

المانجمنت وفلسفة الاتصال بالمؤسسة الجزائرية

- الخطوط الجوية الجزائرية نموذجا -

أ. نسرین سیفی (*) إشراف/ أ. د. فايزة يخلف (**)

مقدمة

يعتبر المانجمنت في وقتنا الراهن أحد العوامل الفاعلة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الحديثة، وتأتي الأساليب المستخدمة في إدارة التنظيم والتسيير. يعمل المانجمنت على بلورة طرائق وأساليب العمل والاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة، إته مؤشر على الفكر الاقتصادي للمؤسسة وهو فضلا على ذلك عنوان للخطط التوجيهية للمؤسسة ومشاريعها الإدارية الاستشرافية.

وغني عن البيان أنّ فعالية ومردودية المانجمنت لا تربط فقط بعملية التخطيط الجيد لإدارة أعمال ومشاريع المؤسسة بل تتوقف أيضا على كفاءة الاتصال المؤسساتاتي الذي تتبعه هذه المؤسسة، فدور المانجمنت يزيد وينقص حسب فلسفة الاتصال بالمؤسسة وهو الوضع الذي يقودنا إلى الاستفهام عن طبيعة المانجمنت وعلاقته بالاتصال في المؤسسة الجزائرية من خلال الوقوف على حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج وهو ما سوف نستله من خلال طرح الإشكالية التالية :

(*) طالبة دكتوراه بكلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3- الجزائر.

(**) محاضرة بكلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3- الجزائر.

ما هي طبيعة المانجمنت المطبق في شركة موضوع الدراسة؟

وإلى أي مدى يساهم الاتصال المؤسساتي في تفعيل تطبيقات هذا المانجمنت؟

1. المانجمنت: الأطر والأبعاد المفاهيمية

1) المانجمنت: تعريفه وأنواعه

أ- تعريف المانجمنت (الإدارة) :- لغة: المانجمنت هو مجموعة التعاريف المتعلقة بالمنظمات وكيفية إدارتها ، وهو من أصل انجليزي ، مشتق من الفعل (Manage to) ، والذي يعني يدير (Gerer) ، يوجه (Diriger) ، يقود (Conduire) ، يحفز (Motiver) ، "كما يقال أنّه من أصل لاتيني ومأخوذ من اللفظ (Manu) أي (Main) الفرنسية ، و(يد) بالعربية ، مما يعني القيام بالعمل يدويا ، والمانجمنت تمثل نقطة التقاء للعديد من العلوم ، كعلم الاجتماع ، علم النفس ، العلوم السياسية ، العلوم الاقتصادية ، العلوم الإنسانية⁽¹⁾ .

- إصطلاحا : وفي ضوء ما تقدم فإنّ أكثر التعريفات انتشارا للإدارة ذلك التعريف الذي ساهمت به ماري باركر فلهيت (Follet Mary Parker) عام 1918 :

" الإدارة هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين " ، وبالرغم من بساطة هذا التعريف الأول إلا أنّه ركز على جوهر الإدارة .

ومن التعاريف المعاصرة للإدارة ذلك التعريف لدونيللي وزملائه (Donnelly et al29) والذي يصف الإدارة بأنّها "تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد"⁽²⁾ .

ويرى كل من ألداج وستيرنز (Aldage and Stearns)، أنّ من المفيد أن نفكر في الإدارة على أنها تلك العملية أو الوضع المستمر المرتبط بالأنشطة والمهام في أي منظمة. وأنّ هذه الأنشطة بالتالي يتم القيام بها بطريقة منتظمة وتتطلب من المديرين تنظيمها وإدارتها بطريقة واضحة ومنسقة مع توقعات باقي الأعضاء في هذه المنظمة.

وفي رأي كل من وايريتش وكونتز (Weierich and Koontz) فإنّ الإدارة هي: تلك العملية الخاصة بتصميم وصيانة بيئة معينة يعمل فيها الأفراد معا - كفريق - بكفاءة وذلك لإنجاز أهداف مختارة".

ويرى ستوش وفريمان (Stoner and Freeman) أنّ الإدارة هي: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للمجهودات الخاصة بأعضاء المنظمة، وكذلك المجهودات الخاصة باستخدام كافة الموارد التنظيمية الأخرى لتحقيق أهداف محددة لهذه المنظمة"⁽³⁾.

وأخيرا يتفق هولت (Holt) مع هؤلاء الذين يركزون في تعريفهم للإدارة على المدخل الوظيفي (Functional Approach) والذي يقرّ صراحة بأنّ الإدارة هي: "تلك العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة". وكما هو واضح أنّ وجهة النظر الحديثة في تعريف الإدارة تركز على الجوانب الرئيسية التالية:

- الإدارة هي عملية (Process) متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والقيادة.

- الإدارة يمكن تطبيقها على أنّها نوع من المنظمات أو البيئات التنظيمية.

- الإدارة تنصب على كافة الموارد المستخدمة في المنظمة سواء كانت بشرية أو مادية أو معلومات.

من خلال الاستنتاج الذي توصلنا إليه فيما يتعلق بتعريف المانجمنت يتبيّن لنا أنّ المانجمنت يعتمد أساسا على الأهداف، وذلك لأنّ الهدف هو وسيلة القيادة، وبما أنّ المانجمنت هو فن القيادة يصبح الهدف هو ركيزة

المانجمنت ، مع العلم أنّ الهدف هو التزم + خطة عمل ، والهدف الجيد هو ذلك الهدف الذي يتصف بمواصفات << SMART >> ، وفقا لذلك يجب أن يكون الهدف⁽⁴⁾ :

- خاصا (Spécifique) ،

- قابلا للقياس (Mesurable) ،

- مقبولا (Acceptable) ،

- قابلا للتنفيذ ، أو لإعادة النظر (Réalisable/Révisable)

- مؤقتا (Temporel) ،

ب- أنواع المانجمنت : تتمثل في الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية (أو اللامركزية المرفقية) :

- الإدارة المركزية⁽⁵⁾ : تعني التركيز والتجمع حول نقطة معينة ، كما تعني بتوحيد وحصر كل سلطة الوظيفية الإدارية الدولة في يد السلطات المركزية (رئيس الدولة والوزراء وممثلهم الولاة) يعني أنّه بوجود وحدة أسلوب النظام الإداري المركزي في الدولة (العاصمة) وبناء هيكل النظام من أعلى درجة في الهرم ومجموعة ضخمة من الطبقات (عليه قانونها شرعيا) وهو ما يعرف بالسلم الإداري والعلاقة بينهما في علاقة حق واستعمال القوة في الأمر والنهي من الأعلى إلى الأسفل .

- الإدارة اللامركزية : يقوم هذا النظام على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين أشخاص الإدارة المحلية في الأقاليم ، وتتمتع هذه الأشخاص بالشخصية المعنوية المستقلة مع خضوعها للرقابة الحكومية المركزية⁽⁶⁾ .

هناك صورتان أساسيتان للامركزية الإدارية: اللامركزية المحلية واللامركزية المرفقية .

- اللامركزية المحلية : معناها أن تمنح السلطة المركزية إلى جزء من إقليم الدولة نوع من الاستقلالية مع تمتعها بالشخصية المعنوية

- أما اللامركزية المرفقية : يجد المشرع في أحيان كثيرة أنه من الضروري أن يمنح بعض المشاريع والمرافق وقدر من الاستقلال عن الإدارة المركزية .

II . الاتصال المؤسساتي ودوره في تفعيل المانجمنت

1) الاتصال : تعريفه وأنواعه

أ- تعريف الاتصال : - لغة : إنّ المدلول اللفظي لكلمة اتصال يدل على أنّ أصلها في اللغة العربية (وصل) ، فيقال وصل فلان للشيء بمعنى بلغه وانتهى إليه ، ومنه وصل الخبر .

هذا عن مدلول اللفظ وصله في اللغة العربية كما ورد في المعاجم العربية وتصوره اللغويون العرب ، فماذا عن المدلول اللفظي لكلمة إتصال كما تصورته اللغة الإنجليزية؟

ذكر اندرو ويلكنسون (Andrew Wilkinson) إنّ الأصل في كلمة إتصال بالإنجليزية تشتق من الألفة (Communis) ، فنحن عندما نصل نحاول أن نخلق ألفة ، أو جوا من الاتفاق مع شخص ما ، أي أنّنا نحاول أن نشرك معلومات وأفكار واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا ، وأفكارنا ، واتجاهاتنا ، أي أنّ الاتصال يجعل المرسل والمستقبل على موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة⁽⁷⁾ .

ويستخلص مما سبق أنّ المدلول اللفظي لمفهوم الاتصال ذو دلالة واحدة

في اللغتين العربية، والانجليزية، وإن كان هناك ثمة اختلاف فيرجع لطبيعة وخصائص كل لغة، حيث إنّ اللغة العربية أكثر ثراءً في دلالتها وبنيتها الصرفية، ولا أود أن أطيل في الحديث عن التعبير الدلالي، والثراء اللغوي للغة الضاد، وقد كفاني فيه ما أوردته كتب فقه اللغة.

- اصطلاحاً: أما عن المدلول الاصطلاحي لكلمة (إتصال)، فهو عملية تفاعلية ديناميكية دائمة الحركة تخضع لمؤثرات متغيرة أهمها التكامل والتفاعل في ظل الإمكانيات، وهي لا تسير باتجاه واحد، بل هي عملية دائرية فهناك تبادل في الأدوار فالمرسل مستقبل، والمستقبل المرسل (8).

وبعبارة أخرى، فإنّه يعني تلك العملية المصطنعة بين طرفين من أجل تحقيق مصلحة مشتركة.

ويستخلص مما سبق أنّ الاتصال عملية هادفة، لا يمكن أن تتم بين طرفين إلا إذا حدث تفاعل بينها، يؤدي في النهاية إلى مشاركتها في خبرة أو مهارة أو مفهوم أو عمل أو سلوك معين أو فكرة أو معلومة، وباختصار فإنّ الاتصال هدفه التأثير عن قصد للحصول على استجابة معينة من شخص معين أو مجموعة من الأشخاص.

ب-أنواع الاتصال: هناك نوعان من الاتصال، اتصال داخلي وإتصال خارجي

- الاتصال الداخلي: تتكفل به مديرية الاتصال والموارد البشرية وذلك بإقامة شبكة الاتصال والتي تعد أحد الأساليب الأساسية التي ظهرت حديثاً والتي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح حيث تحاول المؤسسة التوفيق بين الوسائل البشرية والمادية لإثبات عاطفة الإنشاء إليها وهذا جد هام لمرور المعلومات وتعتمد المؤسسة على الوسائل التالية: الاستقبال، جريدة

المؤسسة، اليوميات، الملصقات، علبة الأفكار، الرسائل، التطلعات.

ولقد وجدت عدة تقسيمات لأشكال الاتصال، يتم استخدامها طبقا للحاجة والاستعمال ومن هذه التقسيمات: الاتصال الرأسي النازل، الاتصال الرأسي الصاعد⁽⁹⁾.

- **الاتصال الخارجي** : يعرف على أنه حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات وظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع، لا تمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها يعني الاتصال الخارجي كل ما يرمز للاتصال والعلاقات الخارجية لمؤسسة ما.

- وللاتصال الخارجي نوعان يتمثلان فيما يلي :

• **الاتصال المؤسساتي** : • الاتصال التجاري.

• **الاتصال الاجتماعي**

ت- **تعريف الاتصال المؤسساتي⁽¹⁰⁾** : إنّ الاتصال المؤسساتي هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة (صاعد - هابط - أفقي) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها، ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء أكانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، على أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية، ويظل محكوم بالظروف والإمكانات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة، بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة.

أنواعه : يعتمد الاتصال المؤسساتي على ثلاث أشكال وأنواع كالتالي :

- **الصاعد من العاملين إلى الإدارة**

- الهابط من الإدارة إلى العاملين

- الأفقي فيما بين العاملين بعضهم البعض أو فيما بين الإدارات المختلفة بعضها البعض .

III . تطبيقات المانجمنت وظروف الاتصال في مؤسسة الخطوط الجوية

الجزائرية

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة : تعود نشأة الخطوط الجوية الجزائرية إلى سنة 1947 في عهد الاستعمار الفرنسي للجزائر ، حيث منحت لها تسمية شركة النقل الجوي ، وفي 23 ماي 1950 قامت فرنسا بدمج هذه المؤسسة مع الشركة العامة للنقل وأصبحت تدعى الشركة العامة للنقل الجوي .

وبعد الاستقلال ، شرعت الدولة الجزائرية في عملية شراء لرأسمال الشركة العامة للنقل الجوي والتي حولت إلى مؤسسة وطنية تحت وصاية وزارة النقل في جانفي 1963 ، حيث حصلت الجزائر على حصة قدرها 51% من رأسمالها ، أما 49% الباقية فكانت ملكا للخطوط الجوية الفرنسية . وفي سنة 1970 ارتفعت حصة الجزائر في رأسمال الشركة إلى 83% وبذلك أصبحت المساهم الرئيسي فيها ، وبحلول سنة 1972 تم شراء من الخطوط الجوية الفرنسية 17% الباقية لتصبح المؤسسة جزائرية 100% وكان ذلك تطبيقا لسياسة التأميم التي انتهجتها الجزائر وحرصت على تطبيقها في بداية السبعينات من القرن الماضي ، لكن تأميم هذه المؤسسة لن يدخل حيز التنفيذ إلا سنة 1974⁽¹⁾ .

في سنة 1975 أدخلت قوانين جديدة أثرت على وضعية المؤسسة ، فبصدور المرسوم التنفيذي (رقم 75-39) الصادر بتاريخ 17 فيفري 1975 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، تحولت المؤسسة إلى الشركة

الوطنية للنقل والعمل الجوي المكلفة بضمان الخدمات الجوية للنقل العمومي المنظم وغير المنظم في المجال الوطني والدولي إلى جانب العمل الجوي .

في جويلية 1983 تم تقسيم المؤسسة إلى مؤسستين :

• الشرك الوطنية لاستغلال خدمات النقل الجوي العمومي (Air Algérie) مكلفة بالنقل الجوي الدولي ،

• شركة خدمات النقل الجوي الداخلي (inter Air Service) مكلفة بالمهام التالية :

- توفير خدمات النقل الجوي المنظم وغير المنظم للأشخاص ،

- نقل الأمتعة والبريد على مستوى الشبكة الداخلية ،

- تقديم خدمات لصالح قطاعات أخرى كالزراعة والحماية المدنية .

ولكن سرعان ما أعيد إدماج الشركتين في شركة واحدة وذلك بموجب المرسوم التنفيذي (رقم 84-347) الصادر بتاريخ 24 فيفري 1984 .

وقد عرفت المؤسسة عدة تحولات خلال الفترة الممتدة من 1988 إلى 1996 وكان ذلك انعكاسا لصدور تشريعات وقوانين ، بالخصوص (القرار 88-01) المتعلق بإعادة توجيه المؤسسات العمومية .

بتاريخ 17 فيفري 1997 تم تحويل هذه المؤسسة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية في شكل شركة مساهمة (S.P.A) باسم "مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية" (AIR ALGERIE) برأس مال قدره (2,5 مليار) دينار جزائري مقسم إلى (25000 سهم) بقيمة اسمية تقدر ب(1000 دج) للسهم الواحد وتعود ملكيتها للمؤسسة القابضة للخدمات .

وقد ارتفع رأسمال الخطوط الجوية الجزائرية إلى (6 مليار) دج سنة 2000

ليصل سنة 2009 إلى (43 مليار) دج، وتشير التقارير المالية إلى أنّها في وضعية مالية جيدة .

2. تعريف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (AIR ALGERIE) هي مؤسسة وطنية لاستغلال الخدمات الجوية⁽¹²⁾ .

3. ظروف الاتصال في شركة الخطوط الجوية الجزائرية: إنّ التنسيق الجديد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفاعليته في المؤسسة، ذلك أنّ عملية الاتصال في شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمثل حلقة الوصل الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري، وتعتبر عملية الاتصال في المؤسسة من أهم الأمور التي يعني بها الإدارة العامة، فإنّها تمثل الجهاز العصبي للمؤسسة⁽¹³⁾ .

فمن ناحية ظروف الاتصال في المؤسسة نجد أنّه يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة في المؤسسة، ومن ناحية ثانية فهو ينظر إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة، تلك التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة في المؤسسة، ثم البحث عن البدائل، تنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل، فنجد أنّها جميعا نتاج جهد مشترك .

إنّ القدرات الاتصالية في المؤسسة متفاوتة تبعا لمهارات البشر، سواء في القدرة على التعبير أو الاستماع الإيجابي، ذلك أنّ من يقوم بالاتصال في المؤسسة في الأخير هو العاملون فيها .

خاتمة

نستطيع أن نرى بعد هذا البحث المعمق نوعا ما بأنّ سر نجاح المؤسسة يكمن في ضمانها لاستقرارها وتوازنها وإدخال كل إمكانيات التطور وتفعيل

مراقبتها ، فعلاقة المانجمنت بالاتصال في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تتبلور في تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى الإدارة وكذا العمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الاتصالات ، يكون من وجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والمهام المتعددة في المؤسسة ، بالمجتمع الذي تعيش فيه ، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال فالمانجمنت في المؤسسة هو قيادة رقابة اتصال .

نصل هنا أنّ سمعة المؤسسة ، هو النجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها ، فالنجاح في إدارة الأزمة يوطد السمعة الطيبة ويزيد من ثقة المتعاملين معها .

هوامش

1) Thierry picq, qu'est-ce que le management? Séminaire de formation sur: le management public en formation, France, octobre 2006, p 09.

2) G.lecrivain, Management des organisations et stratégies, 2012, p 176.

(3) الدكتور محمد الهادي ، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة ، دار المريخ ، الرياض ، ص 43 .

(4) أحمد محمد عمين ، سياسات واستراتيجيات الإدارة ، المكتبة المصرية ، مصر ، 2004 ، ص 25 .

(5) الدكتور عبد العقار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية وبيروت العربية ، الدار الجامعية ، 1991 ، ص 386 .

(6) أبري ويلسون : اتجاهات جديدة في السوق ، الدار الدولية للنشر ، مصر ، 1996 ، ص 61 .

(7) منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2001 ، ص 22 .

(8) ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في المؤسسة الاقتصادية ، ص 34 ، ص 38 .

(9) مصطفى حجازي ، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية ، دار الطلبة ببيروت ، 1998 ، ص 160 .

10)constantin lougovoy: l'information et la communication de l'entreprise,1974, p 61.

11)Annexe, direction des affaires juridiques d'Air Algérie.

12)IATA: Association internationale du transport aérien.

13)jean.m.plane.théorie des organisations, 3ème édition, Dunod, france, 2012, p 10.