



UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: إعلام واتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

ثقافة الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل م د"

دفعة 2020

إشراف الأستاذ:

- عبد الحجي عبد اللطيف

إعداد الطالبين:

1- الحمزة عادل

2- بلخيري عبد المطلب

لجنة المناقشة

| الصفة | الجامعة الأصلية | الرتبة | الأستاذ |
|--------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| رئيسا | جامعة تبسة | أستاذ محاضر - أ - | طبي منير |
| مشرفا ومقررا | جامعة تبسة | أستاذ مساعد - أ - | عبد الحجي عبد اللطيف |
| عضوا مناقشا | جامعة تبسة | أستاذ محاضر - ب - | بدر الدين مسعودي |

السنة الجامعية: 2020/2019

سورة التوبة

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْرِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرِسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسْتَرْدُوْنَ
اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴾ .

سورة التوبة الآية:

شكر وعرفان

اللّٰهُ قَالَ رَسُولُ اللّٰهِ صَلَّى اللّٰهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ " مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللّٰهُ "

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر على توفيقه و نشهد أن لا اله إلا الله وحده لا شريك له و نشهد أن سيدنا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على اله و أصحابه و إتباعه و سلم.

نشكر الله عز وجل على توفيقه وعونه لنا لإتمام هذا العمل

لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود بنا إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا العديد باذلين بذلك جهودا لبناء جيل الغد.

و قبل أن نمضي نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة إلى كل أساتذتنا الأفاضل

أساتذة كلية و العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعية

و نخص بالتقدير و الشكر الجزيل من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ **عبدالحى**

عبداللطيف

كذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث و قدم لنا يد العون و المساعدة من قريب أو

بعيد لهم منا جزيل الشكر و التقدير

و نخص بالشكر و التقدير **أصحاب مكتبة النور** على كل المساعدات التي قدموها لنا.

إهداء

أحمد الله عز و جل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم أرجو من الله أن يمد في عمري ليرى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد إلى القلب الكبير والدي العزيز "عالم".

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان إلى بسمة الحياة و سر الوجود. إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل إلى كل ما في الجود بعد الله و رسوله أمي الغالية "رقية".

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة رياحين حياتي إلى سندي و قوتي "إخوتي".
حنينة، عبد الناصر، جهاد، زهية، ياسين، عبد الحليم، وليد، فتية،

إلى عائلتي الحبيبة صغيرا و كبيرا عائلة "الحمزة".

إلى كل أساتذتي منار العلم إلى كل من أثار دربي بنور العلم أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

إلى الأستاذة مسلوب فاطمة الزهرة

إلى كل من أحببتهم و أحبوني في الله

و سعدت بصدقتهم "صديقاتي وأصدقائي".

إلى من ساندني في هذا العمل

و قدم لي يد المساعدة و العون

و لم يبخل عليا بمعلوماته صديقي

و زميلي عبد الحي عبد اللطيف.

"إلى كل زملائي

و زميلاتي في الدراسة دفعة 2015".

عادل
عادل

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي إلى من غسلت عنى الأذى بيمينها

وحاورتني وأنا صغير: "أمي الحبيبة" **حمزة الزهرة**

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء دون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد. **بلخيري لخضر**. "والدي العزيز"

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد .. إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي .. إلى من بوجودهم أكتسب قوة

ومحبة لا حدود لها ..

إلى من عرفته معهم معنى الحياة إخوتي **صابر، حسام، جمعة، فادي**

وأخواتي **حورية وخولة**

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى العنان والتفاني ..

إلى بسملة الحياة زوجتي **عثماني طليحة**

إلى فلذة كبدي

رنيم وأبهم

وإلى كل من يذكرهم القلب ونسي أن يخط اسمهم القلم.

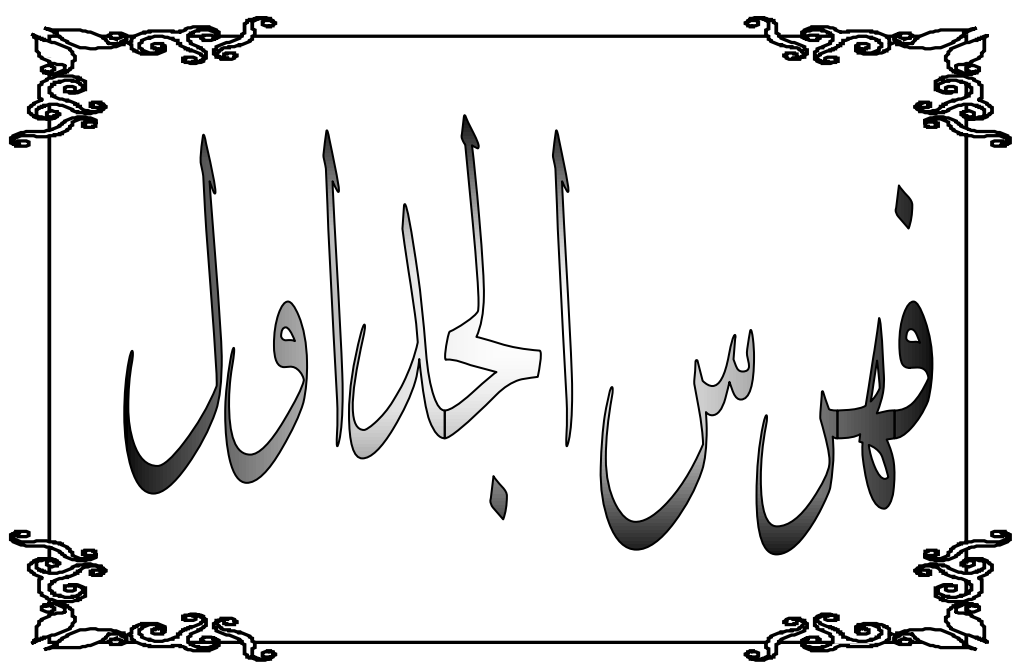
عبدالمطلب
عبدالمطلب

الفهرس العام

| الصفحة | البيان |
|----------------------------------|-------------------------------|
| - | شكر وعرقان |
| | الفهرس العام |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس المخططات |
| الإطار المنهجي والمفاهيمي | |
| | مقدمة |
| 17 | أولاً: إشكالية الدراسة |
| 18 | ثانياً: مبررات اختيار الموضوع |
| 19 | ثالثاً: أهداف الدراسة |
| 19 | رابعاً: أهمية الدراسة |
| 19 | خامساً: الدراسات السابقة |
| 22 | سادساً: تحديد المفاهيم |
| 25 | سابعاً: المنهج المستخدم |
| 26 | ثامناً: مجالات الدراسة |
| 27 | تاسعاً: أدوات جمع البيانات |
| 30 | عاشراً: صعوبات الدراسة |
| 31 | خلاصة |

| الإطار النظري للدراسة | |
|--|--|
| الفصل الأول: الاتصال في النظرية السوسيولوجية | |
| | تمهيد |
| 35 | أولاً: مفهوم الاتصال |
| 37 | ثانياً: عناصر العملية الاتصالية |
| 39 | ثالثاً: أشكال الاتصال |
| 40 | رابعاً: نماذج الاتصال |
| 42 | خامساً: أهمية الاتصال |
| 42 | سادساً: الاتصال بين الفكر التنظيمي وسوسيولوجيا التنظيم |
| | خلاصة |
| الفصل الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية | |
| | تمهيد |
| 56 | أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية |
| 57 | ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية |
| 59 | ثالثاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية |
| 60 | رابعاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية |
| | خلاصة |
| الإطار التطبيقي للدراسة | |

| | |
|----|-------------------------------------|
| | تمهيد |
| 65 | أولاً: التعريف بالمنظمة محل الدراسة |
| 68 | ثانياً: إجراءات الدراسة |
| 89 | ثالثاً: مناقشة فرضيات الدراسة |
| 90 | خاتمة |
| | قائمة المصادر والمراجع |
| | الملاحق |

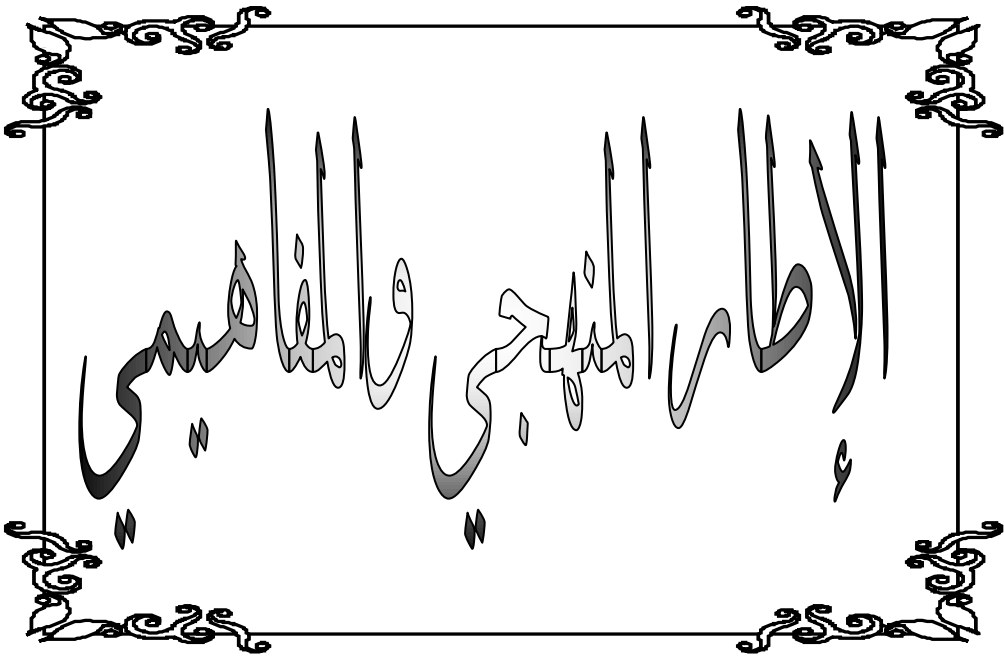


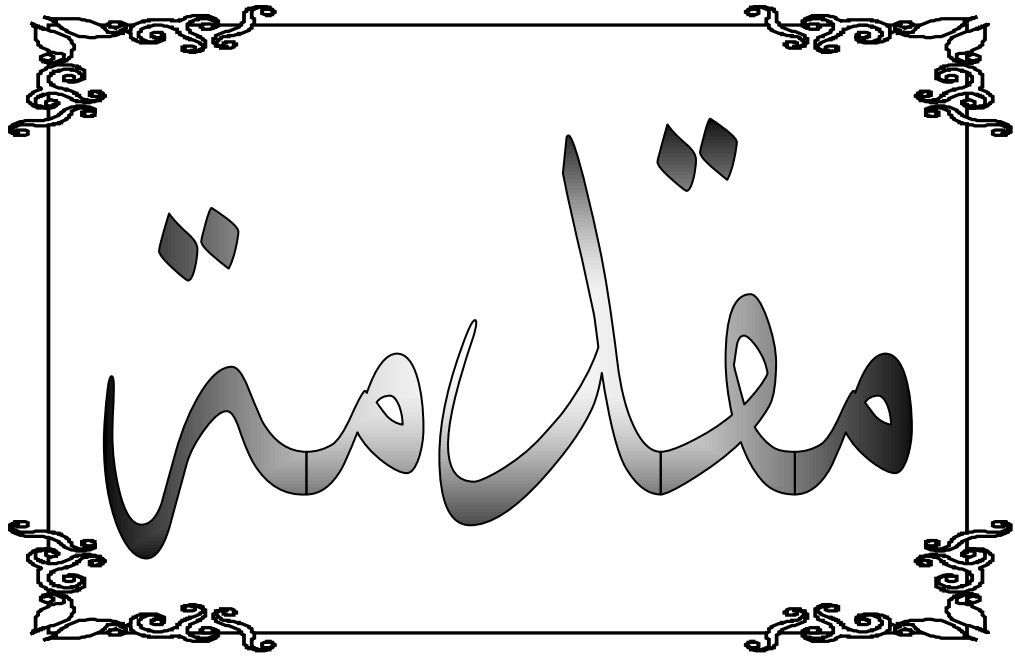
| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 29 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية | 01 |
| | عدد العمال في مديرية التوزيع -تبسة- (سونلغاز) | 02 |
| 68 | يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن والفئة المهنية | 03 |
| 70 | يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الأقدمية في المؤسسة | 04 |
| 71 | يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة في المؤسسة. | 05 |
| 73 | يوضح مستوى أفراد العينة في اللغة الأجنبية | 06 |
| 74 | يوضح وسائل الاتصال المستخدمة | 07 |
| 74 | اعتماد لغة مشتركة للتواصل في العمل | 08 |
| 75 | يوضح وضوح لغة الاتصال بين العمال | 09 |
| 76 | يوضح نظرة العمال إلى الاتصال الرسمي أثناء الأزمات | 10 |
| 77 | يوضح الأساس الذي تتشكل فيه العلاقة مع الزملاء في العمل | 11 |
| 78 | يوضح أثر تكوين علاقات في نفس الفئة المهنية وعلاقتها بالحصول على المستجدات من المعلومات | 12 |
| 80 | يوضح وصول المعلومة للعامل رغم تغيبه | 13 |
| 81 | يوضح طريقة الاتصال لحل المشاكل | 14 |
| 81 | يوضح استراتيجية الاتصال من وجهة نظر العمال | 15 |
| 83 | يوضح طبيعة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين العمال | 16 |
| 83 | يوضح توزيع مفردات العينة حسب رأيهم في نتائج نقل المعلومات أفقيا | 17 |
| 84 | يوضح مدى اعتماد وسائل تكنولوجيا في عملية الاتصال وعلاقتها بتحسين صورة المؤسسة | 18 |
| 85 | يوضح العوائق التي تواجه عملية الاتصال الفعالة داخل المؤسسة | 19 |

فليس الأسكال

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الأشكال |
|--------|-------------------------|-------------|
| 39 | عناصر عملية الاتصال | 01 |
| 42 | يوضح نموذج ستانون وولفر | 02 |





مقدمة :

الاتصال ظاهرة إجتماعية ملازمة للوجود الإجتماعي، فبمجرد وجود شخصين على الأقل توجد علاقة إجتماعية سواء كانت مبنية على سلطة أو تعاون أو تنافس أو صراع، فالإتصال بهذا المفهوم محدد سلفا بمحددات ثقافية نابعة من المنطق الإجتماعي نفسه وتكون ناتجة عنه ومنتجة له في آن واحد، بهذا المعنى لا يمكن فصل الإتصال عن البناء الإجتماعي متجاوزين بذلك المحددات الغريزية التي ينطلق منها الحيوان في تشكيل علاقاته مع أبناء جنسه .

إن ما يميز الإنسان هو الإتصال لكن هذا الأتصال ينشأ لأجل تحقيق غايات ، حتى وإن كان يتصل هو الآخر إنطلاقا من الغريزة في بعض الأحيان إلا أنه في نهاية المطاف موجه بعقلانية محددة ثقافيا لأن الثقافة هي معطى إنساني فلا يمكن أن نتصور ثقافة خارج الكائن الإنساني.

فالإنسان يعيش في ظل مؤسسات إجتماعية سواء كان وجوده فيها طوعيا أو اجباريا المهم أن عنصر الإرادة هو الأساس الذي يحدد إنتماه ، فإتصال الإنسان محكوم بوجود المؤسسة سواء كانت لغة أو أسرة أو مدرسة أو شركة ، بهذا المعنى لكل مؤسسة لغة وشكل الإتصال الخاصة بها ، ومن بين المؤسسات الإجتماعية المؤسسة الإقتصادية التي تجاوزت المقاربة الإقتصادية وأصبحت تشكل كيانا إجتماعيا وليست مجرد تجمع لعدد من الأفراد وإنما وجود بشري إرادي من أجل تحقيق غايات من أهمها الإستمرارية فضلا عن الربحية وفقا لما تتبناه المقاربة الإقتصادية.

إذن لكل مؤسسة إقتصادية ثقافة أتصال خاصة بها تحاول تشكيلها بعيدا عن المنطق الفردي ، بل تكون محددة بمنطق مؤسساتي بيروقراطي

بناء الإشكالية :

إن الاتصال في معناه الواسع هو أساس الحياة الاجتماعية، فلا يمكن أن نتصور أي نشاط اجتماعي بين فردين أو مجموعات اجتماعية دون اتصال، سواء كان هذا الاتصال في شكل واضح، أو في شكل رموز اجتماعية متفق عليها بن الجميع

ولم يبقى الاتصال تقليديا وإنما تطور مع التغيرات التي مست الحياة الاجتماعية على جميع الأصعدة، فمع ظهور المؤسسة بمفهومها الحديث أخذ الاتصال أيضا في التطور، فظهر الاتصال المؤسساتي، وأضحت بفعل ذلك كل مؤسسة لها شكل معين من الاتصال يساعدها على ربط أجزائها والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بناء على هذه التغيرات قامت المؤسسات على التركيز على عنصر الاتصال ليتحول من مجرد آلية وميكانيزم إلى ثقافة سائدة داخلها لدى الأفراد، فزاد الاهتمام بالاتصال كأداة للتنسيق والرقابة وتحقيق الانسجام لا تزال المؤسسة على العموم والاقتصادية منها على الخصوص في دول العالم الثالث وفي الجزائر على وجه الخصوص تمر بمرحلة حرجة في ظل التطورات العالمية المتسارعة بفعل العولمة وما أحدثته هذه الأخيرة من تغيرات جذرية مست كل القطاعات والجوانب.

ففي ظل هذه التغيرات التي أحدثتها العولمة أصبحت المؤسسة الاقتصادية تعمل في ظل نظام عالمي منفتح على بعضه البعض ولا تستطيع (أي مؤسسة) النأي بنفسها عن إيجابيات هذا النظام العالمي أو سلبياتها. إن دخول المؤسسة الجزائرية المنافسة مع المؤسسات الأجنبية ومحاولتها الأخذ بزمام الأمور كونها الأداة الأساسية للتنمية والخروج من مأزق الاقتصاد الريعي حدا بها إلى تطوير بنيتها وأدائها وتنظيمها، ولتحقيق هذه الأهداف قامت بالتركيز على الاتصال كجزء هام من نظامها.

فمن خلال الاتصال تصبح المؤسسة قادرة على تشكيل ثقافة تنظيمية خاصة بها، فضلا عن ثقافة اتصال تكون سائدة خاضعة لمنطق واحد ألا وهو المنطق البيروقراطي الذي يكون فيه للقانون الكلمة الفصل.

هذا في ظل وجود ممارسات أخرى تحدد سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، غير خاضعة لمنطق تنظيمي واحد وإنما قد يكون خاضعا لمنطق فردي أو منطق اجتماعي تقليدي ويجعل المؤسسة مجالا مفتوحا لعدة ممارسات وثقافات مختلفة لا تستطيع الربط بينها.

ومن بين المؤسسات نجد مؤسسة سونلغاز وسنحاول من خلال هذه الإشكالية طرح السؤال التالي:

- ما هي ثقافة الاتصال السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

- التساؤلات:

- ما هي طبيعة الاتصال السائدة داخل المؤسسة؟
- ما هي الممارسات والمحددات الثقافية التي توجه الفصل الاتصالي داخل المؤسسة؟
- هل تتناسب وسائل الاتصال المستعملة مع الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؟

على ضبط شكل واحد من أشكال الاتصال والذي يكون خاضع لمنطق واحد فتصبح بذلك ثقافة الاتصال السائدة داخلها واضحة ومرتبطة بمجموعة من الأهداف الكلية.

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية

- الرغبة العلمية في معالجة هذه المواضيع خاصة بعد تكوين أكاديمي دام مدة 5 سنوات سمحت لنا بالإلمام بمختلف نظريات الاتصال وكذا النظريات التنظيمية التي اهتمت بتفسير سلوك العامل داخل المؤسسة فضلا عن الفعل الاتصالي؛

- تقاطع موضوع الدراسة مع التخصص الأكاديمي الذي ادرسه اتصال تنظيمي؛

- توفر كم نظري حول الموضوع المدروس بشقيه الاتصال والمؤسسة.

2- الأسباب الموضوعية

- قابلية الموضوع للدراسة خاصة في الجانب التطبيقي؛

- وجود مؤشرات امبريقية كثيرة تساعد على التحقق الامبريقي والنزول بالموضوع إلى الميدان؛

- موضوع المؤسسة من الموضوعات المحورية في عدة ميادين معرفية كالاقتصاد وعلم الاجتماع؛

- ثقافة الاتصال نقصد بها الشكل السائد من الاتصال داخل المؤسسة والذي يكون خاضعا لمنطق ومحددات ثقافية مشتركة سواءا تناسب مع منطق المؤسسة أو تعارض معها.

ثالثا: أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعة الاتصال السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية وكذا وسائلها التنظيمية

- التعرف على طبيعة الموجهات الثقافية للفعل الاتصالي داخل المؤسسة

- محاولة فهم الممارسات التي تتحكم في النسق الاتصالي داخل المؤسسة

وبالتالي التعرف على ثقافة الاتصال السائد فيها إذا كانت تتناسب مع أهداف المؤسسة

رابعاً: أهمية الدراسة

يعتبر الموضوع محل الدراسة من المواضيع التي تتقاطع فيها عدة تخصصات معرفية كعلوم الإعلام والاتصال وعلم الاجتماع، وعلم الاجتماع الاتصالي، لأنه يدور حول ثقافة الاتصال السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية، فلا يمكن بأي حال من الأحوال تصور مؤسسة أيا كانت طبيعتها وشكلها دون اتصال، كما لا يمكن تصور أي هيكل تنظيمي لا يتأسس في وجوده حول عملية اتصالية باختلاف أبعادها عن تنظيم ورقابة وتخطيط واتخاذ قرارات..... هذا من جانب.

من جانب آخر إن عملية الاتصال داخل المؤسسة يتجاوز كونه مجرد عملية (opération) ليصبح ممارسة سائدة داخل هذه الأخيرة، فيه تحول إلى طقس جماعي متعارف ويشكل بهذا المفهوم ثقافة سائدة.

كما تستقي دراستنا الراهنة أهميتها من أهمية متغيرات الموضوع نفسه فمتغير الاتصال يعد ذا أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال المؤسسة والتنظيم ومتغير المؤسسة تجاوز البعد الكلاسيكي الذي كان يعتبرها مجرد وحدة إنتاجية تهتم بزيادة الإنتاج فقط وتحقيق الربح المادي تجاوزه إلى بعد آخر أصبح يتعامل مع المؤسسة كمعطى اجتماعي يهتم بالأفراد المشكلين له وشكل العلاقات الاجتماعية والاتصالات السائدة بينهم، مما جعل المؤسسة نسقا منسجما في نقل المعلومات في جميع مستوياتها التنظيمية، مما يجعل الاتصال واضحا من خلال أهدافه المرجوة منه وهذا ما أكده روخو سان سيلفيو بقوله: "إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية... لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية"¹.

خامساً: الدراسات السابقة

من خلال إطلاعنا على الأدبيات والبحوث العلمية التي تناولت موضوع ثقافة الاتصال داخل المؤسسة:

الدراسة الأولى: بعنوان "الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية"

المكتبة الرئيسية لولاية مستغانم نموذجا (الطالب طاهر حاج) 2018-2019.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية (تساؤل مركزي)

- ما هو واقع الثقافة الاتصالية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - مستغانم؟

¹ - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 2، ديسمبر 2014.

تساؤلات الدراسة:

- 1/ ما هو واقع الاتصال بالمؤسسة؟
- 2/ ما طبيعة الثقافة الاتصالية وما هي الوسائل المعتمدة عليها في الاتصال؟
- 3/ ما مدى الاهتمام بالثقافة الاتصالية بالمؤسسة وما درجة ملائمتها لأهدافها؟

فرضيات الدراسة:

- 1- الثقافة الاتصالية تضبط من خلال الاتصال وفعاليتها مرهونة بالوسائل المستعملة في ذلك.
 - 2- الاهتمام بالثقافة الاتصالية يسخر جهود الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ويقلل الخلافات.
 - 3- واقع الاتصال بالمؤسسة مرهون باعتقادات الأفراد لأهمية الاتصال الفعال والهادف.
- من نتائج هذه الدراسة أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة العمومية هي ثقافة عفوية وغير منظمة وغير خاضعة لأي تخطيط كما أنها لا تلقى اهتماما من طرف أفراد المؤسسة.

الدراسة الثانية: بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية)" الطالب قادي محمد للسنة الجامعية 2009-2010.

انطلقت هذه الدراسة من سؤال محوري مفاده: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
- 2- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية، كيف تبنى وما أهميتها؟
- 3- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخل أثناء تسيير المؤسسة؟
- 4- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال وتداول المعلومات؟
- 5- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

1- يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص وبمختلف أشكاله له أهمية بالغة وضرورية، وله تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبا أو إيجابا، لذا يجب أن تعطى له أهمية كبيرة، والتحسين من طرق توظيفه والاهتمام بمختلف جوانبه من خلال بحوث تبرز دوره الفعال بأكثر دقة ووضوح، بنجم عن هذا الأخير وضع إستراتيجية اتصالية يرجى منها التأثير على مردودية المؤسسة وفعاليتها، وبالتالي تضمن لها تنظيم أحسن ترتقي بها لمكانة أفضل.

2- إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة خاصة منها المتطورة من تكنولوجيات المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة، وهذا بإيصال المعلومات في أقرب وأسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح، تؤثر على المردودية والفعالية من خلال تحسينها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن هناك ضعف في الاتصال الداخلي، وهذا راجع إلى النسبة الكبيرة للعمال غير الجامعيين الذين ليست لهم القدرة الكافية للتعامل مع الوسائل التقنية الحديثة، كما أن الاتصال الداخل داخل هذه المؤسسة غير فعال لأنه ليس قائم على استراتيجية اتصالية، فالاتصال الداخل حسب هذه الدراسة ليس معطى طبيعى جاهز، وإنما هو استراتيجية تبنى.

- هذه الدراسة ركزت على الاتصال الداخلي من حيث أهميته وفعالته في تسيير شؤون المؤسسة، لكنها لم تهتم بطبيعة الممارسات المتحكمة في عملية الاتصال سواء كانت ممارسات نابعة من عقلانية بيروقراطية أم أنها ممارسات نابعة من عقلانيات تقليدية خارجة عن الأطر الرسمية.

الدراسة الثالثة: بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية للطالبة صبرينة رماش السنة الجامعية 2008-2009.

انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية تريد من خلالها التعرف على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية وتقلبات السوق مما يساعد هذه الأخيرة على مواجهة المشكلات، ووضعت مجموعة فرضيات:

1- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية).

- 2- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من وجهة نظر المبحوثين).
- 3- هناك تحسن نوعي لوسائل الاتصال في المؤسسة في ظل اقتصاد السوق (من وجه نظر المبحوثين).
- 4- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.
- 5- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية، العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية الأمية (من وجهة نظر المبحوثين).

توصل الباحث في دراسته إلى أن الفروق بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية، نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال وهو تجسيد امبريقي واضح لنظرية العلاقات الإنسانية.

كما أن هناك تأثير للاتصال الخارجي على متغيرات الاتصال الداخلي هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك تحسن نوعي في وسائل الاتصال الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل مرحلة الإصلاحات، وفقا لمعطيات نظام اقتصاد السوق.

هناك تحقق في هذه الدراسة للفرضية الرابعة بالكلية، حيث تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية وهذا الأمر نفسه بالنسبة للفرضية الخامسة التي تقوم بتأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

سادسا: تحديد المفاهيم

لكل تخصص معرفي (علمي) حقله المفاهيمي والاصطلاحي الذي تميزه عن باقي التخصصات الأخرى، توجب علينا تحديد الجانب المفاهيمي للدراسة والذي لن يكون منفصلا عن التصورات النظرية المختلفة، هذا التحديد المفاهيمي يساعد الباحث على تحديد الوجهة المنهجية الصحيحة وتجنب التداخل بين المفاهيم وعدم الوضوح الذي بدوره قد يؤثر على مستوى البحث ومصداقيته.

1- الثقافة الاتصالية:

قبل التطرق إلى تعريف الثقافة الاتصالية توجب علينا أولا تعريف الثقافة.

إن أهم التعاريف التي اعتنت بمفهوم الثقافة هو التعريف الذي ينسب إلى البريطاني "إدوارد تايلور" الذي يعرفها بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".¹

¹ - دوني كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا، 2002، ص: 20.

ويعرفها "غي دوشيه" بأنها: "مجموعة من العناصر التي لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص، تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جامعة خاصة ومميزة".¹

كما يعرفها "راد كليف براون" بأنها: "عملية يتم من خلالها نقل الأساليب المكتسبة للتفكير والمشاعر وأساليب التصرف في إطار جامعة اجتماعية من شخص لآخر ومن جيل لآخر، وهو يرى أن هناك العديد من العلاقات بين الثقافة والعملية والاجتماعية".

أما أنتوني غيدنز فيعرفها بقوله: "تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع وتتألف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرة غير عيانية مثل المعتقدات والآراء والقيم التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة، ومن جوانب عيانية ملموسة مثل الأشياء والرموز أو الثقافة التي تجسد هذا المضمون".²

كذلك نجد تعريف رودفيلد للثقافة بأنها: "مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق أو المصطلح عليها في المجتمع وهي تنعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط، وتنقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص مميزة".³

أما عند مالك بن نبي هي: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، فهي بهذه الحالة المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته، فهي المحيط الذي يعكس حضارة معينة، والذي يتحرك في نطاقه الإنسان المتحضر".⁴

إن التعاريف السابقة للثقافة لا تصب في اتجاه واحد، فهناك تعاريف ذات بعد انثربولوجي مثل تعريف إدوارد تايلور (الثقافة ذلك الكل المركب الذي يتكون من العادات...) فهذا التعريف يعتبر تعريفا سناتيكيا جامدا، حيث أن هذه المكونات منفصلة لا معنى لها، وإنما تفاعلها هو الذي يولد مفهوم الثقافة، وهو ما يشكل نسقا من

¹ - عبد الغني عماد: سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2006، ص: 32.

² - يحي مرسى: أصول علم الإنسان، ج1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص: 352.

³ - حسين رشوان: الثقافة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص: 10.

⁴ - مالك بن نبي: مشكلة الحضارة، ترجمة عبد الصور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1994، ص: 14.

العلاقات الوظيفية، فهذه العناصر حسب تايلور لا يمكن الفصل بينها إلا من الجانب النظري لإمكانية الفهم فقط، أما عملياً فهي كل مركب ومعقد.

كما أن هناك تعريفات جعلت من الثقافة تكتسب عن طريق التعلم ويتم توارثها فيما بعد من جيل إلى جيل، هذا التعريف لصاحبه "ردفيلد" يخرج الثقافة عن الفعل الإبداعي للإنسان، ويجعل منها غير قابلة للتطور وإنما يتم نقلها وراثياً كما هي، وهو ما يجعل مفهومها جامداً أيضاً.

أما غي روشيه من خلال تعريفه الذي يركز فيه على طرق التفكير والسلوك التي تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في تكوين الأفراد في جماعة خاصة ومميزة فيجعل من الثقافة تحمل رموزاً، وتناقلاً يتم بطريقة رمزية وهو ما يجعلها تختلف عن ما ذكره "ردفيلد".

أما فيما يخص مالك بن نبي ففي تعريفه يجعل منها هي الموجه للسلوك فيما يخص كل من الأفراد والجماعات على حد سواء.

رغم الاختلافات بين مجمل هذه التعاريف، إلا أنها تشترك في كونها لم تخرج الثقافة عن السياق الاجتماعي الذي تنشأ فيه سواء بالتعلم أو بالوراثة.

2- الاتصال:

من بين التعريفات المتعددة للاتصال نجد:

- الاتصال هو ذلك السلوك أو تلك العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من شخص (المرسل) إلى شخص آخر أو أكثر (المستقبل) من خلال وسيلة معينة (القناة) وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين.¹

- ويرى تشارلز رايت الاتصال على أنه: "عملية نقل المعنى بين الأفراد وهو عملية أساس في كل المجتمعات نشأت من خلال قدرة الإنسان على نقل النوايا والشعور والمعرفة والخبرات من شخص لآخر، ومن مجتمع بشري لمجتمع بشري ثاني، ويشير إلى أن الاتصال عملية لها صفة الاستمرارية وهو نوعان من السلوك، فهو يحتاج إلى أداة ووسيلة غير متوفرة في أنواع أخرى من السلوك وهذه الأداة هي اللغة، وهي الوسيلة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض، وهي ذلك المجتمع من الرموز اللفظية والتجارب الإنسانية".²

¹- ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص: 30.

²- نبيل عارف الجودي: مقدمة في علم الاتصال، ط3، مكتبة الإمارات العينية، الإمارات، 1985، ص: 40.

- ويعرفه الدكتور محمود عودة: "الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تشتغل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه".¹

- ويعرفه سمير حسين بأنه: "نشاط يستهدف تحقيق الذبوع والشبوع لفكرة أو موضوع معين من خلال انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى باستخدام رموز ووسائل تساعد على وصول المعنى لدى كل الأطراف وبنفس الدرجة".²

3- ثقافة الاتصال: نقصد بها الشكل السائد من الاتصال داخل المؤسسة والذي يكون خاضعا لمنطق ومحددات ثقافية مشتركة سواءا تناسب مع منطق المؤسسة او تعارض معها

4- المؤسسة الاقتصادية:

تعرف على أنها: "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، وتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".³

سابعاً: المنهج المستخدم

إن الدراسة العلمية لأي ظاهرة تقتضي نهجا علميا يتناسب وطبيعة الظاهرة محل الدراسة، فحتى يبلغ البحث العلمي مرحلة الاتساق المعرفي فلا يتناقض مع نفسه ولا مع الواقع لابد من منهج، حيث يعرف هذا الأخير على أنه: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف".⁴

كما يعرف على أنه الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة".⁵

¹ عبد المجيد شكري: الاتصال الجماهيري الواقع والمستقبل، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 11.

² سمير محمد حسين: الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص: 21.

³ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص: 10.

⁴ مورسي أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية-، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار الجزائر، 2004، ص: 98.

⁵ عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990، ص: 28.

كما يعرفه عبد الرحمان بدوي على أنه: "الطريق المؤدية على الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته إلى غاية الوصول إلى نتيجة معلومته".¹

وبالتالي فمفهوم المنهج يشير إلى الإجابة على سؤال "كيف" و"لماذا" فكل عملية منظمة تهدف إلى الوصول إلى الكشف عن حقيقة (نسبية) جديدة أو إثبات معرفة سابقة تدعونا في كل مرة أن نبرر لماذا استخدمنا هذه العمليات وهذا التبرير يختلف باختلاف البحوث وكذا الظواهر المطروحة للدراسة وعليه فإن اختيار المنهج ليس رغبة شخصية للباحث بقدر ما هو موقف معرفي مفروض على الباحث من الخارج، فطبيعة الظاهرة هي التي تحدد هذا الاختيار.

ولأن موضوع دراستنا هو ثقافة الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية ولأننا نبحث عن الكشف عن ثقافة الاتصال السائدة، فالظاهرة الاتصالية في المؤسسة الجزائرية ضبابية وغير واضحة المعالم، على الرغم من العقلنة التقنية والبيروقراطية التي يعيشها مجتمعنا حالياً، بعبارة أخرى من المفروض أن كل الأشكال التقليدية للعلاقات الاجتماعية النابعة من قيم المجتمع قد تم تجاوزها داخل التنظيمات الصناعية ذات الطابع العقلاني (عقلانية اقتصادية).

هذا الغموض الذي عرفته الظاهرة أدى بنا إلى استخدام المنهج الوصفي حيث تسعى البحوث الوصفية إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة وتقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع وتوفير البحوث الوصفية بيانات في غاية الأهمية، خاصة حينما يجري البحث في ميدان ما لأول مرة.²

أما عن استخدامنا لهذا المنهج في موضوع دراستنا فقد قمنا بوصف ميدان الدراسة وجمع كافة البيانات حول الظاهرة المدروسة إمبريقياً، فالاتصال داخل المؤسسة أو ثقافة الاتصال داخل المؤسسة هي معطى غير جاهز لكن تم بناؤها من خلال ملاحظة (كأداة أولى في المنهج الوصفي) كافة المؤشرات، حيث لاحظنا شكل الاتصال الغالب في المؤسسة محل الدراسة فوجدنا كل أشكال الاتصال من رسمية وغير رسمية معتمدة في ذلك على اتصالات مكتوبة أو شفوية أو اجتماعات، ندوات، اتصالات هاتفية، هذه الأشكال كلها موجودة إلا أننا أردنا أن نعرف الشكل الغالب.

¹ - عليا شكري محمد: قراءات معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، 1979، ص: 33.

² - موفق الحمدوي وآخرون: مناهج البحث العلمي (أساسيات في البحث العلمي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص: 88.

ثامنا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: تم اختيار مؤسسة سونلغاز المتواجدة بولاية تبسة لأنها مكان تواجد الباحث، مما يجعل عملية جمع البيانات متاحة وسهلة إضافة إلى هذا فإن المؤسسة محل الدراسة متواجدة على مستوى عاصمة الولاية والتي تقع تقريبا وسط المدينة، نهذا الأمر الذي يجعلها محل استقطاب اجتماعي وثقافي مختلف نظرا لموقعها بالنسبة للمجموعة من الدوائر والبلديات المحيطة بها، فلاحظنا بحسب ملاحظتنا الأولية أن عمال مؤسسة سونلغاز لا ينتمون إلى منطقة واحدة، ولنا هم موزعون جغرافيا على عدة مناطق مما يجعلهم يختلفون في عدة محددات ثقافية وتعليمية ونفسية...

لهذه الاعتبارات أن اجتماعهم داخل المؤسسة يشكل كيانا اجتماعيا جديدا يحاول أن يستقل عن البنية المحلية للمجتمع الكلي (سواء كان استقلال نسبيا أو كليا).

2- بطاقة فنية عن المؤسسة

عدد العمال: يبلغ عدد عمال سونلغاز 506 عاملا موزعين على عدة تخصصات إدارية وتنفيذية وصيانة، هذا التوزيع يقوم على منطقتي التخصص الأكاديمي والمستوى التعليمي، وعدة اعتبارات أخرى كالكفاءة والتأهيل، إضافة إلى قوة البنية الجسدية.

3- المجال الزمني للدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز، بعد عدة زيارات استطلاعية لها امتدت من شهر جانفي 2020 إلى غاية شهر مارس 2020، حيث دامت أول زيارة حوالي 10 أيام، كان الباحث متواجدا فيها بشكل يومي من أجل الحصول على بيانات وفواتير ميدانية، حيث تم خلال هذه الفترة الحصول على بيانات تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعدد العمال بمختلف تخصصاتهم، كما قمنا ببعض المقابلات مع بعض المسؤولين والعمال، وفي آخر شهر مارس قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة الدراسة، حيث وجدنا صعوبة في توزيعها و في استرجاعها فيما بعد، وهذا راجع لفترة الحجر الصحي المفروضة.

4- المجال البشري

كانت دراستنا موجهة لجميع العمال والإداريين دون استثناء، فلم تقتصر دراستنا على فئة عمالية دون الأخرى، وهذا لطبيعة موضوع الدراسة فكان عدد العمال حوالي 80 عاملا و 07 إداريين.

تاسعا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث أمرا مهما لا غنى له عنه، فهو يعمل بواسطتها على دراسة الواقع انطلاقا من معطيات موجودة تدريجيا وليس دراسة تخمينية حدسية، وبالتالي توجب على الباحثان يعطي لهذه الأدوات حقها من العناية وكذا حسن استخدام حتى يتمكن من الوصول إلى تحقيق هدفه من البحث.

1- السجلات والوثائق الإدارية

لجانا لهذه الدراسة من اجل الحصول على معلومات متعلقة بمجتمع الدراسة فقد ساعدتنا السجلات الإدارية على الحصول على القائمة الاسمية للعمال وتوزيعهم على مختلف هيئات الهيكل التنظيمي، كما اعتمدنا أيضا على المراسلات والتعليمات الإدارية، حيث اطلعنا عليها لتتعرف على أشكال الاتصال الموجودة خاصة منها الرسمية.

2- الملاحظة

اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة المباشرة، حيث عايشنا مجتمع البحث من خلال نشاط أفراده على مستوى كافة الهيئات الداخلية، وكذا تمت متابعة بعض العمال الذين يكون عملهم خارج المؤسسة. ساعدتنا هذه أداة على جمع معلومات متعلقة بطريقة إصدار التعليمات والأوامر الإدارية سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وكذا العلاقات بين العمال الذين ينتمون لمجموعة عمل واحدة، كما ساعدتنا على الحصول على الكثير من المعلومات التي استفدنا منها في عملية وضع أسئلة الاستمارة فيما بعد.

3- المقابلة

اعتمدنا في دراستنا على المقابلة، لكنها لم تكن كأداة أساسية، بل كانت ثانوية، حيث قمنا بمقابلة بعض المسؤولين بداية بالمدير العام، إضافة إلى المدراء الآخرين، وكذا بعض العمال من اجل التعرف أكثر على مجتمع الدراسة، و لأن هذه الأداة كانت ثانوية، فهي بالنسبة لنا لم تكن مدروسة مسبقا فكانت تتم بطريقة عشوائية، حيث كنا نلتقي بالعمال دون تحديد موعد مسبق، وكانت الأسئلة التي طرحناها عليهم تصب كلها في محاولة فهم أشكال الاتصال السائدة، وكيف تتم بين المسؤولين والعمال.

4- استمارة الاستبيان

اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة أساسية، حيث ركزنا على أن تكون محاور الأسئلة فيها مرتبطة بمتغيرات الدراسة ومؤشراتها. فعملنا على أن تكون الأسئلة تتضمن كل متغيرات الدراسة، وأن تكون أسئلة مفهومة غير معقدة حتى نتبعد عن عدم فهم الباحث.

فكانت مقسمة إلى عدة محاور كالتالي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الأولية الذي يتضمن مجموعة أسئلة شخصية متمثلة من السؤال 01 إلى السؤال 06.

المحور الثاني: يتعلق بنظرة الأفراد لطبيعة الاتصال السائدة التي توجه فعلهم، وشملت الأسئلة من 07 حتى 15.

المحور الثالث: يتعلق بنظرة الفرد للممارسات والموجهات الثقافية التي توجه فعلهم الاتصالي وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وشملت لأسئلة 16 حتى 22.

المحور الرابع: يتعلق بنظرة الأفراد إلى تطابق ثقافة الاتصال السائدة مع أهداف المؤسسة المسطرة، وشملت الأسئلة من 23 إلى 27.

ومن أجل اختبار شمولية الأسئلة والمحاور الأربعة بموضوع ثقافة الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، قمنا بتقسيم الاستمارة إلى مجموعة من أساتذة التعليم العالي للحكم على مدى مطابقة المحاور والأسئلة المعدة لتساؤلات الدراسة وعليه قمنا بإجراء بعض التعديلات وفقاً لبعض الاقتراحات.

5- كيفية معالجة البيانات

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقاربتين الكمية والكيفية معاً، لمعالجة البيانات وتحليلها. ففي المقاربة الكمية لجأنا إلى حساب النسب المئوية، أما في المقاربة الكيفية فقد اعتمدنا على التحليل السوسبيولوجي والاتصالي لظاهرة ثقافة الاتصال.

6- عينة الدراسة

تعرف العينة حسب محمد عبد المجيد على أنها: "عدد محدد من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منتجها ويسجل من خلال هذا العامل البيانات الأولية المطلوبة، ويشترط عن هذا العدد أن يكون ممثلاً لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع".¹

ولقد لجأنا إلى عملية سحب العينة في المجتمع الأصلي لأن عدد مفرداته كبير حيث بلغ عدد العمال بمؤسسة سونلغاز حوالي 460 عاملاً موزعين حسب الفئة الاجتماعية المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ - محمد عبد المجيد: دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص: 133.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

| النسبة | العدد | الفئة |
|--------|-------|------------|
| 26.95 | 124 | إطارات |
| 37.82 | 174 | عمال تحكم |
| 35.21 | 162 | عمال تنفيذ |

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

فاختيار العينة قد تم بناء على توزيع مجموع العمال على الفئات المهنية كما هو مبين في الجدول أعلاه، أي أننا قمنا بمعاينة طبقته حسب انتماء كل عامل لفئة مهنية معينة (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).

فهذا الانتماء له تأثير كبير على سلوكيات العمال داخل المؤسسة وكذا على طريقة تواصلهم وتشكيلهم لعلاقات اجتماعية.

فئة الإطارات مثلا هي غالبا لها شهادات أكاديمية وهو ما يمنحها شعورا بالتمايز المهني عن بقية العمال ما يؤثر على طريقة تواصلهم أيضا سرا.

فئة عمال التنفيذ: هي الفئة الدنيا التي قد تكون غير متعلمة (مستوى أقل) ويؤثر على طريقة تواصلها أيضا.

ولتحديد حجم العينة قمنا بسحب 20% من مجتمع الدراسة وذلك كالتالي:

$$46 = \frac{10 \times 100}{100}$$

وهذا العدد يمثل حجم العينة المختارة لجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالاستمارة التي تم إعدادها

عاشرا: صعوبات الدراسة

لعل أهم صعوبة واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة هي قلة الدراسات المرتبطة بشكل مباشر بالثقافة الإتصالية مما جعلنا نحاول نحت مفهوم إنطلاقا من الواقع، هذا من جهة، من جهة أخرى الفترة التي تمر بها الجزائر بوباء كورونا على غرار باقي دول العالم، هذا الأمر الذي جعل الإتصال بمؤسسة سونلغاز صعب جدا كما أننا حاولنا توزيع الإستمارة لكن تعذر إسترجاها بالكامل، مما أثر على تطابق الإستمارات المسترجعة مع العينة البحثية وبالتالي على نتائج الدراسة وحال دون إختبار التساؤلات بشكل دقيق.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتحديد التفاصيل المنهجية للدراسة من بناء إشكالية وتحديد التساؤلات وقمنا فيه بتوضيح أهم الاجراءات المتبعة خاصة ما تعلق منها بوصف الظاهرة بإستخدام أدوات جمع البيانات ومن أهمها الملاحظة، والاستمارة .

الإطار النظري

الفصل الأول:

الاتصال في النظرية السوسيولوجية

تمهيد:

يعد الاتصال من الظواهر الملازمة للوجود الاجتماعي، فلا يمكن تصور واقع اجتماعي دون اتصال، فهذا الأخير هو الذي يؤسس المعاني وهذه المعاني موجهة بموجهات قد تكون نفسية كما هو الحال عند أنصار التيار السيكلوجي، وقد تكون موجهة بموجهات اجتماعية خارجة عن ذات الفرد كما هو الحال عند علماء الاجتماع مثل إيميل دوركايم.

كما لا يمكن تصور مؤسسة اجتماعية دون اتصال مهما كان شكلها وطبيعتها، انطلاقاً من هذا سنحاول تحديد مفهوم كل من الاتصال والمؤسسة معا في هذا الفصل.

أولاً: مفهوم الاتصال

لا يزال مفهوم الاتصال من المفاهيم التي لم تحدد بشكل نهائي، وإنما بقيت محل اختلاف بين مختلف الباحثين، وهذا قد يكون راجع إلى أخذ مفهوم الاتصال هو من المفاهيم الحديثة نسبياً، ولهذا لم يتم الفصل في مدلوله، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يعود هذا الاختلاف أو عدم التحديد الدقيق لمعناه إلى تعدد التخصصات المعرفية التي تتناول الاتصال، حيث يمكننا أن نقول أنه مفهوم عابر للتخصصات، حيث أننا نجد مفهوم الاتصال يتداول في تخصص علوم الإعلام والاتصال، علم الاجتماع أو ما يطلق عليه سوسولوجيا الاتصال، علم النفس، وكذلك المقاربات النظرية التي تحاول فهم ظاهرة الاتصال داخل التخصص المعرفي الواحد. وعليه فإنه لا يوجد تعريف جامع مانع للاتصال.

بناء على ما ذكرنا آنفاً سوف نحاول عرض مجموعة من التعاريف حتى نتمكن من جعل هذا المفهوم أكثر وضوحاً وتحديداً، فالتعرف على مختلف الاختلافات يقرب وجهة النظر الواحدة.

1- لغة:

لقد ورد تحديد كلمة اتصال في مل من قاموس المحيط ولسان العرب على أنها مشتقة من فعل "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه وهي أيضاً المواصلات والبلاغ.¹

والاتصال كلمة مترجمة من الكلمة الإنجليزية (communication) والمشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية "communis" التي تعني الشيء المشترك وفعله "communicare" أي يذيع ويشيع، فالإتصال يعني الاشتراك في شخصين أو مجموعة من الأشخاص في معاني واتجاهات ومواقف.² والاتصال أيضاً كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحتمل معنيين رئيسيين:

أولاً: الربط بين شخصين وذلك عكس الفصل والقطع.

الثاني: يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية ما، ويقال وصل الشيء أي بلغه ووصلني الخبر أي بلغني.³ من خلال هذه التعاريف اللغوية نلاحظ أن الاتصال هو عملية يتم بمقتضاها نقل رسالة وتبليغ خبر سواء في اللغة العربية أو فيما تعلق بمعناها حتى في اللغة الإنجليزية، فالمعنى في كلتا اللغتين واحد.

¹ بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف إنجليزي-عربي، العربية للموسوعات، بيروت، 1976، ص: 29.

² محمد سيد محمد: الأعرام واللغة العربية، علم الكتاب، القاهرة، مصر، 1992، ص: 23.

³ فضيل دليو: مقدمة في رسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص: 17.

والملاحظ أن التحديد اللغوي لأصل الكلمة وما ترمي إليه غير كافي، فلا بد من إعطاء تحديدات اصطلاحية مرتبطة بالتخصص نفسه.

2- اصطلاحاً:

تعريف شارلز كولي (عالم اجتماع): الاتصال هو ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمکن من خلاله لرموز العقل الإنساني وبين الجمهور الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكلة بها يحققة الفهم والتجارب المطلوب بين العاملين.

تعريف آخر لشارلز كولي: هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقة الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيحاءات ونبرات الصوت والكلمات.¹

ويعرفه جورج ليندبرج بأنه نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك.²

كما يعرف الاتصال على أنه عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صور ذهنية للعالم، ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهو ما يعرف بالمشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف، في حالات الاتفاق، كما في حال الاختلاف الجزئي أو الكلي.³

ولدى ميري "G. Merry" الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.⁴

ويعرف شيري "C Cherry" الاتصال بأنه: "استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".⁵

نلاحظ من خلال ما سبق ذكره أن تحديد مفهوم الاتصال لا يتوقف على تحديد واحد وإنما هو متعدد ولعل هذا التعدد يرجع إلى اختلاف المشارب الفكرية والنظرية لكل باحث.

¹ عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: أصل الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص: 463.

² محمد سيد محمد: المسؤولية الإعلامية في الإسلام، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، 1986، ص: 29.

³ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص: 165.

⁴ ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص: 13.

⁵ المرجع نفسه، ص: 13.

فالتعريف الأول لشارلز كولي هو تعريف ركز على الجانب الاجتماعي وجعل من الاتصال وسيلة في ذاته لا غاية، حيث أنه متضمن في كل علاقة تفاعل بشري، كما أنه لم يربطه بزمان ومكان واحد، بمعنى أنه لم يجعله مجرد علاقة بين شخصين هذه العلاقة غالباً ما تكون نمطية مفرغة من كل محتوى اجتماعي وثقافي، وإنما جعل الاتصال يحدث داخل نسق اجتماعي بمكوناته الثقافية والمعرفية والنفسية.

وهو ما يشترك مع التعريفين الثاني والثالث، حيث جعلنا من عملية الاتصال عملية تفاعلية لبناء معان، وبناء المعاني لا يمكن أن يتم خارج نسق ثقافي مشترك.

ثانياً: عناصر العملية الاتصالية

لفهم عملية الاتصال لابد من تفكيك هذا المفهوم إلى مجموع أجزاء، ومكوناته حتى يتسنى لنا فهمها منهجياً، لأنه لا يمكن تفكيك الواقع، فالواقع ككل واحدة مجردة.

انطلاقاً من هذا الاتصال يرتكز على خمس عناصر وهي:

1- المرسل أو المصدر:

هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكاره أو اتجاهات معينة.

وهو المسؤول عن القيام بوظيفتين أساسيتين: أولهما في تحديد الفكرة وذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتقويمها، وتحديد اختيار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة أو اللغة المناسبة، وثانيهما هي قيامه بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليه عن طريق اللغة والوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ولكي تتحقق هاتين الوظيفتين على المرسل مراعاة مجموعة من الاعتبارات وهي:¹

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد.
- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد إيصاله للآخر.
- يجب عليه تحديد الطريقة السلمية لتوصيل الرسالة بجميع أشكالها (منطوقة مرسومة ومكتوبة).
- يجب اختيار الكلمات أو أي وسيلة تعبي بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الآخر أن يفهمها.
- يجب على المرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال.
- ينبغي على المرسل تشجيع رجع الصدى.
- مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيبان: أصول الإدارة العلمية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص: 383.

2- القناة (وسيلة نقل المعلومة):

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو إرسالها فهي تعتبر بمثابة الربط بين المرسل والمستقبل دون وجودها لا تتم العملية الاتصالية، ففي عملية الاتصال يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته إما شفوية أو عن طريق وسيلة كتابية أو قد تكون هذه الوسيلة سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية معا، أو إلكترونية كالانترنت والمواقع الإلكترونية، فكلها تعتبر وسائط ينطبق عليها وصف ما كلوهان لوسائل الاتصال بأنها امتدادات للإنسان، كما أنها تتفق أكثر مع عبارته الشهيرة (الوسيلة هي الرسالة) وبالتالي القناة هي عنصر ضروري ومهم في وجوده العمليات الاتصالية.¹

الرسالة: هي المعنى أو الفكرة أو المحتوى، أو هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لفظية لغوية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل.²

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه لا يتم تحديد الرسالة وحصرها بالمضمون فقط إنما يمكن اعتبارها الهدف المنشود من عملية الاتصال، فالرسالة كعنصر أساسي من عناصر عملية الاتصال لا بد من النظر إليها من زاويتين: زاوية المرسل أو المصدر وزاوية المتلقي وكذا نوع السلوك الذي يمارسه المتلقي.

المستقبل: هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها، وهو بذلك يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل وللمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي: خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية (المستوى التعليمي، المؤهل، الجنس... الخ) وخصائص متعلقة بالجوانب السيكولوجي الاجتماعي (الاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة، الشعور بالسيادة).

رجع الصدى: ويمكن تلخيص هذه العناصر الخمس في الشكل التالية:

الشكل رقم (01): عناصر عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الطالب

¹ - فضيل دليو: مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² - محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991، ص: 27.

ثالثا: أشكال الاتصال

1/ من حيث الأسلوب:

أ/ **الاتصال الشفهي**: ويحدث خلال علاقة المواجهة المباشرة، وهو أكثر أساليب الاتصال فعالية وكفاءة من حيث قدرته على نقل المعلومات طالما أنه يسمح للمرسل أن يحدد قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يوصل إليه من معلومات وتوجيهات، كما أنه يتميز بالسرعة البالغة وهو فوق كل ذلك يتيح لكلا الجانبين فرصة المشاركة في الموقف، وتبادل الآراء والمشاعر ولهذا فهو من مقومات الواقعية ومن أسس ممارسة العلاقات الإنسانية.

ب/ **الاتصال الكتابي**: هو أقل شخصية وأدنى في إتاحة فرصة المشاركة إلا أنه جزء هام في بناء الاتصال داخل التنظيمات بل هو الأسلوب الأكثر انتشارا إذ أنها تجعل من اليسير نقل المعلومات على نطاق واسع، ومع ذلك فإن الكلمة المكتوبة تحتاج إلى مهارة خاصة لكي تكون قادرة على التوصيل والإقناع.

2/ من حيث الاتجاه:

وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ/ **الاتصال الهابط**: هو أكثر أبعاد الاتصالات شيوعا في المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى مستوياته الدنيا، وهو البعد الذي يركز عليه إنجاز الأهداف الرسمية إذ عن طريقه يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة التنظيم.¹

ب/ **الاتصال الصاعد**: وينهض من حقيقة مرادها أن العمال ليست لديهم القدرة على استقبال الرسائل فقط بل إن موقعهم يحتم عليهم أن يكون لديهم قدرة على إرسال المعلومات إلى المستويات الأعلى، وعن طريق الاتصال الصاعد يمكن نقل آراء العمال واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى الإدارة العليا من خلال رؤسائهم المباشرين أو عن طريق قنوات محددة للاتصال.

وتمكن أهمية هذا النوع في أنها تساعد على إدراك مدى تقبل المرؤوسين وفهمهم لمضمون الرسائل التي حملتها قنوات الاتصال الهابط، كما أنه الوسيلة التي يمكن المستويات الدنيا في التنظيم من المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون من أجل أهداف التنظيم.

ج/ **الاتصال الأفقي**: ويتمثل في إرسال واستقبال المعلومات بين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي وبين أشخاص يشغلون مراكز رئاسة متماثلة، وهذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة التي يتولى كل منها إنجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج والتمويل والتوزيع والتدريب ويرتبط الاتصال الأفقي ارتباطا وثيقا بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم.

¹ - محمد علي محمد: مجمع المصنع، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص ص: 201-202.

3/ من حيث المضمون:

وينقسم إلى قسمين وهما:

أ/ **الاتصال الرسمي:** هو الذي يتم على أساسه نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومرتب وموضوع بدقة، ومنه فإنه وظيفة نظام الاتصالات الرسمية تتمثل في:

- تحديد مقدار السلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى.
- تحديد الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات.
- تحديد نوعية المعلومات التي يتم تداولها في كل مستوى.

ب/ **الاتصال غير الرسمي:** ويعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بتعدد الأبعاد وبالمرونة والدينامية والتباين.

ولقد كتب هربرت سيمون عن هذه الحقيقة يقول: "إن الاتصالات غير الرسمية تكمن خلف كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، فالصداقة بين شخصين تخلق ظروف للاتصال والحديث بينهما كما أنها تتسبب في إيجاد علاقات السلطة وذلك حينما يحاول أحد هذين الشخصين أن يتولى مهمة القائد ويقبل زميله هذه القيادة، وعندما تظهر خطوط الاتصال غير الرسمي يتم تبادل المشاورات والنصائح والمعلومات بل وأحيانا الأوامر والتعليمات، ومما لا شك فيه أن الأسس التي تركز عليها هذه الاتصالات تختلف تماما عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال".¹

رابعاً: نماذج الاتصال

اتسع مجال البحث في الاتصال اتساعاً ملحوظاً في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي وبداية الخمسينات، وذلك بوجود بعض المبادرات من طرف علماء الاجتماع السلوكيين والسياسيين الذين ساهموا في تطوير بعض نظرياته ووضعوا نماذج تحليلية لعملياته ومن أشهر هذه النماذج:

أ/ نموذج هارولد لاسويل:

ذلك الباحث السياسي الذي يقدم نموذجاً سنة 1984 يركز على العبارة من يقول؟ أو لماذا يقول؟ لمن يقول؟ بأي وسيلة؟ أي أثر؟ حيث أن السؤال الأول يشير إلى القائم بالاتصال، والثاني إلى الرسالة والثالث إلى الجمهور والرابع الوسيلة والخامس إلى التأثير الذي تحدثه عملية الاتصال، كما ركز لاسويل في أبحاثه على تأثير الدعاية السياسية على الرأي العام.

¹ - محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص ص: 203-204.

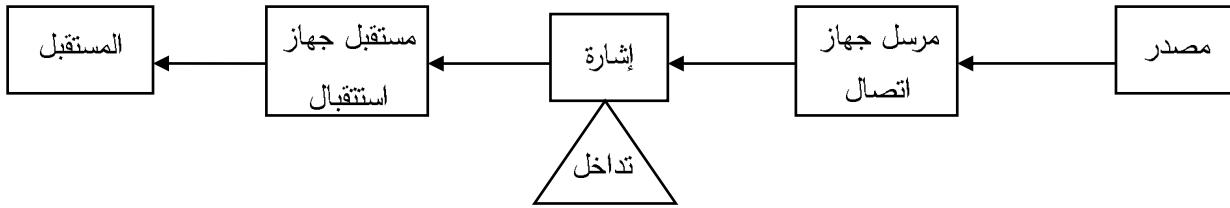
ب/ نموذج دافيد بيرلو:

قدم نمودجه سنة 1960 ويتكون من 04 عناصر: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل.

ج/ نموذج ستانون وولفر:

الذي قدمه سنة 1949، فهو يعبر عن ثمرة اسهامات علماء الهندسة والرياضيات في تقديم نماذج اتصال ويتكون من العناصر التالية: المصدر، المستقبل، المرسل، هدف اتصال، الرسالة، التداخل معالجة الرسالة وبالتالي مخطط هذا النموذج كما يلي:

شكل رقم (02): يوضح نموذج ستانون وولفر



المصدر: محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص: 204.

ولقد جاء هذا النموذج بفكرة جديدة هو التداخل والتشويش والضوضاء الذي قد يصاحب الرسالة من مصدرها إلى هدفها، حيث ينتج عن ذلك عدم ارتياح المستقبل بما يعوقه عن فهم الرسالة (رسالة، إضاءة تشويش، عدم الدقة في الاستجابة).

خامسا: أهمية الاتصال

لا يمكن أن نتكلم عن إمكانية قيام حياة اجتماعية دون اتصال، أو أي منظور علاقة اجتماعية بين شخصين على الأقل دون أن يكون جوهر هذه العلاقة اتصال مهما كانت طبيعته، وينطبق هذا الأمر على المنظمات الاجتماعية والمؤسسات، فمع التطور الذي مس الحياة الاجتماعية والاقتصادية أضحت المؤسسات في أمس الحاجة إلى جعل الاتصال منسقا يربط بين مختلف أجزائها، بمعنى أن أهميته أصبحت ضرورة كبيرة للأفراد والجماعات والمنظمات وقد أشار الباحث عزي عبد الرحمان إلى أهمية الاتصال من خلال:

- 1- من خلاله يمكن زيادة مشاركة الأفراد في مشاريع التنمية، وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم، وذلك لأن المعلومات التي يتحصلون عليها من العملية الاتصالية تتسم بالصدق والصراحة والوضوح في غالب الأحيان.¹
- 2- يكسب الأفراد معلومات جديدة، كما يزيد من عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال الصحف والمجلات والهاتف النقال والانترنت.

¹ - عزي عبد الرحمان وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 18.

- 3- يعتبر الاتصال أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتحسن الأداء والتبادل الفكري بين الأفراد.
- 4- تمثل إحدى العمليات الإدارية العامة وهذا ما يوفره من معلومات تساعد القائمين على وضع وإعداد الخطط وتنفيذها وحل مشاكل التخطيط والتنسيق والعلاقات الإنسانية.¹

سادسا: الاتصال بين الفكر التنظيمي وسوسيولوجيا التنظيم

عرفت الإنسانية الفكر التنظيمي منذ القدم، من أبسط أشكال التنظيم كالأسرة، والجماعة والقبيلة على أعقدها كأجهزة الجيش والدولة، فلم تكن هذه التنظيمات بمختلف أشكالها حكرا على حضارة دون أخرى فالسوماريون والبابليون والفرعون والرومان والفرس والمسلمون وغيرهم كلهم عاشوا وعاشوا أشكال هذه التنظيمات الاجتماعية.

وما نشهده اليوم من تطور في الفكر التنظيمي هو ناشئ تحديدا من تطور التنظيمات نفسها حيث أصبحت مرتبطة بمفهوم الدولة بشكلها الحديث وكذا التطورات الحاصلة في المجال التقني والعلمي. كما أنه من الجانب المعرفي أصبحت هناك تخصصات علمية تتناول التنظيم بالبحث والنظرية يتجاوزها بذلك الفكر التنظيمي ليصبح مجالا علميا له قواعده البحثية ونظرياته ونتائجه ومن أهم هذه التخصصات نجد سوسيولوجيا التنظيمات.

هذه السوسيولوجيا تطورت انطلاقا من مساهمات عدد من الرواد الأوائل مرورا بالنظريات التنظيمية الكلاسيكية والسلوكية وصولا إلى المعاصرة وهذا نتيجة تراكمات علمية وعملية.

كما أنها لم تكتفي (هذا التخصص) بنظرية واحدة لدراسة التنظيم وإنما تعددت المداخل النظرية التي سنحاول عرضها فيما يأتي:

1- المدرسة الكلاسيكية:

ترجع بدايات هذه المدرسة إلى سنة 1890 القرن 19، حيث ركزت على دراسة العمل وتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي وذلك من أجل تحقيق إنتاجية أكبر.

وتضمنت هذه المدرسة ثلاثة تصنيفات:

- نظرية الإدارة العلمية؛
- نظرية المبادئ الإدارية (نظرية التقسيمات الإدارية)؛
- النظرية البيروقراطية.

¹ - عزي عبد الرحمان وآخرون: نفس المرجع، ص: 18.

2- نظرية الإدارة العلمية:

تعد نظرية الإدارة العلمية من أقدم النظريات التي أطلقها فريدريك تايلور وزملاؤه في أوائل (بدايات) القرن العشرين ومن العوامل التي ساعدت على نشوءها نذكر التوسع الاقتصادي والصناعي وكذلك تطور البحث العلمي والتكنولوجي.

ركزت هذه النظرية فيما أطلق عليه بحركة الإدارة العلمية، على تحليل العمل كوحدة أساسية في التحليل، مهملة بذلك كل العناصر الأخرى مثل العنصر البشري باعتباره هامشيا، فكانت غاية هذه الحركة العلمية تحليل العمل من أجل فهم بيئته وتحقيق أعلى درجات الكفاءة التنظيمية من أجل الوصول إلى تحقيق أعلى نقطة في الإنتاجية.

توجه هذه الحركة وتركيزها على الرفع من الإنتاجية لم يأتي هكذا عبثا وإنما هو استجابة لوضعية سوسيو اقتصادية للمجتمع الأمريكي آن ذلك، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية حركة نزوح شديدة من الأرياف إلى المدن، ما حفز المصانع إلى زيادة الإنتاج من أجل تلبية حاجات سكان المدن الجدد.

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية أو التايلورية (Tayborism) ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية وهذه المبادئ هي:

أولاً: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة (Study time and motion) بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

ثانياً: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء مع وجود إدارة للتخطيط لضبك عملية الإشراف.

ثالثاً: يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.¹

كما حدد تايلور مسؤولية الإدارة بوظيفة التخطيط ومسؤولية العاملين بالتنفيذ كما بين أن على إدارة المؤسسة مراعاة ما يلي:

1- اختيار العاملين وفق أسس محددة بحيث تضمن الأداء الأفضل.

2- تدريب العاملين بأفضل الطرق المناسبة لأداء العمل.

¹ - طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص: 96-97.

3- التعاون بين الإدارة والعاملين.

4- تحديد معايير الأداء المناسبة من خلال الدراسة والملاحظة، وليس اعتمادا على سجلات سابقة لأداء العاملين دونما أساس علمي.¹

من الملاحظات تابلور أن اهتم بمحاولة إيجاد طريقة مثلى لإنجاز العمل وذلك من خلال تحليله تحليلا علميا إلى أنشطة مبسطة، كما درس الوقت والحركة.

من العرض السابق لمبادئ هذه الحركة العلمية يتضح لنا أنها ركزت على عقلنة العمل، هذه العقلنة نظرت إلى الفرد داخل التنظيم على أنها مجرد آلة لا تحركه إلا الرغبة في الحصول على المقابل المادي فكما كان الأجر جيدا كلما كان مردوده مرتفعا، وهي النظرة التي انتشرت آنذاك حيث كان ينظر في الفلسفة الاقتصادية للفرد على أنه كائن اقتصادي.

فالعقلنة الفردية كانت موجّهة بدافع مادي واقتصادي وهو نفس الشيء الذي كان يوجه عقلنة التنظيم الذي كان يبحث هو بدوره على تحقيق الإنتاجية وبالتالي تعظيم الربحية.

- التنظيم العلمي للإدارة:

ظهرت نظرية التنظيم العلمي للإدارة على يد العالم الفرنسي (H Fayol 1841-1925) في نفس الوقت الذي ظهرت فيه نظرية الإدارة العلمية لتابلور، وسميت هذه النظرية أيضا بمدخل مبادئ الإدارة العلمية، الذي اهتم فيه بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية وعقلنتها، وذلك من خلال تركيزها على أداء المديرين وليس الأفراد في أداء مهامهم.

لقد ركز هنري فايول من خلال مدخله النظري على الوظائف الرئيسية للإدارة بعد أن قسمها إلى عدة وظائف:

- 1- الوظيفة التقنية: تتعلق بالإنتاج وتحويل المنتج.
- 2- الوظيفة التجارية: تتعلق ببيع المنتج وشراء المواد الأولية.
- 3- الوظيفة المالية: تتعلق بسيير رؤوس الأموال.
- 4- الوظيفة الأمنية: تتعلق بحماية وصيانة الأجهزة والأبدي العاملة.
- 5- الوظيفة المحاسبية: تتعلق بجرد حصيلة النشاطات وحساب كلفة الإنتاج.
- 6- الوظيفة الإدارية: أعطى فايول أهمية كبرى لهذه الوظيفة، وأنها هي التي تجمع بين الوظائف الأخرى وتتسق فيما بينها.

¹ - محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 24.

ولقد صاغ فايول أربعة عشر (14) مبداء إداريا في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة تجارية، سياسية أو عسكرية وهي:

1. تقسيم العمل.
2. الصلاحية والمسؤولية.
3. التدريب على النظام.
4. وحدة إصدار الأوامر.
5. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
6. وحدة التوجيه.
7. مكافأة الأفراد.
8. المركزية.
9. التسلسل الهرمي.
10. التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والمعدات و *****....)
11. الإنصاف والمساواة.
12. تباين الأفراد في العمل.
13. روح المبادرة والابتكار.
14. روح التعاون (روح الفريق والتماسك).

كما يمكن تحديد أهم المفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالاتي:

أ/ مبدأ التدرج الهرمي: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيهم في إنجاز المهمات.

ب/ مبدأ وحدة الأوامر: ألا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

ج/ مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by exception): المقصود به تخويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري أي تطوير لعملية تخويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية والاستثنائية.

د/ مبدأ نطاق الإشراف: يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم (خمسة أو ستة أفراد) ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

هـ/ مبدأ التخصص الوظيفي: يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي (التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية)، ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

و/ مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين: ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقوم بالإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.¹

من خلال ما سبق يبدو أن المدخل العلمي للإدارة لم يشذ عن المدخل الذي سبقه (التقسيم العلمي للعمل)، فقد ركز على تقسيم المهام الإدارية كما ذكرنا سابقاً، فقد بحث على تحقيق عقلنة اقتصادية تهدف إلى تعظيم وزيادة المردودية والإنتاجية وبالتالي تحقيق ربحية أكبر، وذلك كله بعد محاولة فهم السلوك الإدارية فهما علمياً، فكلما كان سلوك الإشراف مثلاً مدروس علمياً تكون المردودية جيدة وكأن هناك نوعاً من الحتمية الميكانيكية في تفسير المنظمة والممارسات داخلها، كما أنها اعتبرت المنظمة وفق هذا المدخل على أنها نسق مغلق في التعامل مع السلوكات والعلاقات بين الموظفين داخلها.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترجع هذه المقاربة إلى عالم الاجتماع الأسترالي إلتون مايو (Mayo elton) والذي يعتبر المؤسس الرئيسي لما عرف بحركة العلاقات الإنسانية، قام مايو رفقه زملاءه كل من "رونلز برجر Rothlis Berger وديكسون Disckon ووارنر Warner" حيث عملوا كفريق خلال المدة الممتدة من (1927-1932) حيث أبرموا عقداً لبدء مشروع للتعاون مع شركة ويسترن إلكتريك "Western Electric" في الولايات المتحدة الأمريكية.

انطلق التون مايو في أبحاثه مستنداً على الفرضية التaylorية التي تؤكد أن هناك علاقة بين الإنتاجية والحوافز المادية للعامل، حيث ركزت تجاربهم الأولى على أثر ظروف العمل والراحة الجسمية، كما ركزت على أثر التغير في الظروف الفيزيائية التي تشمل الإضاءة وفترات الراحة، والتغير في مستوى الأجور باعتبارها محددات أساسية للسلوك التنظيمي، ولكن اكتشفوا بأن إنتاجية العاملين لم تتغير بشكل يتناسب مع التغيرات في

¹ - خليل محمد حسن الشماح، خضير كامل محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص ص: 51-59.

هذه العوامل، وبناء على هذه النتائج غير المتوقعة فقد سعى الباحثون إلى التفتيش عن تفسير آخر لهذه الظاهرة، فقاموا بإجراء مقابلات مع عدد من العاملين، وفرت نتائجها معلومات مهمة في تفسير سلوكهم التنظيمي، وبعتماد أسلوب الملاحظة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم، دون وجود مشرفين ترتب على هذه الملاحظة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية، وتحسن في معنويات العاملين وقد استنتج فريق البحث أن الجماعة تمارس نوعاً من السلطة على أفرادها لا تقل أهمية عن التنظيمات الرسمية.¹

وعليه لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً اجتماعياً وإنسانياً له حاجاته ورغباته وميولاته واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي، من هنا بدأ التركيز على التنظيم غير الرسمي والروح المعنوية والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي وأثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أثرت المنغريات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية لمايو في الفكر التنظيمي، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها "E Mayo" بهذا الخصوص ما يلي:²

1. البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
 2. أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
 3. أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
 4. العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينها.
 5. الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.
 6. بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقاً للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.
- وما نلاحظه من خلال ما ذكرناه من الفرضيات التي انطلقت منها هذه المدرسة أنها أعطت فرصة للفرد لإشباع حاجياته من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، كذلك الحاجة للانتماء وذلك في إطار جماعات عمل غير رسمية لكن يفترض أنها على الأقل لا تعمل ولا تتعارض مع الأهداف الكلية للتنظيم.
- وهو الأمر الذي أسهمت في ظهوره أبحاث هاوتورن حيث ساعدن في ظهور حركة العلاقات الاجتماعية ومن أبرز روادها أبراهام ماسلو "Abraham Maslow" (1908-1970) حيث اشتهر بنظريته "الحاجات التصاعديّة التي عالجت الحوافز الإنسانية والوظيفية لإشباع حاجات الفرد في المنظمات".

¹ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال -، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص: 39.

² - مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص: 52.

اقترح واسلو تقسيم هرم الحاجات إلى 05 مستويات وفقا لأهميتها للفرد كما هو موضح في النقاط التالية:

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي تشمل الحاجات الجسمانية الأساسية لاستمرار الحياة كالحاجة إلى الطعام والشراب والهواء والملبس والراحة وغيرها.

2. **حاجات الأمان:** وهي تشمل حاجات الشخص لتوفير الأمان سواء كان هذا الأمان من الناحية المادية أو من الناحية المعنوية أو النفسية أو الأمان ضد الأضرار الجسدية.

3. **الحاجات الاجتماعية:** وتمثل في حاجة الفرد لشعوره بأنه محبوب من الآخرين ويتفاعل معهم بشكل إيجابي في المجتمع.

4. **حاجات التقدير:** وتشمل حاجة الفرد بتقدير الآخرين واحترامهم له وشعوره بالقدرة والنجاح وكذلك الحاجة لتقدير الشخص لذاته.

5. **حاجات تحقيق الذات:** وتشمل حاجة الفرد أن يحقق أحلامه وآماله ويكون ذلك باستخدام قدراته ومواهبه في الوصول إلى المركز المرغوب.

المقاربة البيروقراطية:

ترتبط المقاربة البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" حيث يعتبرها بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين للإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال.¹

فالبيروقراطية مفهوم اجتماعي يشير إلى المنظمات الكبيرة أو التنظيم الضخم الذي يضم أفراد تتكامل جهودهم لتحقيق هدف معين، كما تتصف هذه المنظمات بوجود مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم أفعال أفرادها.

لقد قام عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر بوضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي " Ideal Type" وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية.²

ويتسم التنظيم في البيروقراطية بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

1- وجود مجالات للتخصص محددة بشكل رسمي وثابت، وتحدد وتنظم هذه المجالات عن طريق القواعد واللوائح والتعليمات المكتوبة.

¹ - Thio Alex, **Sociology**, longman, New York, 1998, P : 35.

² - Timasheff and Theodorson, **Sociological Theory : its nature and growth**, New York, rondon House, 1976, P : 153.

- 2- توزيع الأعمال والنشاطات المنتظمة التي تتطلبها أهداف البناء البيروقراطي على أعضاء المنظمات بطريقة ثابتة على أنها واجبات رسمية.
- 3- توزيع السلطات اللازمة لتنفيذ الأعمال والواجبات المحددة بشكل رسمي وثابت وفقا لقاعدة واضحة ومحددة.
- 4- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، حيث تشرف المستويات العليا في التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا (السلم الإداري) ويتفق عدد المستويات التنظيمية على حجم التنظيم.
- 5- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات، ومن ثم لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالشروط المحددة.
- 6- تعتمد المنظمة البيروقراطية على الإجراءات والقرارات الإدارية والقواعد المكتوبة والوظائف الرسمية في التنظيم ومحور العمل المشترك في العصر الحديث.
- 7- فصل الإدارة عن الملكية، فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل والإنتاج، وإنما يمدهم التنظيم بها في شكل أدوات وأموال، وهم مسؤولون عن تعليل كيفية إنفاقها واستخدامها، وينبغي على هذا أيضا فصل تام بين ممتلكات المنظمة أو المتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.
- 8- يقوم هذا التنظيم على أساس الاعتناء بمبدأ الرشد في تصرفات الأعضاء، ويعتمد ذلك على مبدئين هما: استخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محدودة مع الدقة الكاملة في اختيار الوسائل لتحقيقها والمنطق العلمي السليم في تفسير الأمور ورفض كل الأساليب والمعتقدات غير العلمية في التفسير.¹

4- نظريات التنظيم الحديثة

1/ **نظرية التنظيم:** تعتبر هذه النظرية أن المنظمة تعمل بموجب نظام متحد مؤلف من أجزاء متداخلة تعمل معا لهدف أو أهداف محددة²، وهذه الأجزاء ذات علاقة تفاعلية متبادلة تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيبا كليا موحدًا، وبموجب هذه النظرية فإن المنظمة تعمل كنظام متكامل وفي الوقت نفسه كجزء فاعل في محيطها، وتقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقات بين التنظيم والبيئة المحيطة به، والمنظمة بحد ذاتها نظام متحد وأقسامها يشكلون فروع هذا النظام، والتنظيمات تتداخل فيما بينها وتتسلف مهامها ونشاطاتها لتحقيق أهداف النظام الكلي.

واعتبر رواد هذه النظرية "كينيث بولدينغ ولوديك فان بورتالفي" المنظمة مجموعة من الأجهزة العاملة ذات الموارد المتنوعة والتي تشكل نظم علمها، وأن النظام مجموعة من الأجزاء المتداخلة تعمل ككيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص ص: 35، 37.

² - حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005، ص: 102.

ويتألف نظام المنظمة بحسب نظرية النظم من أربعة عناصر: المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، العمليات المرتدة.

ويمكن القول بأن نظرية التنظيم تبحث عن كيفية تنسيق وحدات النظام الداخلية وانسجام المؤسسة مع بنيتها الخارجية، كل هذا يتم عن طريق وجود اتصالات حيوية تربط أجزاء النظام بعضها ببعض، وتجعل من المنظمة قادرة على التكيف مع بيئتها الخارجية.¹

2/ النظرية الموقفية أو الظرفية:

لقد ظهرت هذه النظرية في الستينات وحاولت إيجاد تناسب مع الممارسات الإدارية والمتطلبات الظرفية التي قد تفرض على المديرين عدة تحديات، وقد تبنت موقفها على أساس المتطلبات التي تفرضها المؤسسات لذلك حملت شعار "حسب" أي الظروف المناسبة للمشاكل الإدارية مرتبطة بالظروف والعوامل المحيطة بها. وهذه الدراسة تقر بأهمية كل المدارس الإدارية السابقة وما جاءت به من أفكار، فهي حسبها ليس هناك أسلوب معين إداري هو الأمثل لكل الظروف ولكل الأزمنة، ويقصد بالظروف هنا الظروف الداخلية (الأفراد وعاداتهم، وتكوينهم، الهيكل التنظيمي) والظروف الخارجية (المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة).

ويصبح الاتصال حسب هذه النظرية موقفياً أيضاً، أي أن شكله يتغير بتغير البيئة الداخلية أو الخارجية فإذا زاد حجم المؤسسة مثلاً، تطلب ذلك تطوير قنوات الاتصال والرقابة، وإذا ظهرت وسائل تقنية جديدة قامت المؤسسة بالتكيف مع البيئة الخارجية.

3/ الإدارة بالأهداف:

ينسب هذا الأسلوب من الإدارة إلى العالمين بيتر داركر "Peter Daker" وجورج أوديورن "Georg Odiorne" والذي عرض أسسها دراكر في كتابه الصادر عام 1954 "الإدارة بالتطبيق" على الشكل التالي:²

- لكل منصب في التنظيم هدف مرتبط بالهدف العام ويتفرع عنه.
- تحديد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.
- الحكم على فعالية الفرد مقرون بمدى تحقيقه للهدف أي النتائج.

ويمكن أن نلاحظ الاتصال وفقاً لهذه النظرية أنه أفقي وعمودي، حيث يتشارك العمال مع الإدارة في تحديد الأهداف، فالرقابة تكون ذاتية وتبدأ فكرة المركزية بالتلاشي.

¹ - موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص: 37.

² - المرجع نفسه، ص: 38.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأتصال وأهميته وأشكاله والنماذج الإتصالية بالإضافة الى الإتصال في الفكر التنظيمي والنظرية السوسيولوجية التي إهتمت بالتنظيم كمتكون إجتماعي له ثقافته ونظرت للإتصال على أنه ظاهرة سوسيوتقافية متجاوزة بذلك النظرة الميكانيكية للإتصال على أنه مجرد عناصر يمكن فصلها عن بعضها البعض.

الفصل الثاني:

ماهية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى المؤسسة الاقتصادية والتعريف بها من منظور اقتصادي خاصة وأن المؤسسة الاقتصادية لها دور كبير في الخروج من الأزمة التي تعيشها البلدان، خاصة مع التحولات التي مست جميع دول العالم على جميع الأصعدة سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية.

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت وتباينت آراء علماء الاقتصاد في وضع تعريف موحد أو تحديد مفهوم مشترك للمؤسسة الاقتصادية، كما تعددت المنظورات المعرفية والتخصصات الأكاديمية التي اهتمت بمفهوم المؤسسة الاقتصادية، كل تخصص من زاوية نظره وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها:¹

- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرف والكيفية والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".²

كما تعرف على أنها: "وحدة اقتصادية تستجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وهدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات".

وهناك من يعرفها بأنها: "تنظيم اقتصادي مستقل مادياً يجمع بين عوامل إنتاجية قصد توفير الإنتاج (سلعي أو خدماتي) لغرض تسويقه".

وتعرفها كنوش عاشور بأنها: "مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية، هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية، سلع وخدمات تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان، كما يمكن للمؤسسة وحسب طاقتها أن تباشر نشاطاً اقتصادياً واحداً أو أكثر وأن تكون متكونة من وحدة واحدة أو أكثر".³

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها كلها ترمي إلى البعد الاقتصادي فهي تعتبر المؤسسة تنظيمياً إنتاجياً الهدف منه هو تحقيق الربحية.

¹- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص: 08.

²- المرجع نفسه، ص: 10.

³- كنوش عاشور: المحاسبة العامة (أصول ومبادئ وآليات سير الحسابات) وفقاً للنظام المحاسبي المالي، ط02، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،

2013، ص: 07.

وهناك تعاريف أخرى نذكر منها:

– المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.¹

– كما ينظر إلى المؤسسة من الناحية الاجتماعية من خلال الأدوار التي يقوم بها الفاعلين الاجتماعيين، إذ نجد سبنسر يقدم مقارنة شمولية عند تعريفه للمؤسسة، والتي تعني عنده العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع.²

– أما بالنسبة لتالكوت بارسونز: "تكون هناك مؤسسة عندما يكون هناك تفاعل بين الأفراد أين يصبح لدى كل فرد دور لضمان استمرارية وثبات العلاقات المتبادلة بينهم".³

– أما عند تورستلين فيبلان "إن المؤسسة هي عبارة عن عادات ذهنية سائدة وواسعة الانتشار وتعبّر عن طرق تفكير خاصة ووظائف خاصة للفرد من جهة وللمجتمع من جهة أخرى".⁴

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنها ركزت على البعد الاجتماعي للمؤسسة فهي تهتم بنظام العلاقات الاجتماعية وكذلك الأدوار التي يتوقع الأفراد أن يواجهوها في حياتهم اليومية.

إذا فهي بالمفهوم الاجتماعي هي تشكل بشري إرادي (هرمي) خاضعون لقواعد ومعايير وقيم من أجل الوصول إلى هدف معين.

ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية:⁵

1/ الشكل الاقتصادي: ويكون على شكل سلع أو على شكل وسائل الإنتاج أو خدمات يستعملها المواطن، ولكي تستمر عملية الإنتاج لابد من ضمان الموارد المالية ويكون ذلك عن طريق الاعتماد أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر والتحديد الواضح للأهداف والسياسة البرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تصنع أهداف معينة تسعى لتحقيقها.

2/ الشكل التقني: المفهوم التكنولوجي والتقنيات الحديثة التي تتطور باستمرار حيث كل دورة إنتاجية فيها إدخالات جديدة وبالتالي تأتي بمعلومات تقنية جديدة.

¹ – أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص: 15.

² – دينكن مينشل: معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد الحسن، دار الطباعة، بيروت، 1981، ص: 25.

³ – Beiton Alainet des autres : **lexique de sociologie**, OSB, 4ème édition, Italie, 2013, P : 197.

⁴ - **I bid**, P : 198.

⁵ – أحمد زايد مسعود، خرشومي سعيد: مذكرة ماجستير، الفوترة وتسيير العقود، دورة 1998.

3/ الشكل القانوني: تعتبر المؤسسة شخصية معنوية قانونية مستقلة تحمل اسما خاصا لها ميزانيتها ولها خطتها الخاصة بها ولها حقوق، وصلاحيات وهي مسؤولة أمام العدالة.

4/ الشكل الاجتماعي: المؤسسة لها طابع جماعي بالنسبة للعمال، إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى إذ سلعها تنفيذ مجموعة كبيرة من المواطنين، وهناك خصائص أخرى منها: أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يدخل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وبد عاملة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف.

وقد ذكر عبد الرزاق بن الحبيب مجموعة من الخصائص وتتمثل في:¹

1/ المؤسسة وحدة الإنتاج والتوزيع:

تعرف المؤسسة كوحدة للإنتاج والتوزيع، وتكون مهيكلة على أساس قوانين ولجرائات خاصة، إن الجانب من تعريف المؤسسة يتمثل في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية وتوزيع المداخل.

- المؤسسة وحدة اقتصادية: إن الوظيفة الأساسية لها هي إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق فالمؤسسة تحتاج إلى عوامل الإنتاج مثل العمل، المواد الأولية، السلع النصف المصنعة، الطاقة...

- المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل: إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي (قيمة المخرجات - قيمة المدخلات) حيث أن المؤسسة تقوم بتوزيع المداخل على الشكل التالي:

* تسديد الضرائب إلى الدولة والجماعات المحلية.

* توزيع الأرباح على أصحاب المؤسسة.

* تسديد اشتراكات الضمان الاجتماعي.

2/ المؤسسة خلية اجتماعية:

إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال، إذا فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال

مثل:

- ثبات العمل.

- مستوى الأجور.

- الترقية.

- التكوين.

إن هذه المجموعات الاجتماعية تختلف فيما يتعلق بما يلي:

- المؤهلات: مثل: شهادات علمية، مهنية، الخبرة، الأقدمية.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص ص: 28، 34

- الثقافة: إن النواة الأساسية للثقافة تكمن في الأفكار التقليدية.
- الأهداف: كل شخص يطمح لتحقيق أهدافه في المؤسسة، وبالتالي في المجتمع وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة.

3/ المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد، إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص كل من نوع: السلع، الكمية، الأسعار، الاتصال، التوزيع...، وتتمثل هذه القرارات في اختيارات اقتصادية بمعنى الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف.

4/ المؤسسة كمجموعة إنسانية:

لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء، وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة تمثل هويتها وثقافتها قصد إعداد مشروعها.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

1- حسب المعيار القانوني: وتنقسم إلى¹

أ- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود إلى أفراد أي المؤسسات التي تعود ملكيتها على فرد واحد (المستغل) وتعتبر مؤسسة فردية معظم العمليات التجارية الصغيرة والمؤسسات ذات الصناعة التقليدية.

ب- المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي ملكية وسائل الإنتاج فيها تعود للدولة.

ج- المؤسسات المختلطة: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة والأفراد معا.

2- حسب معيار الحجم: وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات والكبيرة.²

أ/ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي التي تضم أقل من 250 عامل وقد قسمت إلى:

- مؤسسات مصغرة من 01-09 عمال.

- مؤسسات صغيرة من 10-49 عامل.

- مؤسسات متوسطة من 50-250 عامل.

ب/ المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.

¹ - كنوش عاشور: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

² - جنابة عبد الله: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص: 19.

3- حسب المعيار الاقتصادي: يمكن تمييز أنواع عدة:¹

1/ المؤسسات الصناعية: وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

- المؤسسات الصناعية الثقيلة.

- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة.

2/ المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، حيث تقوم بتقديم

ثلاثة أنواع من الإنتاج وه الإنتاج النباتي، الحيواني والسمكي.

3/ المؤسسات التجارية: وهي التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة...

4/ المؤسسات المالية: وهي التي تقوم بنشاطات مالية كالسيولة....

5/ مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل...

رابعا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية، طاقة، معلومات من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات فتجرى عليها تحويلات معينة لتصبح لدينا مخرجات تكون في شكل منتجات مادية وخدمات (سلع وخدمات) تباع في السوق مقابل نقود تشغلها المؤسسة مرة أخرى لتحصل بواسطتها على مدخلات أخرى وهكذا تستمر الدورة الإنتاجية، فتلاحظ أن الناتج الذي يعرض في الأخير على المحيط هو محصلة نشاطات عديدة ومنظمة يمكن تصنيفها كما يلي:

1/ وظيفة الإنتاج:

وهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم وحل للمشاكل واتخاذ قرارات، ووضع سياسات توصلنا إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن.²

2/ وظيفة التسويق:

وهذه الوظيفة تلي وظيفة الإنتاج، حيث تساعد المؤسسة على تصريف منتجاتها وتتولى عرضها على المستهلك، اجتذابه وترغيبه في الشراء عن طريق القرارات الأساسية اللازمة من حيث الأسعار والمواصفات، فهي مجموع العمليات المتعلقة بأعمال البيع، النقل، التخزين، التتميط، وتحمل المخاطر والتسعير، والحصول

¹ - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص: 30.

² - حوري زينب: تقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، مارس 1989، ص: 13.

على المعلومات التسويقية والإعلان والترويج وكل ما يؤدي إلى استرداد الأموال التي صرفت بالإضافة إلى توفير عائد معقول يعوض كلما أنفق ويمكن المؤسسة من الاستمرار والتوسع.¹

3/ الوظيفة المالية:²

كون أن جميع الأعمال والمشاريع تحتاج إلى أموال فهي وظيفة حيوية، وتتعلق بالمركز المالي للمؤسسة أي الحصول على احتياجات مالية وتضم هذه الوظيفة العمل على:

- التخطيط المالي، التنبؤ بدخول وخروج الأموال وإعداد الميزانية.
- البحث عن الأموال عن طريق القروض.

4/ وظيفة الموارد البشرية:

وهي المحدد الأساسي لحركة النشاط الصناعي والإنتاجي وتهدف هذه الوظيفة إلى تقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية وضع الميكانيزمات والبنى الهادفة لتحقيق حاجيات تطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، التكوين، الترقيات، الترقيات، أجور ومزايا أخرى.

¹- المرجع نفسه، ص: 13.

²- عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سبق ذكره، ص: 17.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل النظري مفاهيم عامة عن الاتصال وحاولنا فهمه انطلاقا من البعد الاتصالية نفسه والسيبولوجي، فحاولنا فهمه أيضا بناءا على نظريات التنظيم بداية بالنظريات التي ركزت على تحليل العمل كوحدة صغرى، ثم النظريات التي اهتمت بالمنظمة متجاوزة مفهوم العمل باعتباره مفهوم اقتصادي، ثم النظريات التي اهتمت بالمؤسسة كمجال اجتماعي بعيدا عن المقاربة الاقتصادية حيث أصبح الاتصال ثقافة جزئية من ثقافة المؤسسة.

الإطار الطبي

سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تفريغ البيانات وتحليلها، ومحاولة فهم الظاهرة الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية وكذلك الفعل الاتصالي للفرد والجماعة، مع ذكر المحددات والموجهات الثقافية التي تؤطره، وذلك انطلاقاً من مجموعة نظريات ونماذج اتصالية وسوسولوجية مثل النظرية البيروقراطية والعلاقات الإنسانية ونظريات الإدارة العلمية.

أولاً: التعريف بالمنظمة محل الدراسة

1- نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق عدة تغييرات أثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، وقد مرت بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- **المرحلة الأولى: (1947-1969):** إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA*، خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

- **المرحلة الثانية (1969-1983):** إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ*، وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلاً من كهرباء وغاز الجزائر، ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات تم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني.

- **المرحلة الثالثة (1983-1991):** إعادة هيكلة سونلغاز، خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغيير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية؛

- KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية؛

- KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز؛

- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية؛

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

Electricité générale de gaz en Algérie :*EGA

Société national de l'électricité et du gaz:*SONALGEZ

- ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي؛
- AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة. هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.
- المرحلة الرابعة (1991-1995): طابع قانوني جديد للشركة، وفي هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول إتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).
- المرحلة الخامسة (سنة 2002-2005): تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم، بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم. مما سبق يمكن القول أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مرت عبر عدة مراحل سمحت لها بالتطور واحتلال الصدارة في مجال الطاقة الكهربائية والغازية.

2- وظائف المؤسسة الوطنية سونلغاز:

- سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي مؤسسة محتكرة لثلاثة وظائف أساسية وهي: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز، توزيع الكهرباء والغاز.¹
- 1- الإنتاج: إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين، أجبر مؤسسة سونلغاز على إندماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، الإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية.
 - 2- النقل: يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الشدة العالية، بالإضافة إلى خطوط الشدة المتوسطة، أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سوناطراك، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه للمستهلكين الصناعيين، أو المتوسط أو المنخفض.
 - 3- التوزيع: تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات شدة منخفضة ومتوسطة تلبية لاحتياجات زبائن الصغار بالطاقة الكهربائية والغازية، كما تزود شركائها الصناعيين بشبكات ذات شدة مرتفعة في حين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الشدة المتوسطة، أما العائلات والحرفيين تزودهم بشدة منخفضة.
 - 4- البيع: تعتمد سونلغاز على بيع الكهرباء والغاز اعتمادا على أنواع الشدة العالية (HT)، والمتوسطة (MT)، والمنخفضة (BT).

¹ - معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز

3- تقديم مديرية توزيع سونلغاز-تبسة-

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978م استحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر، والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 05-02-2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع -تبسة-، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية مديرية التوزيع -تبسة-، أما حاليا صار اسمها امتياز التوزيع تبسة وذلك ابتداء من 2019/05/27.

امتياز التوزيع -تبسة- يضمن توزيع الكهرباء لكافة مكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر ب169596 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 8635.645 كم و123730 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1643 كم.

4- أهداف مديرية توزيع سونلغاز-تبسة-

تتمثل أهداف مديرية التوزيع -تبسة- فيما يلي¹:

- تحقيق الربح لضمان استمرارية الشركة والعمل على رفع رأس مالها؛
- إشباع حاجات المستهلكين والإرضاء من خلال توفير المنتج المتمثل في الكهرباء التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية؛
- العمل على تسيير الموارد البشرية بنظرة إستراتيجية من خلال وضع وتطوير برامج تسعى لترقية التحاور والتشاور في مجال العلاقات الاجتماعية والمهنية؛
- جذب رؤوس الأموال الخارجية؛
- الرفع من القدرة الإنتاجية؛
- الحرص على زيادة الجودة وخفض التكاليف؛
- الحفاظ على إستمرارية الشركة؛
- ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية؛
- الحفاظ على صورة الشركة على المستوى المحلي.

ثانيا: إجراءات الدراسة

تتطلب أي دراسة علمية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد من البحث، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته

¹- معلومات مقدمة من مؤسسة سونلغاز

أو البحث عن ما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

1- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، وذلك لسنة 2020، حيث يقدر عدد العمال ب 506 عامل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:
عامل موزعة كما يلي:¹

جدول رقم(02): عدد العمال في مديرية التوزيع -تبسة- (سونلغاز)

| عدد الأعوان | سير مصنحة المستخدمين |
|-------------|-----------------------|
| 88 | الإطارات (C) |
| 36 | الإطارات السامية (CS) |
| 162 | المنفذين (E) |
| 174 | السلطات العليا (HM) |
| 46 | السلطات الدنيا (PM) |
| 506 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المرفقة

يمثل الجدول عدد العمال في مديرية التوزيع -تبسة- (سونلغاز) المتمثل في 506 عامل، موزعة كما يلي: حيث تمثل عدد الإطارات في المؤسسة 88 إطاراً، أما الإطارات السامية فتتمثل ب 36 عامل، مقسمة من 102 ذكر و 22 أنثى، أما المنفذين في المؤسسة يتمثل عددهم ب 162 عامل مقسمة إلى 160 ذكر و 2 أنثى، ونلاحظ كذلك أن عدد العمال الذين يمثلون السلطات العليا يتمثل ب 174 عامل مقسمة إلى 159 ذكر و 15 أنثى أما عدد العمال الذين يمثلون السلطات الدنيا فتتمثل ب 46 عامل مقسمة إلى 40 ذكر و 6 أنثى.

2- الخصائص السوسيو ثقافية لمجتمع (عينة) البحث:

بما أننا نحاول البحث في موضوع ثقافة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فلا يمكن فصل ثقافة الاتصال السائدة سواء لدى الفرد أو لدى جماعة العمل، لا يمكن فصلها عن ثقافة العامل المرتبطة ببيئته سماته

¹ - معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز

الشخصية والتي لها علاقة بجنسه، انتمائه الاجتماعي (ريفي، حضري)، مهنته السابقة، خبرته في مجال العمل المنظم واللغة المستخدمة، إضافة إلى عوامل شخصية أخرى.

بناء على هذه المعطيات قمنا باختيار مجموعة من العوامل والمتمثلة في:

1/ السن.

2/ الخبرة المهنية، الأقدمية.

3/ المستوى الدراسي.

4/ المستوى في اللغة العربية.

5/ المستوى في اللغة الأجنبية.

6/ التخصص العلمي والمهني.

7/ الدخل الشهري.

• السن: فيما يتعلق بالسن قمنا بتقسيم أفراد العينة إلى فئات عمرية يبلغ مدى كل منها 10 سنوات.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن والفئة المهنية

| المجموع | الفئة 04 | | الفئة 03 | | الفئة 02 | | الفئة 01 | | الفئات العمرية الفئة المهنية |
|---------|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|---------------------------------|
| | 60-51 سنة | | 50-41 سنة | | 40-31 سنة | | 30-20 سنة | | |
| 08 | 0.08 | 01 | 0.08 | 01 | 37.5 | 03 | 37.5 | 03 | إطارات |
| 12 | 16.66 | 02 | 25 | 03 | 41.66 | 05 | 16.66 | 02 | عمال مهنيون التحكم |
| 20 | 15 | 01 | 15 | 03 | 35 | 07 | 45 | 09 | عمال التنفيذ |
| 40 | 10 | 04 | 17.5 | 07 | 37.5 | 15 | 35 | 14 | المجموع |

نلاحظ من الجدول السابق الذي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن وكذا الفئات المهنية الداخلية

أن نسبة 37.5% من أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 40-31 سنة و35% تتراوح أعمارهم بين 30-20 سنة،

بينما نسبة 17.5% تتراوح أعمارهم بين 50-41 سنة، أما الفئة الرابعة والتي تمثل أعمارهم بين 60-51 سنة

فهم يشكلون النسبة الأصغر وهي 10%، كما يمكن أن نلاحظ أن نسبة 72.5% من عينة البحث يتوزعون على

الفئة العمرية الأولى والثانية معا التي لا يتجاوز مداها معا 40 سنة.

أما توزيع أفراد العينة وفق متغيري السن والفئة المهنية نلاحظ أن الإطارات تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة و 31-40 سنة بنفس النسبة وهي 37.5% أما نفس النسبة والتي تقدر بـ12.5% فهي موزعة على الفئتين العمريتين للإطارات 41-50 سنة و 51-60 سنة.

من خلال القراءة الأولية لهذه المعطيات نجد أن النسبة الكبيرة من الإطارات متمركزة في الفئتين العمريتين الأولى والثانية والتي لا يتجاوز مداهما معا 40 سنة وهو أقل من متوسط الأعمال ككل.

بالنسبة لعمال التحكم نجد أن نسبة 16.60% منهم متركزة في الفئة العمرية الأولى، 41.66% في الفئة العمرية الثانية، 25% في الفئة العمرية الثالثة، 16.66% في الفئة العمرية الرابعة، إذا فنسبة العمال المهنيون الأكبر تتركز في الفئة العمرية الثانية.

بالنسبة لعمال التنفيذ فهم متوزعون كما يلي: 45% على الفئة العمرية الأولى، 35% على الفئة العمرية الثانية، 15% في الفئة العمرية الثالثة، 5% في الفئة العمرية الرابعة.

نلاحظ أن النسبة الأكبر هي موزعة على التوالي على الفئتين العمريتين الأولى والثانية أما عند مقارنة النسب المئوية لكل من الإطارات والعمال المهنيون وعمال التنفيذ نجد أن الإطارات يتمركزون في الفئة الأولى والثانية، أما العمال المهنيون فيتمركزون في الفئة الثانية، عمال التنفيذ في الفئة الأولى والثانية.

إن تركز الإطارات في الفئة الأولى والثانية يرجع إلى أنهم بمجرد إنهاء دراستهم الجامعية يلتحقون مباشرة بميدان العمل، أما بالنسبة للفئة العمرية الثانية فتأخر التحاقهم بالعمل يرجع إلى إجراءات الخدمة العسكرية للبعض منهم وكذا فترة البحث عن عمل.

أما تركز العمال المهنيون في الفئة العمرية الثانية فيفسر بسرعة الانتقال نوعا من عامل بسيط إلى عامل مهني وكذا بالنسبة للتوظيف حيث أنهم يتوظفون في المؤسسة بين 31-40 سنة، فهم لهم خبرة مهنية وكفاءة لكل خارج المؤسسة (في مؤسسة سابقة).

أما عن تراجع النسب تدريجيا بالنسبة للفئات العمرية الباقية فهو راجع إلى حركية هذه الفئات فالبعض يحال إلى تقاعد مسبق والبعض يتعرض إلى حوادث عمل فيتوقف عن العمل ويتم تعويضه.

أما بالنسبة لعمال التنفيذ فهم يتركزون في الفئة الأولى والثانية نسب عالية ومقاربة فيما بينها فالمؤسسة توظيف الأقل سنا لأنهم هم الأقدر على تنفيذ العمل الميداني الذي يحتاج إلى رشاقة وقوة عضلية. وتبدأ النسب بالتراجع وهو راجع إلى نفس الأسباب المتعلقة بالفئة الثانية أي عمال التحكم.

3- الخبرة المهنية والأقدمية:

فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الخبرة المهنية أو على أساس متغير الأقدمية فإننا سنقوم بتفسير البيانات المتعلقة بمتغير الأقدمية فقط وهذا يعود لاعتبار أن المتغيرين متقاربين في المؤسسة، الفرد الذي تكون له خبرة مهنية عالية غالبا ما تكون له أقدمية كبيرة، فالمتغيرين متساويين لدى كثير من الأفراد.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الأقدمية في المؤسسة

| من 16 إلى 20 سنة | | من 11 إلى 15 سنة | | من 06 إلى 10 سنوات | | 05-01 سنوات | | الأقدمية الفئة المهنية |
|------------------|-------|------------------|--------|--------------------|--------|-------------|--------|---------------------------|
| 01 | 12.5% | 03 | 37.5% | 03 | 37.5% | 02 | 25% | إطارات |
| 03 | 25% | 05 | 41.66% | 02 | 16.66% | 02 | 16.66% | عمال مهنيون |
| 02 | 10% | 01 | 50% | 06 | 30% | 11 | 55% | عمال التنفيذ |
| 06 | 15% | 09 | 22.5% | 11 | 27.5% | 15 | 35% | المجموع |

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن توزيع أفراد العينة على أساس متغير الأقدمية في المؤسسة كما يلي: نسبة 35% لهم أقدمية ما بين سنة إلى خمسة سنوات وهي النسبة الأكبر، نسبة 27.5% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من 06 إلى 10 سنوات، ونسبة 22.5% تتراوح أقدميتهم ما بين 11 إلى 15 سنة و15% بين 16 إلى 20 سنة.

من خلال هذه الأرقام نلاحظ أن نسبة 35% هم موجودون في الفئة الأولى من ناحية الخبرة، أما عن توزيع النسب وتقاطعها ما بين سنوات الخبرة المهنية والفئة المهنية نجد المعطيات التالية: بالنسبة لفئة الإطارات:

نسبة 37.5% من الإطارات لهم أقدمية ما بين 06 إلى 10 سنوات ونفس النسبة لها الأقدمية من 11 إلى 15 سنة، أما بنسبة 25% من الإطارات لهم أقدمية من 01 إلى 05 سنوات، النسبة 12.5% لهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة. أما فئة العمال المهنيون:

نسبة 16.66% من العمال المهنيون لهم أقدمية من 01 إلى 05 سنوات ونفس النسبة لهم أقدمية من 06 إلى 10 سنوات، 41.66% منهم لهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة، 25% لهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة.

فيما يخص العمال البسطاء (عمال التنفيذ)

55% منهم لهم أقدمية بين سنة وخمسة سنوات، 30% منهم لهم أقدمية تتراوح من 06 إلى 10 سنوات، 05% لهم أقدمية بين 11 و 15 سنة، 15% لهم أقدمية بين 16 و 20 سنة.

من خلال المقارنة بين هذه المعطيات الإحصائية المتعلقة بكل فئة مهنية تبين لنا أن نسبة الإطارات الذين لهم أقدمية تصل إلى 15 سنة تبدأ في التناقص كما ارتفعت مستويات الأقدمية، أما العمال المهنيون فنسبتهم تتزايد طردا مع سنوات الأقدمية لتصل إلى الذروة عند سنوات الأقدمية 15 سنة ثم تبدأ في التناقص، أما عمال التنفيذ فنسبة العمال الذين لديهم أقدمية كبيرة تتناقص مقارنة مع العدد الإجمالي لهم وسنوات الأقدمية.

من خلال مقارنة هذه النتائج نجد أن فئة الإطارات هي فئة حديثة العهد نسبيا بالمؤسسة مقارنة مع فئة العمال المهنيون الذين تؤكد نسبتهم في الأقدمية على ثبات هذه الفئة واستقرارها داخل المؤسسة.

أما بالنظر لنسبة العمال البسطاء فنلاحظ أنها الفئة الأكثر تذبذبا داخل المؤسسة، الأمر الذي يعكس طبيعة العلاقة القانونية التي تربطهم بالمؤسسة (عقود مؤقتة) أو أنهم يلجئون إلى العمل في مؤسسات أخرى نتيجة ضغط العمل.

4- المستوى التعليمي:

يعتبر متغير المستوى التعليمي من المتغيرات التي تساعدنا في التعرف على الكفاءة المهنية للعامل، فالمستوى العلمي للعامل يؤهله لمناصب إدارية والمستوى العلمي المتدني فهو يعطي للعامل تأهيلا مرتبنا بالآلة فقط.

جدول رقم (05): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة في المؤسسة.

| جامعي | | ثانوي | | متوسط | | ابتدائي | | المستوى الدراسي | الفئة المهنية |
|--------|----|--------|----|-------|----|---------|---|-----------------|---------------|
| | | | | | | | | | |
| 100% | 08 | / | / | / | / | / | / | إطارات | |
| 66.66% | 08 | 13.33% | 04 | / | / | / | / | عمال مهنيون | |
| 35% | 07 | 40% | 08 | 25% | 05 | / | / | عمال التنفيذ | |
| 57.50% | 23 | 30% | 12 | 12.5% | 05 | / | / | المجموع | |

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن نسبة 57.50% من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي ودراسي جامعي، وأن نسبة 30% من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي ثانوي ونسبة 12.5% لهم مستوى تعليمي متوسط.

لكن عندما نقاطع كل من متغيري المستوى التعليمي والفئة المهنية داخل المؤسسة، فالأرقام الإحصائية تشير إلى أن نسبة 100% من الإطارات هم ذوو مستوى جامعي، أي أن الإطارات في هذه المؤسسة هم متركزون في مستوى تعليمي واحد وهو الفئة الجامعية، فما يمكن أن نفهمه من هذه النسبة هو أهمية الشهادة الجامعية داخل المؤسسة، فأصحاب الشهادات العليا هم الذين لهم ترتيب هرمي داخل المؤسسة وعند مقابلتنا لمجموعة من الإطارات لاحظنا أن الدبلوم الجامعي المتحصلين عليه إما دبلوم في العلوم الإدارية أو شهادة مهندس، فالمناصب الإدارية تحتاج إلى تكوين إداري مميز يجعل من الفرد صاحب الشهادة (التخصص) قادرا على التسيير على الأقل من الجانب التنظيمي والقانوني.

أما فيما يخص المستوى التعليمي للعمال المهنيون (عمال التحكم) نلاحظ أنهم موزعون على مستويين تعليميين، فنلاحظ أن نسبة 16.66% منهم متحصلون على شهادة جامعية، أما نسبة 33.33% فلهم مستوى ثانوي.

أما فيما يخص المستوى التعليمي للعمال البسطاء (ouvrier simple) نلاحظ أنهم موزعون على ثلاث مستويات تعليمية حيث أن نسبة 40% من هذه الفئة لهم مستوى تعليمي ثانوي، ونسبة 35% منهم لهم مستوى جامعي أما نسبة 25% من نفس الفئة لها مستوى تعليمي متوسط.

وبمقارنة النسب الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول المبين أعلاه، تبين لنا أن فئة عمال التنفيذ وهي الفئة الأقل ترتيبا في الترتيب (السلم الهرمي) أن نسبتها ترتفع كلما ارتفع المستوى التعليمي وهو نفس الحال بالنسبة لفئة عمال التحكم، إلا أن الفئة الأخيرة فيها عمال لهم مستوى تعليمي متوسط فالمستوى التعليمي لا يعطي تمايزا داخل نفس الفئة المهنية ولكنه يشكل حاجزا في الترقية والانتقال من مستوى مهني إلى مستوى آخر أعلى فئة.

أما عن وجود مستوى ثانوي بالنسبة لعمال التحكم فبعد مقابلتنا معهم وجدنا أنهم متحصلون على شهادات خارج الجامعة كشهادات التكوين المهني، حيث أنهى تكوين ميداني يعطي لصاحبه تأهيلا عمليا (ليس نظريا فقط) كالتحكم في الإعلام الآلي وتخصص كهرباء...

أما عن وجود مستوى متوسط في فئة العمال البسطاء ومستوى جماعي في نفس الفئة فهو راجع إلى أن بعض أفراد هذه الفئة خاصة منهم المتحصلون على شهادة جامعية قد قبلوا بهذه الوضعية هروبا من شبح البطالة الذي يهدد الشباب، فصعوبة الحصول على منصب عمل جعلهم يقبلون بهكذا وضعية.

5- المستوى التعليمي في اللغة الأجنبية:

إن استخدام اللغة الأجنبية داخل المؤسسة الجزائرية يمكن أن يحدد لنا وضعية العامل في السلم المهني، كما أن متغير اللغة الأجنبية يساعد العامل معلى التعامل مع السلم الإداري الأعلى منه أي ضبط طريقة للاتصال بين الأفراد والجماعات.

جدول رقم (06): يوضح مستوى أفراد العينة في اللغة الأجنبية

| جيد جدا | | جيد | | متوسط | | ضعيف | | المستوى الفئة المهنية |
|---------|--------|-----|--------|-------|--------|------|-------|--------------------------|
| 02 | 25% | 04 | 50% | 02 | 25% | / | / | إطارات |
| 02 | 66.66% | 05 | 41.66% | 05 | 41.66% | / | / | عمال مهنيون |
| 02 | 10% | 06 | 30% | 05 | 25% | 07 | 35% | عمال التنفيذ |
| 06 | 15% | 15 | 37.5% | 12 | 30% | 07 | 17.5% | المجموع |

نلاحظ من خلال الأرقام الإحصائية الناتجة عن توزيع أفراد العينة مع متغير اللغة الأجنبية أن نسبة 25% من أفراد هذه الفئة (فئة الإطارات) لهم مستوى متوسط في اللغة الأجنبية، وأن نسبة 50% فهم جيّدون في اللغة الأجنبية ونسبة 25% لهم مستوى جيد جدا، أي أن ما يفوق النصف بكثير من أفراد هذه الفئة مستواهم جيد وجيد جدا.

أما العمال المهنيون فنجد أن نسبة 41.66% منهم مستواهم متوسط ونفس النسبة مستواهم جيد وأن نسبة 16.66% مستواهم جيد جدا.

أما العمال البسطاء فنسبة 35% لهم مستوى ضعيف، ونسبة 25% لهم مستوى متوسط ونسبة 30% لهم مستوى جيد ونسبة 10% لهم مستوى جيد جدا.

من خلال هذه الإحصائيات ومقارنتها مع الجدول الذي يتعلق بمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن مستوى أفراد العينة ككل يتناسب طرّدا مع مستواهم التعليمي، فكلما كان المستوى التعليمي مرتفع كان إتقانهم للغة الأجنبية في المستوى الجيد والجيد جدا وهذا بالنسبة لكل الفئات المهنية.

ثالثا: مناقشة فرضيات الدراسة

1- الفرضية الأولى:

جدول يوضح الوسائل المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح وسائل الاتصال المستخدمة

| وسائل أخرى | | اتصال شفهي | | اتصال مكتوب | | الوسيلة الفئة المهنية |
|------------|-------|------------|--------|-------------|--------|--------------------------|
| 01 | 12.5% | 01 | 12.5% | 06 | 75% | إطارات |
| 03 | 25% | 07 | 58.37% | 02 | 16.66% | عمال مهنيون |
| 06 | 30% | 06 | 30% | 08 | 40% | عمال التنفيذ |
| 10 | 25% | 14 | 35% | 16 | 40% | المجموع |

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد عينة مجتمع البحث يستخدمون الوسائل المكتوبة في اتصالاتهم، أما نسبة 35% يتصلون شفويا، ونسبة 25% يستخدمون وسائل أخرى وهي عادة الإيميل، الهاتف حسب ما لاحظناه داخل المؤسسة.

فالمؤسسة محل الدراسة فيها أنواع اتصالات إلا أن الشكل الغالب عليها هو المكتوب، ومنه نلاحظ حضور النظام البيروقراطي إلا أنه يسمح باتصال شفهي وهو ما تتطلبه طبيعة العمل وكذلك الوسائل الأخرى. أما عن توزيع هذه المعطيات على الفئات نجد أن نسبة 75% من الإطارات يكون اتصالاتهم مكتوب، و12.5% موزعة على الخيار الثاني والخيار الثالث، فالالاتصال داخل هذه الفئة هو اتصال رسمي *** يمكن اعتبار الخيار الثالث (الهاتف، الإيميل) وسائل رسمية بالنسبة للمؤسسة.

أما عمال التحكم نسبة 58.37% يتصلون شفويا و25% يستخدمون وسائل أخرى ونسبة 16.66% يتصلون كتابيا.

وتفسير ارتفاع النسبة في اختيارهم للاتصال الشفهي فعمال التحكم هم عمال ميدانيون يتعاملون مع الآلات مباشرة، فعلاقتهم في العمل هي علاقة مع الآلية أكثر منها مع العمال، ولذلك فالالاتصال المكتوب بالنسبة لهم يعرقل إنجازهم لمهامهم التي تتطلب السرعة ولأنها مهام صعبة في نفس الوقت، أما عن استخدامهم

لوسائل أخرى كالهاتف مثلا لأنهم يكونون في ميدان العمل مما يجعل الوسيلة الوحيدة للاتصال بالإدارة هي الهاتف، نفس الأمر يمكن قراءته من نتائج وأرقام عمال التنفيذ، هناك تنوع في وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (08): اعتماد لغة مشتركة للتواصل في العمل

| المجموع | | لا | | نعم | | اعتماد لغة مشتركة |
|---------|----|--------|----|--------|----|-------------------|
| | | | | | | الفئة المهنية |
| %100 | 08 | %12.50 | 01 | %87.50 | 07 | إطارات |
| %100 | 12 | / | / | %12 | 12 | عمال مهنيون |
| %100 | 20 | %30 | 06 | %70 | 14 | عمال التنفيذ |
| %100 | 40 | %17.50 | 07 | %82.58 | 33 | المجموع |

من خلال الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 82.58% من أفراد عينة البحث يعتمدون لغة اتصال مشتركة فيما بينهم وهذا لتسهيل أداء العمل وإنجاز المهام الموكلة لكل عامل وبالنظر إلى توزيع النتائج على الفئات المهنية نجد أن الإطارات قد أجابوا بنعم بنسبة مرتفعة جدا وهي 87.50% مقابل 12.50% أجابوا بلا، عمال التحكم أجابوا بنسبة 100%، عمال التنفيذ أجابوا بنسبة 70% بنعم مقابل 30% بلا.

يمكن تفسير هذه النتائج المرتفعة بوجود لغة تواصل مشتركة بين أعضاء كل فئة عمالية (مهنية) وهذا يفسر بالتخصيص سواء التعليمي أو المهني داخل المؤسسة، فكل فئة لها لغة تقنية *langue technique* للتواصل فيما بينهم، ويعتمدون على اختصارات خاصة باللغة الإنجليزية، فبالإضافة إلى وجود اتصال قائم على أساس معرفية بيروقراطية هناك اتصال قائم على أساس تقني للعمل (المدرسة الكلاسيكية) وهو ما طرحته المدرسة التaylorية، فالإتصال هنا ليس لخلق علاقات إنسانية وإنما لتسهيل العمل.

جدول رقم (09): يوضح وضوح لغة الاتصال بين العمال

| المجموع | | غير واضحة | | واضحة | | لغة التواصل |
|---------|----|-----------|----|--------|----|---------------|
| | | | | | | الفئة المهنية |
| % 100 | 07 | %14.28 | 01 | %85.74 | 06 | إطارات |
| % 100 | 12 | %18.18 | 02 | %48.81 | 10 | عمال مهنيون |
| % 100 | 14 | %28.57 | 04 | %71.42 | 10 | عمال التنفيذ |
| % 100 | 33 | %21.21 | 07 | %78.78 | 26 | المجموع |

إن نسبة 78.78% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم على السؤال السابق أي أن لهم لغة اتصال مشتركة أجابوا في هذا الجدول بأن لغة الاتصال بينهم واضحة للجميع، فيما نسبة 21.21% أجابوا بعدم وضوحها، وهذا يفسر لدى كل الفئات المهنية بأن بعض الأفراد حديثو العهد بالمؤسسة، لأن مدة خبرتهم وأقدميتهم بالمؤسسة صغيرة فهم في طور اكتساب لغة تقنية مشتركة.

وهو كما ذكرنا ينطبق على كل الفئات المهنية، وهو ما يفسر وجود ثقافة اتصال مشتركة لكنها نابعة من التخصص التقني والمهني، أما بالنسبة لفئة إطارات فتقافة الاتصال المشتركة بينهم نابعة من وجودهم في أعلى التسلسل الهرمي.

جدول رقم (10): يوضح نظرة العمال إلى الاتصال الرسمي أثناء الأزمات

| فهم وحل الأزمات | | تفادي الأخطاء أثناء تأدية المهام | | تفادي أي ضرر قد يلحق بالمؤسسة | | يساعد على إزالة الضغط والتوتر على الجميع | | البدائل الفئة المهنية |
|-----------------|--------|----------------------------------|-------|-------------------------------|--------|--|--------|--------------------------|
| 04 | 50% | - | - | 03 | 37.5% | 01 | 12.5% | إطارات |
| 04 | 33.33% | 01 | 8.33% | 05 | 41.66% | 02 | 16.66% | عمال مهنيون |
| 01 | 5% | 07 | 40% | 01 | 5% | 10 | 50% | عمال التنفيذ |
| 09 | 22.5% | 08 | 22.5% | 09 | 22.5% | 13 | 32.5% | المجموع |

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الجدول المبين أعلاه نسبة 32.50% اختارت البديل الأول حيث ترى أن الاتصال الرسمي يساعد على إزالة الضغط والتوتر على الجميع، فيما نفس النسبة 22.5% موزعة على البدائل الثلاث الأخرى، هذا بالنظر إلى إجابات أفراد العينة كلهم، أما إذا نظرنا إلى تقاطع الإجابات والأرقام الإحصائية مع متغير الفئة المهنية نجد أن:

نسبة 50% من الإطارات يعتقدون أن الاتصال الرسمي يساعد على فهم وحل الأزمات، فيما 37.50% منهم يعتقدون أنه يساعدهم على تفادي أي ضرر قد يلحق بالمؤسسة، والنسبة الأقل 12.5% اختارت البديل الأول، وما يمكن قراءته من خلال هذه الأرقام يمكن تفسيره سوسولوجيا بأن الإطارات هم في أعلى السلم الهرمي للتنظيم بخلاف فئة عمال التحكم وعمال التنفيذ.

وهو ما يخول لهم إصدار الأوامر والقرارات ومتابعة سير العمل وإنجاز المهام، فنظرتهم للاتصال داخل المؤسسة هي نظرة شمولية تساعد المؤسسة كنسق على تجاوز الأزمات والاستمرار على عكس عمال التنفيذ الذين ارتكزت اختياراتهم على البدائل الأول والثالث بنسبة 50% و40% على التوالي فهم ينظرون إلى الاتصال ودوره في حدود مهامهم ووضعتهم المهنية لأنهم بحكم أنهم في أسفل السلم الهرمي فهم في علاقة مباشرة مع العمل وكل خطأ أثناء الأداء سيزيد من التوتر وغضب المسؤولين.

أما عمال التحكم فنسبة 41.66% و33.33% اختارت البديل الثاني والرابع على التوالي ونسبة 16.66% و08.33% اختارت البديل الأول والثالث على التوالي وهي تتناسب نوعا ما مع إجابات فئة الإطارات وهو يرجع إلى وضعيتهم المهنية في السلم الهرمي، فهم أقرب إلى الترقية سواء بناء على الخبرة أو الشهادة، وهو ما

يجعلهم يشعرون بمسؤولية أكبر اتجاه المؤسسة ككل، فما تتصوره هاتين الفئتين عن الاتصال هو تصور القائد الذي يمارس الرقابة.

2- الفرضية الثانية:

الممارسات (المنطق) التي تقوم عليها ثقافة الاتصال داخل المؤسسة:

تعتبر الممارسات التي يتعود عليها أفراد المؤسسة نابعة من ثقافة معينة، في الواقع المؤسسة تعمل على جعل هذه الممارسات نابعة من منطقها التنظيمي فتعطيها صفة الرسمية، وإن لم تستطع المؤسسة أن تكون هي المصدر الوحيد لتلك الممارسات، فتكون هذه الأخيرة نابعة من عقلانات مختلفة (نابعة من منطق فردي ضيق مثلاً).

فالبدائل التي طرحناها على المبحوثين من خلال هذه الاستمارة من خلال السؤال الأول كانت كما يلي:

الجدول رقم (11): يوضح الأساس الذي تتشكل فيه العلاقة مع الزملاء في العمل

| الفرقة المهنية | | الانتماء لنفس السلم الهرمي | | على أساس إنجاز نفس المهام | | على أساس نفس المستوى التعليمي | | الرغبة الشخصية | |
|----------------|--|----------------------------|--------|---------------------------|--------|-------------------------------|--------|----------------|-------|
| إطارات | | 06 | 75% | 02 | 25% | - | - | - | - |
| عمال مهنيون | | 05 | 41.66% | 05 | 41.66% | 02 | 16.66% | - | - |
| عمال التنفيذ | | 04 | 20% | 10 | 50% | 01 | 5% | 05 | 25% |
| المجموع | | 15 | 57.5% | 17 | 42.5% | 03 | 7.5% | 05 | 12.5% |

نلاحظ من خلال الأرقام الإحصائية لإجابات المبحوثين حسب هذا الجدول أن نسبة 42.50% من مجموع أفراد العينة يرون أن علاقتهم مع زملائهم في العمل قائمة على أساس إنجاز نفس المهام وأن نسبة 37.5% من مجموع أفراد العينة يرون أن علاقتهم مع زملائهم في العمل قائمة على أساس الانتماء لنفس السلم الهرمي، وأن نسبة 7.50% من أفراد العينة يرون أن علاقتهم مع زملائهم في العمل قائمة على أساس نفس المستوى التعليمي، والنسبة المتبقية وهي 12.5% علاقتهم فيما بينهم قائمة على أساس الرغبة الشخصية.

فالنسبة الأعلى بين هذه النسب قد اختارت البديل الثاني (على أساس إنجاز نفس المهام) فالعلاقات بين العمال وفق هذا البديل تدل على أن طبيعة العمل التي تفرض قوة العلاقة من عدمها، بمعنى أن طبيعة المهام المشتركة تخلق نوعاً من الانسجام بين الأفراد، كما تعتبر رأس مال اجتماعي مشترك يعطي كياناً وهوية لمن

يمارسون نفس النشاط، فالعلاقات الناشئة في هذه الحالة ومن خلال هذا البديل هي علاقات وليدة التقسيم التقني للعمل حسب المدرسة الكلاسيكية في التنظيم وخاصة منها التaylorية، إلا أننا لاحظنا في الميدان أن إنجاز نفس المهام لا يعني بالضرورة الانتماء لنفس السلم الهرمي، فالتقسيم هنا هو تقسيم تقني بيروقراطي، فالرئيس والمرؤوس لا ينتميان إلى نفس السلم الهرمي أو لكنها يعملان في نفس سلسلة الإنتاج، فالرئيس يراقب والمرؤوس ينفذ، فالأول يقوم بمهمة ذهنية والثاني مهمة تنفيذية (جهد عضلي).

ويأتي في المرتبة الثانية الذين اختاروا البديل الأول حيث أن علاقتهم تحدها الانتماء لنفس السلم الهرمي، إن المنطق الذي يهم علاقتهم في العمل هو منطق القانون، فكلا علاقة هي وليدة العقلنة القانونية بعبارة أخرى منطق التنظيم البيروقراطي بالمفهوم القبيري.

أما الذين اختاروا البديل الرابع أي أن علاقتهم تقوم على أساس الرغبة الشخصية، فهذا البديل يشير إلى وجود نوع من العلاقات غير الرسمية التي يسمح بها التنظيم أو قد لا يستطيع مراقبتها، وهو منطق العلاقات الإنسانية، أما بالنسبة للبديل الثالث القائم على أساس الانتماء لنفس التخصص العلمي أو نفس المستوى التعليمي فهم قلة، فالتخصص العلمي لا يشكل حاجزا في منطق العلاقات بين الأفراد في العمل.

وإذا لاحظنا توزيع هذه النسب مع الفئات المهنية نجد أن المنطق البيروقراطي والتقني هو المنطق الغالب زاد الترتيب في السلم الهرمي، فالمنطق التقني مثلا هو الذي يعطي هوية للعامل في علاقاته وانتمائه بالنسبة لعمال التحكم مقارنة مع فئة الإطارات، فطبيعة العمل التقني بالنسبة لفئة عمال التحكم (عمل يحتاج إلى خبرة وتأهيل ميداني) تشكل رهانا ترتكز عليه هذه الفئة في تمركزها.

والعلاقات التي يؤسسها الإطارات تكون نابعة من قوة القانون والوضعية القانونية التي يمنحها لهم التنظيم الهرمي البيروقراطي.

ونجد المنطق الإنساني في العلاقات يظهر عند عمال التنفيذ نظرا لأنهم يبحثون عن مركز اجتماعي فيوسعون دائرة الممارسات التي تسمح لهم بذلك.

إن هناك تنوع في المعايير والأسس التي يعتمد عليها الباحثون في اختيار الصداقات ومجموعات الانتماء، وهو ما يؤكد على وجود تشتت في المعايير بالنسبة لكل فرد داخل المؤسسة، وهذا حسب مصالح واستراتيجية وأهداف كل واحد منهم، فلا يمكن من خلال هذه المعطيات أن نتكلم عن ثقافة اتصال واحدة بالمؤسسة، ولكن ثقافات اتصالية مرتبطة بالعمال وليس بالمنطق التنظيمي.

جدول رقم (12): يوضح أثر تكوين علاقات في نفس الفئة المهنية وعلاقتها بالحصول على المستجدات من المعلومات

| المجموع | | لا | | نعم | | العلم بالمستجدات تكوين صداقات في نفس الفئة |
|---------|------|----|--------|-----|--------|---|
| 25 | %100 | 05 | %20 | 20 | %80 | نعم |
| 15 | %100 | 05 | %33.33 | 10 | %66.66 | لا |
| 40 | %100 | 10 | %25 | 30 | %75 | المجموع |

نلاحظ من خلال نظرة عامة للجدول أن نسبة 75% من أفراد العينة هم على علم بالمستجدات، بينما 25% لا علم لهم بالمستجدات وعند تقاطع كل من تكوين صداقات في نفس الفئة المهنية مع متغير العلم بالمستجدات، نجد أن نسبة 80% من الزملاء داخل نفس الفئة المهنية لهم علم بالمستجدات، فيما نسبة 20% منهم بينهم علاقات صداقة لكن لا علاقة لطبيعة هذه العلاقة مع العلم بالمستجدات لديهم.

وهذا يدل على أن الاحتكاك بين العمال بحكم الوظيفة، أو بحكم الانتماء لنفس السلم الهرمي، أو بحكم الانتماء لنفس جماعة العمل، أو حتى بحكم علاقات شخصية تساعد على انتقال المعلومات بسرعة فيما بينهم رغم كبر حجم المؤسسة.

على عكس الفئة التي ليست لها علاقات صداقة فيما بينها وليس لها علم بالمستجدات، فهي فئة منعزلة ولا تهتم بالمستجدات وهي على الأرجح فئة عمال التحكم والتي لها علاقة بالآلة مباشرة. إن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية مثل تكوين صداقات لها حضور قوي داخل الفئة نفسها ولها علاقة قوية بالحصول على المستجدات.

وهذا لا يتناقض مع معطيات الجدول الذي يوضح طريقة الاتصال لحل المشاكل، أو الجدول الذي يوضح وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة، لأن البيروقراطية أو نظام الاتصال البيروقراطي داخل المؤسسة ليس نظام صارم ولا نظام مركزي، كما أن المؤسسة عندما تلجأ لنقل المعلومات بشكل رسمي فقط قد يعطل سير العمل نتيجة كثرة المعلومات والأوامر والتعليمات الصادرة (مثلا كثرة الشكاوى للزبائن)، مما يجعلها تعتمد السماح بتكوين علاقات غير رسمية لكنها مراقبة، إن وسائل الاتصال داخل المؤسسة مرنة.

جدول رقم (13): يوضح وصول المعلومة للعامل رغم تغيبه

| لا | | نعم | | وصول المعلومة الفئة المهنية |
|--------|----|--------|----|--------------------------------|
| - | - | %100 | 08 | إطارات |
| %08.33 | 01 | | 11 | عمال مهنيون |
| %25 | 05 | %75 | 15 | عمال التنفيذ |
| %15 | 06 | %82.58 | 34 | المجموع |

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن 85% من أفراد العينة تصلهم المعلومة أثناء عدم تواجدهم بالعمل، فيما نسبة 15% منهم لا تصلهم، وهذا تفسيره وجود شبكة علاقات اجتماعية سواء رسمية أو غير رسمية بين العمال تجعل من العامل حاضرا رغم تغيبه.

أما عن قراءة هذه النسب بالنسبة لفئات العمل، نجد أن الإطارات كلهم تصلهم المعلومة أثناء التغيب وهذا نتيجة العلاقات الاجتماعية القوية بينهم، قد يأخذ الاتصال بينهم الشكل الرسمي فنتصل بهم الإدارة العليا لإعلامهم.

نفس الأمر ينطبق على كل من فئة عمال التحكم وعمال التنفيذ، وهو ما يفسر وجود علاقات اجتماعية قوية داخل نفس الفئة، ووجود نظام اتصال غير رسمي لا تستطيع المؤسسة مراقبته.

جدول رقم (14): يوضح طريقة الاتصال لحل المشاكل

| لا تتصل بأحد | | الاتصال بزملاء جماعة العمل | | الاتصال بالإدارة العليا | | الاتصال بالرئيس المباشر | | بمن يتصل الفئة المهنية |
|--------------|----|-------------------------------|----|----------------------------|----|----------------------------|----|---------------------------|
| %12.5 | 01 | - | - | %87.50 | 07 | - | - | إطارات |
| %66.66 | 08 | %25 | 03 | | | %08.33 | 01 | عمال مهنيون |
| %05 | 01 | %40 | 08 | | | %55 | 11 | عمال التنفيذ |
| %25 | 10 | %27.5 | 11 | %17.5 | 07 | %30 | 12 | المجموع |

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول حيث أن:

نسبة 30% من أفراد العينة يلجئون إلى الاتصال بالرئيس المباشر تليها نسبة 27.5% تلجأ إلى الاتصال بالزملاء في جماعة العمل، و25% تفضل ألا تتصل بأحد، أما النسبة الأصغر وهي 17.5% في تلجأ إلى الاتصال بالإدارة العليا.

أما عن تفسير هذه الأرقام نلاحظ أن نظام الاتصال السائد هو نظام بيروقراطي، قد يكون في بعض الأحيان لا مركزي ويعطي مجالاً من الحرية للفرد، أما بالرجوع لتوزيع الأرقام على الفئات المهنية نجد أن فئة الإطارات تتصل بالإدارة العليا نسبة مرتفعة جداً وهي 87.50% ونسبة 12.5% لا تتصل بأحد.

وهذا راجع إلى أنهم في أعلى الهرم التنظيمي بالنسبة للفئتين الأخيرين، فهم يتصلون من أجل حل مشاكلهم بالإدارة العليا وهنا نجد صرامة النظام البيروقراطي المطبق على هذه الفئة، أما عن الذين لا يتصلون بأحد فبعد مقابلتنا مع هذه الفئة وجدنا أن بعضهم متحصل على شهادة أكاديمية في العلوم الإدارية إضافة إلى خبرتهم المهنية الطويلة، وسنهم المتقدمة، فنقاطع هذه المتغيرات الثلاثة تجعل من المنتمي لهذه الفئة بهذه الشروط على علم بكل تفاصيل عمله والمشاكل الناجمة عن العمل.

أما عن فئة عمال التحكم، فنسبة 66.66% منهم لا تتصل بأحد أثناء المشاكل ونسبة 25% يتصلون بجماعة العمل، فيما نسبة 8.33% يتصلون بالرئيس المباشر وتفسير هذه النتائج يمكن أن يكون في خبرة هذه الفئة المهنية وتأهيلها في كل أجزاء العمل، مما يمنحها مكانة فعلية في المؤسسة بغض النظر عن ترتيبها في السلم الهرمي، مما يعطيها استقلالية نسبية في العمل عن باقي الفئات المهنية لا ويمكن الاستغناء عنهم، أما عن اتصالهم بزملاء جماعة العمل فهم الأقل خبرة من زملائهم، فالخبرة تنتقل في هذه المؤسسة أفقياً وليس عمودياً.

أما عمال التنفيذ: 55% منهم يتصلون بالرئيس المباشر، 8% يتصلون بجماعة العمل، 5% لا يتصلون بأحد، نلاحظ سيطرة النظام البيروقراطي في هذه الفئة فهي ليست مستقلة داخل المؤسسة أولاً نظراً لترتيبها في التسلسل الهرمي ثم لنقص كفاءتها.

جدول رقم (15): يوضح استراتيجية الاتصال من وجهة نظر العمال

| لك حرية في التصرف | | تصنف مع باقي الوحدات | | تتبع القنوات القانونية | | الفئة المهنية |
|-------------------|--------|----------------------|--------|------------------------|--------|---------------|
| 01 | 12.50% | 02 | 25% | 05 | 62.50% | إطارات |
| 05 | 41.66% | 04 | 33.33% | 03 | 25% | عمال مهنيون |
| 09 | 45% | 07 | 35% | 04 | 20% | عمال التنفيذ |
| 15 | 37.5% | 13 | 32.5% | 12 | 30% | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك إستراتيجيات متعددة بالمجمل حيث أن نسبة 37.50% لهم حرية التصرف أي هامش الحرية، فالفرد في هذه الحالة لا يعتبر آلة، بل كائن بشري له مشاعر وبالتالي تترك له المؤسسة هامشا من الحرية، فالاتصال من المسؤولين يكون غالبا لمراقبة سير الإنتاج، ويتجاوز عن الأخطاء الصغيرة في العمل.

أما نسبة 32.50% فإنهم ينسقون مع باقي الوحدات ونسبة 30% يتبعون القنوات القانونية، المهم أن هناك ممارسات متعددة أثناء الاتصال.

جدول رقم (16): يوضح طبيعة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين العمال

| حسب الظروف | | الصراع | | التنافس | | التضامن في العمل | | البدائل |
|------------|-------|--------|-------|---------|-------|------------------|--------|---------------|
| | | | | | | | | الفئة المهنية |
| 02 | 25% | - | - | 01 | 12.5% | 05 | 62.5% | إطارات |
| 01 | 8.33% | 01 | 8.33% | 03 | 25% | 07 | 58.33% | عمال مهنيون |
| 04 | 20% | 02 | 10% | 01 | 5% | 13 | 65% | عمال التنفيذ |
| 07 | 17.5% | 03 | 7.5% | 05 | 12.5% | 25 | 62.5% | المجموع |

كما هو مبين لنا من المعطيات الإحصائية لإجابة المبحوثين على السؤال نجد أن 62.50% من مجموع أفراد العينة يرون أن العلاقات التي تربطهم في العمل يحكمها التضامن (قائمة على أساس التضامن)، في حين نجد أن نسبة 12.5% يعتقدون أن علاقات العمل فيما بينهم تحكمها آلية التنافس، ونسبة 07.50% يرون أن علاقات العمل فيما بينهم تحكمها آلية الصراع، ونسبة 17.50% علاقاتهم متذبذبة حسب الظروف، فتارة يحكمها التضامن في العمل وتارة التنافس وتارة أخرى الصراع.

وما نستنتجه من معطيات الجدول هو أن الصراع يبدو شبه غائب في هذه المؤسسة، وأن أهم آلية تحكم العلاقات هي التضامن الذي هدفه إحداث التقدم للمؤسسة، لكن هذا التضامن في شكله الأولي بين العمال هو لأنهم لهم أهداف مشتركة ومتقاطعة.

3- الفرضية الثالثة:

جدول رقم (17): يوضح توزيع مفردات العينة حسب رأيهم في نتائج نقل المعلومات أفقياً

| سأهم في سرعة اختيار المعلومة | | قلة الإشاعات | | تحسين العلاقات بين العمال | | حل المشاكل ورفع الروح المعنوية | | نقل المعلومات يؤدي إلى الفئة المهنية |
|------------------------------|--------|--------------|-------|---------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------------|
| 05 | 62.5% | 01 | 12.5% | 01 | 12.5% | 01 | 12.5% | إطارات |
| 02 | 16.66% | 01 | 8.33% | 03 | 25% | 06 | 50% | عمال مهنيون |
| 03 | 15% | 03 | 15% | 06 | 30% | 08 | 40% | عمال التنفيذ |
| 10 | 25% | 05 | 12.5% | 10 | 25% | 15 | 37.5% | المجموع |

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 37.5% من أفراد عينة البحث اختاروا البديل الأول، فيما نسبة 25% فهم اختاروا على التوالي البديل الثاني والرابعة، فعلى العموم يمكن أن نقول أن انتقال المعلومة أفقياً وحتى ولو بشكل غير رسمي يساهم في حل النزاعات الوظيفية، أي أن هناك علاقات اجتماعية أفقية في المؤسسة غير خاضعة لمنطق تقسيم العمل سواء كان تقسيماً اجتماعياً أو تقنياً فقط وإنما تسمح المؤسسة بوجود علاقات إنسانية موازية لكنها تعمل تحت إطار الجانب الرسمي.

كما تتميز هذه العلاقات بالديمقراطية والحرية والشفافية لأنها تقع في نفس المستوى الهرمي فهي تشكل جماعات اجتماعية فعلية موازية للجماعات الرسمية، وهو ما يدل على عدم كفاية الاتصال الرسمي فقط وإنما لابد من اتصال غير رسمي.

جدول رقم (18): يوضح مدى اعتماد وسائل تكنولوجية في عملية الاتصال وعلاقتها بتحسين صورة

المؤسسة

| المؤشرات | ت | ن |
|----------|----|-----|
| نعم | 38 | %95 |
| لا | 02 | %05 |

من خلال الجدول تبين أن نسبة عالية جدا وهي 95% أجابت بنعم أي أنها تعتقد أن اعتماد وسائل تكنولوجية في عملية الاتصال تساهم في تحسين صورة المؤسسة، وتفسير هذه البيانات أن بعض العمال خاصة منهم عمال التحكم يجدون صعوبة في الوصول إلى الزبون في غالب الأحيان، ويعتقدون أن وضع موقع الكتروني وموقع فيسبوك يسهل من مهامهم ويؤدي إلى إزالة العراقيل التي تواجه انتقال المعلومات من فئة هرمية إلى أخرى.

جدول رقم (19): يوضح العوائق التي تواجه عملية الاتصال الفعالة داخل المؤسسة

| العوائق | عدم كفاية التخطيط | | عدم وجود تخطيط مسبق | | عدم تناسب الوسائل المستعملة مع شكل الرسالة | | استعمال رموز ذات دلالات مزدوجة | | عدم جود قنوات اتصالية متعددة | |
|--------------|-------------------|-------|---------------------|--------|--|-------|--------------------------------|-------|------------------------------|--------|
| | 03 | %37.5 | 02 | %25 | 01 | %12.5 | 01 | %12.5 | 01 | %12.5 |
| الإطارات | 03 | %37.5 | 02 | %25 | 01 | %12.5 | 01 | %12.5 | 01 | %12.5 |
| عمال التحكم | - | - | 01 | %08.33 | 06 | %50 | 03 | %25 | 02 | %16.66 |
| عمال التنفيذ | 01 | %05 | 02 | %10 | 03 | %15 | 04 | %20 | 10 | %50 |
| المجموع | 04 | %10 | 05 | %12.5 | 10 | %25 | 08 | %20 | 13 | %32.5 |

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 32.5% من إجمالي عينة البحث ترى أن أهم عائق يواجه فعالية الاتصال هو عدم وجود قنوات اتصالية متعددة، تليه نسبة 25% ترى أن العائق يتمثل في عدم تناسب الوسائل المستعملة مع شكل الرسالة، ونسبة 20% منهم يرون أن المشكل في استعمال رموز ذات دلالات مزدوجة، بينما نسبة 12.5% و10% من أفراد عينة البحث اختاروا على الترتيب الخيار الثاني والأول المتعلق بعدم وجود تخطيط مسبق وعدم كفاية التخطيط.

في المجمل نلاحظ أن النسب متقاربة وموزعة على كل الخيارات، فالعوائق ليست تنظيمية فقط وإنما وليدة الوضعية المهنية لكل فئة عمالية ولكل فرد داخل جماعة العمل، ولا يمكن تفسيرها إلا بالرجوع إلى تقاطع متغير العوائق مع كل فئة مهنية على حدا.

فئة الإطارات أعلى نسبة 37.5% ترى أن العائق في عدم كفاية التخطيط تليها نسبة 25% ترى أن العائق عدم وجود تخطيط مسبق ونسبة 12.5% موزعة على الخيارات الثلاث الباقية.

فهذه الفئة ترى في عوائق الاتصال الفعال في المؤسسة على أنه مرتبط بالإدارة العليا، أي لا بد أن يكون مخطط له بشكل تنظيمي واحد وواضح ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، أما عن عمال التحكم نسبة 50% يرون أن العائق مرتبط بعدم تناسب الوسائل المستعملة مع شكل الرسالة وهذا يمكن تفسيره سوسيلوجيا بأن هذه الفئة هي الفئة الأكثر تخصصا، حيث لها علاقة بالآلة والعمال علاقة تقنية، لذلك هي الأكثر استخداما للغة التخصص التقني بينما باقي الفئات لا تتقن لغتهم بشكل كافي كما أن دقة اللغة تستلزم وسائل تناسبها، فلا يمكن أن تأخذ الشكل الكتابي في بعض الأحيان و25% منهم اختاروا العائق الذي مفاده استعمال رموز ذات دلالات مزدوجة وهو راجع كما ذكرنا سابقا إلى دقة اللغة التقنية المستخدمة لدى هذه الفئة ونسبة 16.66% اختاروا البديل الأخير أي عدم وجود قنوات اتصالية متعددة لأن استخدام الشكل الكتابي فقط في أغلب الأحيان يجعل من الاتصال رسميا وبطيئا غالبا.

أما عمال التنفيذ فنسبة 50% منهم اختاروا البديل الأخير، 20% اختاروا البديل الرابع، 15% اختاروا البديل الثالث، بينما 10% و5% اختاروا البديل الثاني والأول على التوالي.

وهذا يدل على مركزية الاتصال الرسمي وعدم مرونة قنواته فضلا على عدم تنوعها، فالوسائل المستخدمة قد لا تتوافق مع طبيعة المهام والأهداف أحيانا من وجهة نظر عمال التحكم وعمال التنفيذ.

التساؤل الجزئي الأول:

من خلال المعطيات والأرقام الإحصائية نجد أن الشكل الغالب للاتصال في المؤسسة هو ذو طبيعة بيروقراطية، لكنها ليست بيروقراطية صارمة، بل هناك أشكال أخرى للاتصال حسب ظروف العمل نفسه.

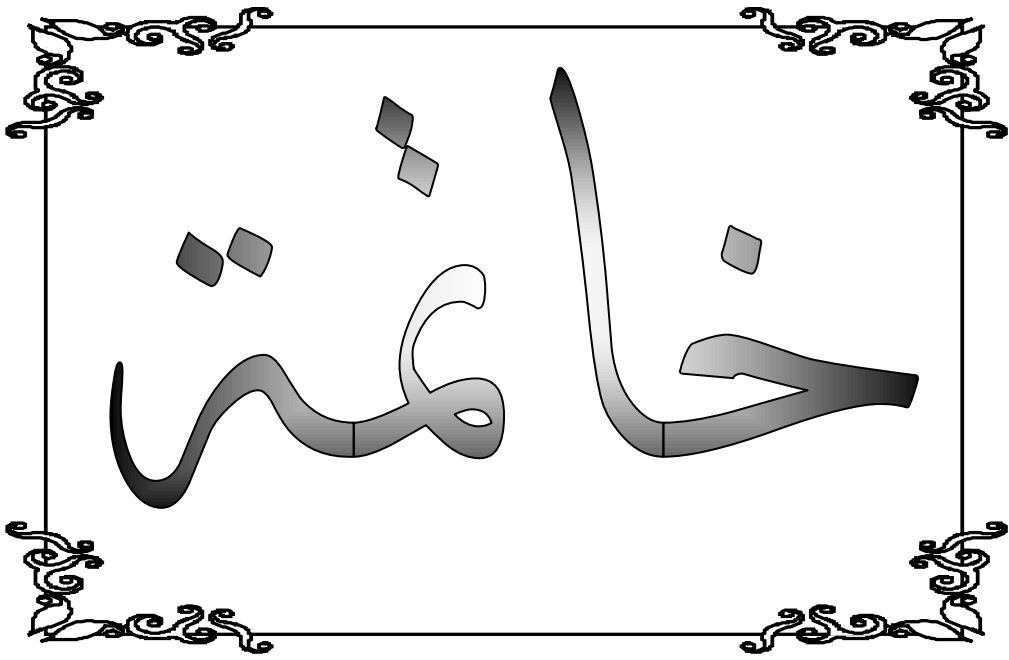
التساؤل الجزئي الثاني:

من خلال المعطيات الإحصائية هناك ثقافات متنوعة للاتصال نابعة من ممارسات فردية وجماعية لخدمة أهدافهم الجزئية على الرغم من وجود ثقافة اتصال تنظيمية سائدة.

فلا زالت بعض الممارسات نابعة من قيم المجتمع المحلي فأحياناً نجد ازدواجية ثقافية وهو ما يتعارض مع البيروقراطية، إلا أن الفئة الإدارية تعمل في كل مرة على ضبط كل فعل اتصالي وجعله يعمل لصالح التنظيم ككل،

التساؤل الجزئي الثالث:

إن طبيعة العمل هي التي تفرض طبيعة ونوعية الوسائل المستخدمة في الاتصال وهي تتناسب مع أهداف المؤسسة. وكنتيجة لما تحصلنا عليه من إجابات من قبل المبحوثين فوسائل الاتصال رغم تعددها ومرونة قنوات هذا الأخير إلا أن العمال يستخدمونها في ظل صرامة بيروقراطية تظهر أثناء الأزمات .



خاتمة

إن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، تتضمن بدورها ثقافة اتصال نابغة من المنطق التنظيمي نفسه وتكون خاضعة وموجهة بالآليات ومعايير واحدة، وهذا لضمان استمرارية المؤسسة سواء من ناحية التقدم في الإنتاج أو من ناحية زيادة الرقابة على العمال وتوحيدهم تحت منطق تنظيمي واحد وذلك تجنباً لحالات التذبذب. وبالتالي فالمؤسسة يجب أن تعمل على توحيد كل الهويات وأشكال الاتصال وجعلها تعمل لصالح المؤسسة ككل.

فثقافة الاتصال السائدة داخل المؤسسة لا تستبعد أثناء تشكيلها متغيرات البيئة الخارجية فهي يجب أن تعمل في ظل استقلالية نسبية عن المجتمع المحلي فلا تكون الثقافة السائدة نابغة من محددات فردية ومصالحية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العلمية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
2. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
3. جنابة عبد الله: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
4. حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005.
5. حسين رشوان: الثقافة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
6. خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
7. دوني كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا، 2002.
8. ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، الأردن، 2005.
9. سمير محمد حسين: الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1984.
10. طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
11. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
12. عبد الغني عماد: سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2006.
13. عبد الكريم درويش، ليلي تكللا: أصل الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986.
14. عبد المجيد شكري: الاتصال الجماهيري الواقع والمستقبل، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
15. عزي عبد الرحمان وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
16. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
17. عليا شكري محمد: قراءات معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، 1979.
18. عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990.
19. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
20. فضيل دليو: مقدمة في رسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

21. كنوش عاشور: المحاسبة العامة (أصول ومبادئ وآليات سير الحسابات) وفقا للنظام المحاسبي المالي، ط02، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
22. مالك بن نبي: مشكلة الحضارة، ترجمة عبد الصور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1994.
23. محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991.
24. محمد سيد محمد: الأعرام واللغة العربية، علم الكتاب، القاهرة، مصر، 1992.
25. محمد سيد محمد: المسؤولية الإعلامية في الإسلام، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، 1986.
26. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
27. محمد عبد المجيد: دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
28. محمد علي محمد: مجمع المصنع، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
29. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-، ط06، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
30. محمد قاسم القريوتي: الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
31. مهدي حسين زوبلف، علي محمد عمر العضائيلة: إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
32. مورسي أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية-، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار الجزائر، 2004.
33. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005.
34. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005.
35. موفق الحمدواوي وآخرون: مناهج البحث العلمي (أساسيات في البحث العلمي)، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان.
36. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
37. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.
38. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية.
39. نبيل عارف الجودي: مقدمة في علم الاتصال، ط3، مكتبة الإمارات العین، الإمارات، 1985.
40. يحي مرسى: أصول علم الإنسان، ج1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000.

المجلات:

1. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، العدد 2، ديسمبر 2014.

2- المعاجم والقواميس

1. بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف إنجليزي-

عربي، العربية للموسوعات، بيروت، 1976.

2. دينكن مينشل: معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد الحسن، دار الطباعة، بيروت، 1981.

3- الرسائل الجامعية:

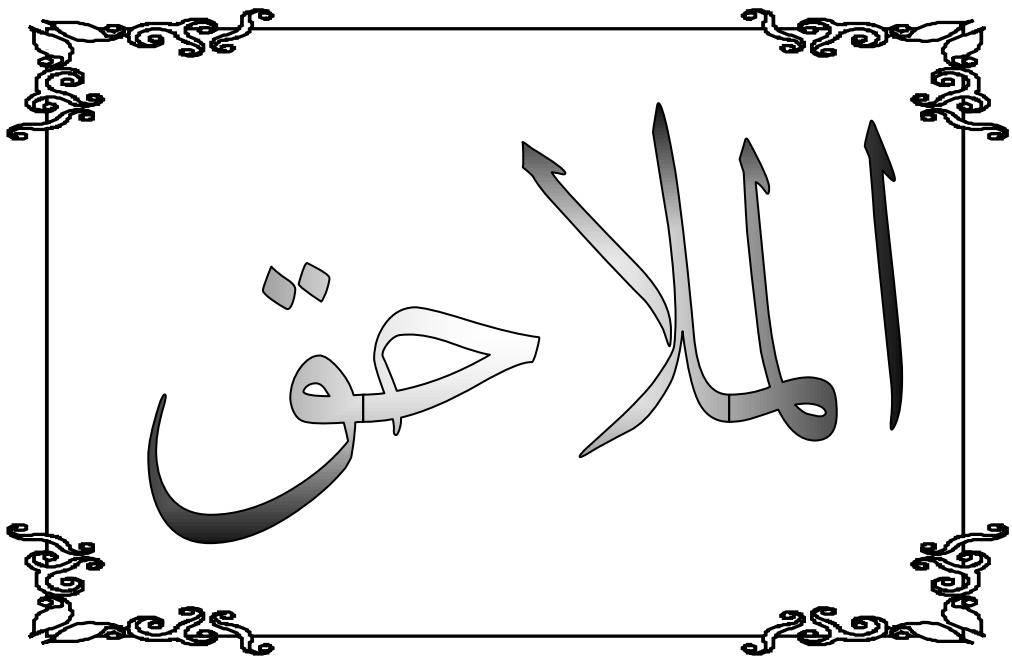
1. أحمد زايد مسعود، خرشومي سعيد: مذكرة ماجستير، الفوترة وتسيير العقود، دورة 1998.

2. حوري زينب: تقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية،

مارس 1989.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Beiton Alainet des autres : **lexique de sociologie**, OSB, 4ème édition, Italie, 2013.
2. Thio Alex, **Sociology**, longman, New York, 1998 .
3. Timasheff and Theodorson, **Sociological Theory : its nature and growth**, New York, rondon House, 1976.





كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

ثقافة الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تبسة

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

بعد التحية والتقدير،

نجري هذا البحث للتعرف على ثقافة الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تبسة"، يرجى تفضلكم بقراءة الاستبيان والإجابة على فقراته المتعلقة بموضوع الدراسة راجين تعاونكم معنا من اجل مواصلة هذه الدراسة الخاصة بمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر مع وافر الشكر والتقدير.

ملاحظة:

- الرجاء وضع علامة (X) في الخانات المتخصصة للإجابة.
- يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة على نفس السؤال اذا تطلب الامر ذلك.
- الرجاء الإجابة على جميع الاسئلة.
- إجاباتكم ستستعمل لأغراض عملية محضه

البيانات الشخصية

السن:

20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 من 51 إلى 60

الأقدمية:

من 01 إلى 05 من 06 إلى 10 من 11 إلى 15 من 16 إلى 20

اللغة الأجنبية:

ضعيف متوسط جيد جيد جدا

المحور الأول:

- ما هي الوسائل المستخدمة للاتصال في مؤسستكم؟

وسائل كتابية وسائل شفهية وسائل أخرى

- هل تعتمدون لغة مشتركة بينكم في العمل

نعم لا

- هل لغة الاتصال بين العمال والإدارة واضحة

نعم لا

- ما هي نظرتك إلى الاتصال الرسمي أثناء الأزمات؟

يساعد على إزالة الضغط والتوتر على الجميع

يساعد على تفادي أي ضرر قد يلحق بالمؤسسة

الأخطاء أثناء تأدية المهام

فهم وحل الأزمات

المحور الثاني:

- على أي أساس تقوم علاقتك بزملائك في العمل؟

الانتماء لنفس السلم الهرمي

على أساس إنجاز نفس المهام

على أساس نفس المستوى التعليمي

الرغبة الشخصية

- هل أن تكوين علاقات صداقة في نفس الفئة المهنية له علاقة بالحصول على المستجدات من المعلومات؟

لا

نعم

- في حالة تغييرك هل تصلك المعلومة؟

لا

نعم

- في حالة وقوع مشكل بمن تتصل؟

الاتصال بالرئيس المباشر

الاتصال بالإدارة العليا

الاتصال بزملاء جماعة العمل

لا تتصل بأحد

- ما هي الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة لك كعامل؟

لك حرية في التصرف

تتسق مع باقي الوحدات

تتبع القنوات القانونية

- هل أن علاقتك بالعمال قائمة على أساس:

التضامن في العمل التنافس الصراع حسب الظروف

المحور الثالث:

حسب رأيك هل أن نقل المعلومات أفقياً يؤدي إلى:

حل المشاكل ورفع الروح المعنوية تحسين العلاقات بين العمال

يقلل من الإشاعات يساهم في سرعة اختيار المعلومة

- هل ان اعتماد وسائل تكنولوجيا في عملية الاتصال له علاقة بتحسين صورة المؤسسة؟

نعم لا

- ما هي العوائق التي تواجه عملية الاتصال الفعالة داخل المؤسسة؟

عدم كفاية التخطيط

عدم وجود تخطيط مسبق

عدم تناسب الوسائل المستعملة مع شكل الرسالة

استعمال رموز ذات دلالات مزدوجة

عدم جود قنوات اتصالية متعددة

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهي محاولة للتعرف على شكل الاتصال السائد داخل المؤسسة وكذا الموجهات الثقافية للفعل الاتصالي للفرد أو لجماعة العمل. فأهمية الثقافة الاتصالية تكمن في أقرها الفعال على الأداء الوظيفي في التنظيمات الاجتماعية سواء كان هدفها خدماتيا أو اقتصاديا، وتزداد أهمية ثقافة الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع، كما تساعد على جعل الفعل الاتصالي يعمل في ظل منطق واحد.

Résumé

Ainsi que les vecteurs culturels de l'action communicationnelle de l'individu et du personnel

L'importance de la communication réside dans son impact sur le rendement du travail dans les organisation sociales que son objectif soit à caractère économique ou de prestation de services.

L'importance de la culture de la communication au sein de l'entreprise économique augmente en raison du rôle qu'elle joue dans la réalisation du bien-être et la satisfaction des besoins de la société.

Elle contribue aussi à faire fonctionner l'agir communicationnel dans une même logique.