westphalen، 1994، p128) نجاح المؤسسة بمدى تطور الأفراد العاملين فيها، هذا التطور لا يتم إلا إذا اهتمت المؤسسة بأفرادها على الأقل من ناحية تزويدهم بما يكفي من المعلومات عما يجري داخلها، حيث يعبر مصطلح الاتصال الداخلي عن العمليات الاتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال والتي يصعب بدونها إمكانية تنفيذ أي نشاط مهما كان شكله، والتي من بينها عمليات الاتصال بين العمال

وتشمل كل العمليات اللفظية وغير اللفظية التي تمر بها العمليات المختلفة في المؤسسة ويكون الاتصال بين الأفراد والجماعات بشكل رسمي وغير رسمي (الجوهر، 2000، ص 04).

ويشكل الاتصال الوظيفة الإدارية الرئيسية التي تؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى ومن ثم فعمليات الاتصال داخل المؤسسة هي بمثابة الشرايين التي تربط بين أفرادها ووحداتها وأنشطتها المختلفة لتحقيق التلاحم والتكامل بينهم (الأزهري، 1979، ص 83). من جانبه، يوضح ليكيرت (Likert) أهمية الاتصالات في نظريته للتنظيم والتي جاء فيها بأن التنظيم يجب أن يقوم على أساس سليم للاتصالات وتعمل في إطارها نوع من المشاركة الجماعية بين كافة المستويات التي يمكن الربط والتنسيق بينها، وهذا من خلال تأدية كل رئيس من المجموعة لدور مزدوج يتمثل في أن يكون رئيسا للمجموعة التي يشرف عليها وعضوا في المجموعة التي تليها في المستوى الإداري (سليمان، 2003، ص 283). وعليه نجد أن الاتصال الداخلي يعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز روح الانتماء لدى العاملين فيها ودمجهم في العمل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار من جهة، والاستماع إليهم فيما يخص مشاكلهم اليومية من جهة أخرى.

### 3-2 وسائل الاتصال

يقتصر هذا التعريف بالنسبة لدراستنا على الوسائل المرتبطة بالاتصال المؤسساتي في شقه الداخلي والتي تساعد على انتقال الرسائل إلى المتلقي، حيث تطورت هذه الأدوات فكانت في السنوات الأولى تقليدية ومع التطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم أصبحت أكثر فاعلية ومتعددة الوسائط. في حين يعتمد اختيار هذه الوسائل على طبيعة الرسائل الموجهة للمستقبلين والأهداف المرجوة منها، إذ لا يقتصر الأمر على استعمال نفس الوسائل الاتصالية لنفس الرسائل أيا يكون المستقبل، إذ لابد أن تكون منسجمة معه ومختارة بمراعاة شروط الفعالية، حيث تقسم إلى الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية البصرية والمتعددة الوسائط (قاسمي، 2016، ص:ص 18، 19).

### 3. ممارسات الاتصال الداخلي في مراكز البحث الجزائرية:

#### 1.3. عينة الدراسة وخصائصها البحثية

تتكون عينة الدراسة من 103 فرد من العاملين بالمراكز البحثية المذكورة في الملخص من بينهم 40 ذكر و63 أنثى. حيث تعد مسألة تزايد عدد النساء في تعداد مستخدمي المراكز أمراً هاماً حسب كانتر (Kanter، 1977، p 129) من أجل محاولة تغيير النموذج الذكوري المهيمن اجتماعياً، وحسبه فإن هذه الزيادة ستساهم في التخفيف من النتائج السلبية التي تعيشها النساء ويؤدي إلى تغييرات على المستوى الفردي والتنظيمي في المجتمع وفي المؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير السن، فقد حلت الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة في المرتبة الأولى بنسبة 58 بالمائة بعدها 21 بالمائة للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، تليها 17 بالمائة بالنسبة للفئة الأقل من 30 سنة، أما أقل نسبة فكانت 04 بالمائة لفئة 50 سنة فما فوق، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية مجتمع البحث من الشباب اللذين تتراوح أعمارهم بين 24 سنة إلى 39 سنة وذلك بنسبة 75 بالمائة. وتلعب الفئة العمرية دوراً هاماً حيث تختلف نظرة المبحوثين باختلاف السن حيث لكل فرد مجال عمله والمحيط الخاص به ولكل فرد تجاربه في الحياة وبالتالي فإن الإجابات ليست بالضرورة نفسها.

وبهذا الخصوص ترى الدكتورة آسيا قجالي أن النتائج الخاصة بالسن تظهر لنا سياسة التوظيف التي تقوم بها إدارة المراكز ومنها على وجه الخصوص التوظيف المكثف الذي يلجأ إليه لأسباب ظرفية مما يؤدي إلى "اكتظاظ" لفترة معينة في فئة عمرية محددة تمتد من سن 24 سنة إلى غاية 39 سنة، ولما تكون الفئات العمرية فاقت الحد المطلوب من حيث العدد فإن فرص الترقية الخاصة بهؤلاء ودونهم سناً تبقى ضئيلة جداً لاسيما ضمن فئة الإداريين (آسيا قجالي، 2018).

أما فيما يتعلق المؤهل العلمي، فإن أفراد عينة هذه الدراسة يتوزعون إلى ثلاث فئات رئيسية يحتل فيها الحاصلون على شهادة الماجستير المرتبة الأولى بنسبة 35 بالمائة، والدكتوراه بنسبة 19 بالمائة، وذلك لطبيعة العمل في المراكز البحثية التي يتطلب العمل بها

مستوى وتخصصا علميا محددين، ولهذا نجد أن مجموع الحائزين على شهادات عليا يصل إلى نسبة 54 بالمائة مقابل 46 بالمائة لديهم مستوى جامعي والذين يشتغلون في دعم البحث وهي فئة لا يمكن إغفال دورها في الأنشطة البحثية والسير الحسن للعمل. أما من حيث التخصصات العلمية، فنجد أن المتخصصين في العلوم التقنية تصل نسبتهم إلى 32 بالمائة في مقابل 56 بالمائة للعلوم الإنسانية، ويعود ذلك لاختيارنا لمركزين بحث متخصصين في العلوم الإنسانية والاجتماعية وهما مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية ومركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية، وترتبط التخصصات العلمية فهما بطبيعة البحوث المنجزة فنجد عموما الإحصاء الاقتصادي وعلم الاجتماع واللغات الأكثر حضورا من باقي التخصصات، أما مركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني فأغلب العاملين فيه دارسون للعلوم التقنية كالعلوم الفلاحية والاعلام الالي.

### 2.3. الوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي لدى مراكز البحث وطبيعة استخداماتها

في هذه المرحلة من بحثنا سنتطرق إلى أبرز عناصر العملية الاتصالية المتداولة في المراكز البحثية التي تشكل موضوع دراستنا وهي العناصر التي يمكن لنا من خلالها قياس مستويات الفعالية الاتصالية في المراكز البحثية المدروسة:

#### 1.2.3. تقنيات الاتصال المستعملة داخل المراكز البحثية

يتعلق هذا المتغير بالوسائل والتقنيات المستعملة من طرف إدارة المراكز المبحوثة في عمليات الاتصال الداخلي، حيث تضمن الاستبيان التقنيات والوسائل المستعملة فقط دون غيرها من الوسائل غير المستعملة في هذه المراكز:

الجدول 1-:- وسائل الاتصال

النسبة المئوية %	التكرار/ الوحدة	الوسيلة
66.01%	68	البريد الالكتروني
74.75%	77	النشر الحائطي
24.27%	25	الاتصال الشخصي
23.30%	24	الاجتماعات
35.92%	37	الموقع الالكتروني
00%	00	اجابة أخرى
100%	103	مجموع العينة

المصدر: من اعداد المؤلفين

توضح الأرقام الواردة في الجدول رقم 1 عدم وجود أي نسبة معدومة، بمعنى أن كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في المراكز محل الدراسة، لكن بنسب متفاوتة حسب أهمية الرسالة المراد إيصالها وطبيعتها، بحيث نلاحظ أن النشر الحائطي رغم أنه يصنف من بين الوسائل الاتصالية التقليدية جدا إلا أن المراكز البحثية لازالت تستخدمه بالتوازي مع البريد الالكتروني، ليأتي في المرتبة الأولى بنسبة 74.75 بالمائة، يليه البريد الالكتروني مباشرة. وهنا نسجل أنه يتم نشر نفس المعلومات تقريبا بالوسيلتين ونادرا ما تستخدم وسيلة دون الأخرى، وذلك لتمكين الجميع من الاطلاع على القرارات الإدارية والملتقيات العلمية والندوات... الخ، خاصة إذا علمنا أن معظم الباحثين غالبا ما يتنقلون خارج المركز للقيام ببحوثهم.

في المرتبة الثالثة نجد الموقع الالكتروني بنسبة 35.92 بالمائة والذي أصبح يحتل مكانة هامة ويولي له أهمية كبرى من طرف القائمين على الاتصال، فهو واجهة المركز وهمزة الوصل بينه وبين الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء، يليه بنسب متقاربة كل من الاتصال الشخصي بنسبة 24.27 بالمائة والاجتماعات بنسبة 23.30 بالمائة، وهذا يدل على أن الوسائل الحديثة لم تقضي على الوسائل الكلاسيكية فمزال الاتصال المباشر يحتل مكانة هامة في سلم قنوات الاتصال.

ومن الواضح أيضا أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، حيث تشير الدراسة أن لكل فرد أو عامل لديه قنوات اتصال مفضلة (السيد، 2003، ص59) وهذا ما يفسر تباين استخدامات القنوات الاتصالية، كما أن عملية التكيف مع الوسائل الجديدة وتقبل استخدامها قد تساهم في تفسير ارتفاع استخدامها. فعلى سبيل المثال يفضل البروفسور عبد الحفيظ أوراغ، استخدام النشر الإلكتروني على النشر الحائطي، معتبرا أنه "في عصر يتسم بتطور وسائله التكنولوجية لم يعد للوسائل الكلاسيكية مكان بينها"، معيبا على بعض الباحثين استخدام البريد الإلكتروني غير الرسمي والذي اعتبره "أمرا غير معقول خاصة بسبب طبيعة عمل المراكز" (أوراغ، 2018).

### 2.2.3. اللغة المستعملة في الاتصال داخل المراكز البحثية

بالنسبة لمتغير اللغة فهو ذو أهمية بالغة في عملية الاتصال الداخلي خاصة بوصف اللغة حاملا للمعنى وعليه فإن الجدول التالي سيوضح لنا التباينات الواردة في استخدامات اللغة في عملية الاتصال الداخلي لدى هذه المراكز:

الجدول 2-:- لغة الاتصال

النسبة المئوية %	التكرار/ وحدة	اللغة
87.37%	90	عربية
96.11%	99	فرنسية
33.00%	34	انجليزية
100%	103	مجموع العينة

المصدر: من اعداد المؤلفين

يتبين من بيانات الجدول رقم 2 أن اللغة المستعملة في نقل وتبليغ المعلومات تتباين بين ثلاث لغات أساسية، حيث تأتي اللغة الفرنسية في المرتبة الأولى بنسبة 96.11 بالمائة، تليها اللغة العربية بنسبة 87.37 بالمائة في حين تحل اللغة الانجليزية أخيرا بنسبة 33 بالمائة.

و بما أن اللغة هي وسيلة اتصال يتم من خلالها نقل المعلومة أو الفكرة فهي قد تتحول إلى عقبة أمام نجاعة العملية الاتصالية في حالة اختلاف مستوى التعليم أو الثقافة

مما يؤدي إلى عدم فهم المعنى و بالتالي فشل تحقيق الهدف من الرسالة بسبب عملية التشويش التي قد تحدث بين المرسل و المتلقي فيتم تفسير الرسائل حسب الفهم الخاص وليس حسب الفهم المشترك، بالإضافة إلى أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصال الكتابي، أما الاتصال الشفوية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات (علوطي، 2014، ص67).

### 3.2.3 طبيعة المعلومات (المضامين) الصادرة عن المكلفين بالاتصال

بالنسبة للجدول الموالي فإنه يتعلق بمتغير آخر لا يقل أهمية، حيث يرتبط المضمون بأهمية الاتصال في حد ذاته:

الجدول 3-: طبيعة المعلومات

النسبة %	التكرار	المعلومات
67.96%	70	المعلومات الادارية
60.19%	62	الملتقيات
55.33%	57	الاعلانات
49.51%	51	الاجتماعات
08.73%	09	أخبار الزملاء الشخصية والعلمية
100%	103	مجموع العينة

المصدر: من اعداد المؤلفين

فيما يخص المعلومات الصادرة عن مسؤولي الاتصال، تبين النتائج أن المعلومات ذات الطبيعة الإدارية تحتل المرتبة الأولى من بين المعلومات المتداولة بنسبة تفوق 67.96 المائة، حيث تعتبر مصلحة الاتصال بمثابة الناطق الرسمي للإدارة، ولهذا يتم بواسطتها نشر كل ما يتعلق بالمعلومات الإدارية الخاصة بالعمال، وبسبب طبيعة عمل المراكز التي تستند على البحث العلمي احتلت الملتقيات العلمية المرتبة الثانية بنسبة تقارب 60.19 بالمائة، وفي المرتبة الثالثة الإعلانات بنسبة 55.33 بالمائة والاجتماعات في المرتبة الرابعة وأخيرا بنسبة 08.73 بالمائة إجابات أخرى تلخصت في أخبار الزملاء الشخصية والعلمية.

### 3.3 فعالية العملية الاتصالية داخل المراكز البحثية

ويتعلق الأمر بأراء وتوجهات أفراد العينة من بين موظفي وعمال المراكز البحثية المدروسة حيال وسائل الاتصال المستعملة ومضامينها وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات البحثية والتي تتمثل في مستويات التلقي وجودة الاتصال وعامل أفضلية طرق الاتصال لدى الفئة المستهدفة وكذا أنية وتوقيت نشر المعلومات حسبما هو موضح فيما يلي:

#### 1.3.3. مستويات تلقي المعلومات لدى الفئة المستهدفة

نسعى من خلال هذا المتغير على قياس مستويات تلقي المضامين من أجل مقارنتها فيما بعد بوضوح الرسائل وكذا بطبيعة وسائل الاتصال المستعملة من أجل فهم الخلل الاتصالي الحاصل:

الجدول 4-: مستويات التلقي

النسبة %	التكرار/ وحدة	درجة فهم الرسالة
77.66%	80	عالية
17.47%	18	متوسطة
00.00%	00	ضعيفة
04.85%	05	بدون اجابة
100%	103	مجموع العينة

المصدر: من اعداد المؤلفين

تبين نتائج الجدول رقم 4 حول المعلومات المرسل، أن الرسائل تكون في الغالب مفهومة بدرجة عالية تفوق 77 بالمائة، تليها نسبة متوسطة (17.47 بالمائة) من الرسائل التي تكون أحيانا مفهومة بدرجة متوسطة، وفي هذا السياق نوضح أن عملية الاتصال تفشل في تحقيق أهدافها عندما لا يستطيع المستقبل استقبال المعاني التي يرسلها المرسل إليه بصورة

واضحة وذلك لوجود سبب من الأسباب المانعة والمعيقة لعملية الاتصال، فعملية إعداد الرسائل وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في صياغة تعبير دقيق مما يؤدي إلى انزياح الفهم أو تعذره، كما تحتاج المنظومة الاتصالية الفعالة إلى نفقات كبيرة من حيث التخزين والحماية وسرعة الاسترجاع في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة تبليغ المعلومات أفقيا أو عموديا (علوطي، 2014، ص63).

وبهذا الخصوص، أكد نسبة 50.48 بالمائة من المبحوثين ملائمة وسائل الاتصال لطبيعة عمل المركز، في حين أبدى ما نسبته 14.56 بالمائة من أفراد العينة عدم موافقتهم الجزئية على الوسائل المستخدمة و04.85 بالمائة غير موافقتهم التامة على نفس الأمر، مع نسبة حياد بلغت 10.67 بالمائة من أفراد العينة. وهنا نشير إلى إن الوسائل تتباين من حيث القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة وفي مدى قدرتها على نقل رسالة معينة بمواصفاتها، بالإضافة إلى اختلاف المستقبلين للرسالة والتفاوتات المسجلة بينهم في عدة متغيرات، هذا التفاوت يجعل إمكانية استخدام وسيلة واحدة تناسبهم جميعا أمرا صعباً. يعني ذلك أن عملية التنوع في استخدام الوسائل تزيد من فرص احتواء الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين للرسالة، وهذا من أبرز نجاح عملية الاتصال وتحقيق فعاليتها.

### 2.3.3 جودة خدمات الاتصال الداخلي

تبرز النتائج أن ما يفوق 53 بالمائة من المبحوثين يعتقدون أن مستوى تأدية مهام مسؤولي الاتصال متوسط عموماً، مقابل 29.12 بالمائة يعتبرونه جيداً و15.53 بالمائة يجدونه غير جيدة، وهذا الاختلاف يرجع إلى متغيرات مختلفة منها المستويات التعليمية والمعرفة والإدراك والخبرة بالإضافة إلى اختلاف الإطار المرجعي للقائم بالاتصال. أي أنه من الممكن أن تتباين طريقة المرسل وأسلوبه، مع ما يجب أن يكون عليه المستقبل، مما يؤدي إلى عجز المشارك في الاتصال (المستقبل) عن تحليل وفهم رموز الرسالة ومضمونها والأفكار التي ترد فيها بصورة مناسبة ومقبولة.

بمعنى آخر أنه من الممكن أن تكون الرسالة التي تأتي من المرسل واحدة ولكن يفهمها المستقبلون بمستويات متباينة مما يؤدي إلى عدم تأثير الرسالة بالشكل المطلوب نظراً للمتغيرات المذكورة آنفاً، وهذا ما يؤدي إلى تباين في اختلال في عمليتي الترميز وفك الرموز وهو ما قد ينجر عنه الانهيار التام للعملية الاتصالية، في حين أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين خبرة الأطراف في العملية الاتصالية تكون أكثر سهولة وفاعلية.

### 3.3.3 جودة الاتصال وعلاقتها بالوسائل المستخدمة

متغير جودة الاتصال من أهم متغيرات الدراسة ولهذا فإن عملية قياسه تتطلب ربطه بمتغير آخر وهو الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية، بحيث يسعد المتغيران مع بعض في الإحاطة بموضوع الدراسة من كل جوانبه:

الجدول 5-: ملائمة وسائل الاتصال

النسبة المئوية %	التكرار/ الوحدة	الوسيلة
48.54%	50	الاجتماعات
27.18%	28	الاتصال الشخصي
12.62%	13	المجلة
52.42%	54	الانترانت
47.57%	49	النشر الحائطي
74.75%	77	البريد الالكتروني
28.15%	29	شبكات التواصل الاجتماعي
100%	300	مجموع العينة

المصدر: من اعداد المؤلفين

يبين الجدول أعلاه أن الوسيلة التي يراها المبحوثين مناسبة لإعلامهم بقرارات ونشاطات المركز هي البريد الالكتروني بنسبة 74.75 بالمائة، حيث يعتبرون أن البريد

الالكتروني أكثر سرعة في نشر المعلومات، لكنه يصنف من بين الوسائل غير الآمنة الكترونيا بحيث سجلت حالات لقرصنة الحسابات البريدية بشكل يهدد الخصوصية المهنية خاصة وأنها تتضمن كل المعلومات الخاصة بالموظف وهي المعلومات التي تستهدفها جهات معينة بسبب طبيعة عمل المراكز التي تعتمد على البحث العلمي والتطوير، الأمر الذي جعل أغلب المراكز ينشئ شبكة بريد الكتروني خاصة ليتم استخدامها بين عاملي المركز فقط لتفادي استخدام الشبكات العالمية، لكن حسب البروفسور عبد الحفيظ أوراغ فإن نسبة ضئيلة جدا من تستخدم البريد الالكتروني الخاص بالمركز، لأسباب تبقى حسب اعتقاده منطقية كسعة البريد وإمكانية الولوج إلى الملفات الخاصة بالباحث بشكل سريع الأمر الذي يجعل التسجيل في القواعد العلمية العالمية مستحيلا ويضيع فرصة تثمين نتائج البحث العلمي الجزائري (أوراغ، 2018).

في المرتبة الثانية نجد الانترنت حيث تعد بوابة فريدة للدخول إلى قلب المركز والاطلاع على نشاطاته، وهي عبارة عن دمج مجموعة من الحواسيب باستعمال نفس بروتوكول الاتصال، ويمكن اعتبارها كذلك فضاء افتراضيا يسمح بجمع المعلومات من مصادر مختلفة، وتنظيم وهيكله المعلومات في قاعدة الملفات وكذا معالجة وتخزين المعلومات في مكان آمن بالإضافة إلى إمكانية الاتصال بين أعضاء الشبكة بواسطة البريد الإلكتروني المني مما يضمن سرية المعلومات، لكن يبقى استخدامها رهينا بقرار التبني والتقبل أو الرفض، ولهذا نجد نسبة 52.42 بالمائة من فئة المبحوثين يفضلون هذه الوسيلة حيث يعتبرونها وسيلة آمنة لتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين، مقابل من يفضلون الاجتماعات بنسبة 48.54 بالمائة، بعدها نجد النشر الحائطي بنسبة 47.57 بالمائة الذي يعد من الوسائل التي تحافظ هذه المراكز البحثية استخدامها رغم التطور التكنولوجي "بسبب نجاعتها" حسب بعض المبحوثين خاصة من الفئات العمرية المتقدمة التي تفضل الاجتماعات على باقي القنوات الاتصالية، حيث تسمح الاجتماعات بالاستفسار وطرح الأسئلة في حالات الغموض عكس الوسائل الأخرى التي تقدم المعلومة جافة. وفي المرتبة

الخامسة حلت شبكات التواصل الاجتماعي بنسبة 28.15 بالمائة، حيث أصبحت وسيلة حتمية فرضها الواقع التكنولوجي، لنجد أن نسبة مستخدمي مثل هذه الشبكات في ازدياد ما يجعلهم يفضلون تلقي المعلومات بواسطتها، يليها الاتصال الشخصي بنسبة 27.18 بالمائة، والاتصال الورقي من خلال المجلة بنسبة 12.62 بالمائة .

إن استقراء هذه المعطيات يوضح لنا أن هناك تفضيل استخدام بعض الوسائل على حساب أخرى، ويمكن إرجاع السبب إلى عدم وعي المستخدمين بأهمية ودور بعض وسائل الاتصال على حساب أخرى، كدور شبكة الانترنت في تحسين جو العمل وتسهيله. وفي هذا السياق يقترح بعض المبحوثين خلق حيز أكثر مهنية يتناسب والتطور الحاصل حالياً في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

#### 4.3.3 أفضلية طرق الاتصال لدى الفئة المستهدفة

تؤكد النتائج أن الفئة المستهدفة من العمال و الموظفين يفضلون الاتصال الكتابي بنسبة 82.52 بالمائة في مقابل 14.56 بالمائة يفضلون الطريقة الشفوية، وهي النتائج التي تؤكد تفضيلاتهم فيما يخص قنوات الاتصال (الجدول رقم5)، حيث عبرت نسبة 73.98 بالمائة من المبحوثين تفضيلها استخدام الوسائل التي تكون فيها الكتابة أساس الرسالة كالنشر الحائطي واستخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال، حيث يدعم الأستاذ عاشور علوطي هذا التوجع بالقول أن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ خاصة إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة (علوطي، 2014، ص55).

في المقابل نجد أن حوالي 26 بالمائة من المبحوثين يفضلون الاجتماعات والاتصال الشخصي التي تدخل ضمن الوسائل الشفوية في الاتصال، حيث تشير هذه النسب إلى عدم ثقة المبحوثين بكل ما هو شفوي، رغم فوائده التي تتمثل في تسريع عملية اتخاذ القرار والتفاعلية في طرح الأسئلة والحصول على إجابات دقيقة، حيث يرى معظم المبحوثين

المحسوبين في هذه النسبة أن الاتصال الكتابي يمنح إمكانية استرجاع الأرشيف وتحديد المسؤوليات وتوثيق المعلومات للرجوع إليها في المستقبل.

### 5.3.3 الأنية وتوقيت نشر المعلومات

توضح البيانات الإحصائية أن نسبة 48.54 بالمائة من المبحوثين يعتقدون أن المعلومات لا تنشر في وقتها المناسب، في مقابل 34.95 بالمائة يعتقدون أن نشر المعلومات يتم في الوقت في حين تبلغ نسبة الحياد في هذا المؤشر 16.50 بالمائة. وفي هذا السياق يرى الأستاذ فضيل دليو أن ظاهرة احتجاز المعلومات واحتكارها لازالت شائعة في المؤسسات البحثية الجزائرية حيث لا تولي أغلب هذه المؤسسات أهمية كافية لتنميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولا لمصداقية مضامينها فعالباً ما تكون المعلومات ناقصة وخاطئة والأكثر من ذلك متأخرة (دليو، 2003، ص39). أما الباحثة صورية معموري فقد أرجعت ذلك إلى تبعات تطور المعارف وتكنولوجيا المعلومات ما أدى إلى وفرة المعلومات، فأصبح المدير يتعامل مع كم كبير جدا من المعلومات في قراراته، مما قد يشكل عبئا ثقيلا أمام فاعلية الاتصال، كما أن لطبيعة المعلومات والغرض من وراء عملية الاتصال ذاته، تأثير كبير في اختيار واسطة الاتصال ومن ثم فعاليتها، وبالتالي فاختيار القناة أو الوسيلة قد يؤدي إما لتعزيز أو إضعاف فعالية الاتصال، مشيرة إلى أن تعدد مراكز اتخاذ القرار ومرور المعلومة على عدة مسؤولين للتحقق منها مع كثرة الوسائل التكنولوجية قد يؤخر وصول المعلومة في وقتها (معموري، 2016-2017، ص52).

### 4.3 معوقات العملية الاتصالية داخل المراكز البحثية

يتبين من ملاحظة الجدول المبين أعلاه أن 39.70 بالمائة من مفردات العينة واجهتها معوقات سببها الوسائل الاتصالية المستخدمة، فكثرة قنوات الاتصال والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها، قد يؤدي إلى تعرض الرسالة إلى التشويش والتحريف، كما يمكن لاختلافات الأفراد في مهاراتهم الاتصالية أن يؤثر على قدراتهم الاستيعابية. في حين يرجع ما نسبته 22.05 بالمائة من المبحوثين ذلك إلى عدم وضوح الرسالة في حد ذاتها، فاللغة وطريقة

استخدامها والمصطلحات المستعملة في المجالات المختلفة للعمل كالمفاهيم والمصطلحات العلمية، يمكن أن تتسبب في سوء الفهم والتحريف، بالإضافة إلى الحالة النفسية والمزاجية للموظفين وتأثيرها على الانتقاء الإدراكي حيث أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة.

تليها نسبة 20.58 بالمائة والتي تمثل إجابات أخرى لمفردات العينة أين تم تأكيد عدم وضوح السياسات والإجراءات بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسؤوليات بين موظفي المركز، وعدم وصول المعلومة في وقتها المناسب، وإن وجدت يتم إخفاؤها فلا تكون متاحة للجميع، مع عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في الاتصال ومنع العمال من إبداء آرائهم في المواضيع التي تقدم إليهم و منعهم من مناقشة المرسل بصورة متساوية و هو ما يؤدي حتما إلى الفشل في إقامة علاقات اتصال ناجحة نتيجة للانسداد الوارد في العملية الاتصالية، حيث أن التشويش في أبسط أشكاله هي أي شيء يؤدي إلى تعطيل وإعاقة عملية الاتصال، ويمنع وصول الرسالة من المصدر إلى المستقبل.

وأخيرا نلاحظ أن نسبة 17.64 بالمائة من المبحوثين يرون أن سبب المعوقات يعود إلى عدم كفاءة القائم بالاتصال، حيث تؤثر الخصائص والسمات الشخصية وكذا التعليمية للقائم بالاتصال على عمله، كما يتعرض القائم بالاتصال إلى مجموعة من الضغوطات المهنية التي تؤثر في عمله وتؤدي إلى توافقه مع السياسة التي ينتهجها المركز، في عملية الاتصال نقوم بنقل البيانات وذلك على شكل كلمات التي تعتبر الرموز المشتركة. وقد تنشأ المشكلة عندما تعطي الكلمات معان مختلفة للأفراد المختلفين، بحيث يفهمها بصورة مختلفة، أو تكون الصياغة معقدة بحيث لا تكون المعاني واضحة من الوهلة الأولى أو أنها من الممكن أن تفهم بصورة تختلف عن المقصود منها، لذلك يجب أن يتم الاهتمام بعملية صياغة الرسائل وإلقائها بشكل واضح ومفهوم. بالإضافة إلى ذلك من الممكن أن يوجد اختلاف في القيم والعادات والتقاليد بين المرسل والمستقبل، كما هو الحال في الاتصالات الخارجية. ولكي نتغلب على مثل هذا الوضع يجب على المرسل أن يتعرف على عادات وتقاليد

المستقبل حتى لا يحدث سوء تفاهم غير مقصود بينهما، وحتى لا تعطل عملية الاتصالات بين الأفراد والجماعات المختلفة التي تستخدم الكلمات بشكل مختلف.

#### 4. النتائج ومناقشتها

تشير النتائج إلى وجود مشاكل اتصالية جمة على مستوى المراكز البحثية التي شكلت موضوع هذه الدراسة وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المهني والوظيفي للمستخدمين وعلى صورة المؤسسة البحثية ككل، إلا أن هذا الوضع الاتصالي ليس حكرا على المراكز البحثية فقط بل ينسحب على اغلب المؤسسات الجزائرية التي تعتبر الاتصال بشقين الداخلي والخارجي أمرا ثانويا كما تشير النتائج إلى مشكل يتعلق بالكفاءة والقدرة على الاتصال من طرف بعض المسؤولين من جهة ومشكل آخر يتعلق بلغة التواصل التي تنجر عنها انحرافات وغموض في الفهم وبالتالي فشل العملية الاتصالية.

ومن أبرز ما يمكن استخلاصه من خلال هذه الدراسة الميدانية هو عدم قدرة هذه المراكز على تحديد أهدافها الاتصالية بوضوح بكل ما يتطلبه ذلك من تصميم إستراتيجية الاتصالية وإبلاغها للموظفين والتنوع في استخدام الوسائل المختلفة التي تزيد من فرصة نجاح عملية الاتصال ما قد يؤثر على تحقيق الأهداف المأمولة.

وقد يعود هذا الوضع الاتصالي الهش إلى تصورات أهمية الاتصال لدى الفرد الجزائري عموما و المسؤول بالدرجة الأولى حيث يعتبر أغلب المسؤولين أن الاتصال الواضح والشفاف قد يسبب مشاكل للإدارة ويعرضها للمسائلة المتكررة، حسب ما يراه البروفيسور مالفي عبد القادر (مالفي، 2019)، في حين يرى الدكتور بغداد باي عبد القادر أن الوضع العام للبلاد ولقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في فترة إجراء الدراسة ينعكس حتما على المؤسسات والمراكز البحثية و يجعلها في الوضع التي هي عليه، خاصة مع التحجر الحاصل في عمليات التوظيف التي من شأنها ضخ دماء جديدة تساهم بشكل كبير في تعزيز ديناميكية الاتصال سواء الداخلي أو الخارجي (بغدادباي، 2019).

## 5. خاتمة

تأتي هذه النتائج في حين نجد أن المراكز البحثية محل الدراسة تملك من الإمكانيات ما يمكنها من تحقيق كل أهدافها الاتصالية على أكمل وجه، وعليه ولكي تصبح هذه المؤسسات البحثية مراكز اهتمام حقيقية في ميادين اختصاصها على المستوى الوطني ومن أجل مساهمة هذه المراكز مساهمة حقيقية في عملية التنمية المجتمعية بات لزاما عليها إدماج وتفعيل الاتصال الداخلي كعملية أساسية في نظام تسيير البحث العلمي داخل هذه المراكز. وهنا لا بد أن نشير إلى أهمية هذه الدراسة في الوقوف على حقيقة الوضع في مؤسساتنا التي تعاني في صمت بعيدا عن البحث والتحقيق، ولهذا نأمل أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة من أجل تحسين الاتصال داخل المراكز البحثية لتحقيق الأهداف المرجوة من وجود هذه المؤسسات.

### قائمة المراجع:

- الأزهري محي الدين. (1979). العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد. القاهرة: دار الفكر العربي.
- إفريت روجرز. (1991). الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر. (سامي ناشد، المترجمون) القاهرة: عالم الكتب.
- أوراغ عبدالحفيظ. (02 أكتوبر، 2018). مقابلة مع المدير العام لمديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي البرفسور عبد الحفيظ أوراغ.
- البدري طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر.
- بغدادباي عبد القادر. (ماي، 2019). مقابلة مع الدكتور عبد القادر بغدادباي مدير مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية والانتروبولوجية بالمركز الجامعي لغيلزان.
- بنحمود سكيينة. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الادارية. الجزائر: دار الامة.

- الجوهر محمد ناجي. (2000). وسائل الاتصال والعلاقات العامة. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- حنفي محمود سليمان. (2003). السلوك التنظيمي والأداء. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- دليو فضيل. (2003). اتصال المؤسسة، أشهر، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- راسم محمد الجمال. (2014). إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي (الإصدار 04). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- علوطي عاشور. (2014). معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية (جامعة قسنطينة) ، مجلد أ (عدد 41)، ص ص 67-85.
- قجالي أسيا. (02 أكتوبر، 2018). استاذة محاضرة بقسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بجامعة الجزائر 2. (المحاور، منصور حنان) الجزائر.
- مالفى عبد القادر. (ماي، 2019). مقابلة علمية مع البروفيسور عبد القادر مالفى، استاذ فلسفة الاتصال في جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. (د. عبد القادر دريدي، المحاور)
- مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله عبد الرحمن البريدي. (2008). الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- معموري صورية. (2016-2017). الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالشلف. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، المحرر) الشلف.
- مكايي حسن عماد. (2003). الاتصال ونظرياته المعاصرة (الإصدار الرابعة). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ناصر دادي عدون. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية (الإصدار الطبعة الأولى). الجزائر: دار المحمدية العامة.

- ناصر قاسمي. (2016). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (الإصدار 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

## **Bibliographie**

- Beth Rosa Kanter .(1977) .Men and women of the corporation .New York: Basic Books.
- Jean-marc Decaudin .(1995) .La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies (2ème édition). Paris: Economica.
- Marie Hélène Westphalen .(1994) .le communicator . (deuxième édition). Paris: Dunod edition.