



فعالية الاتصال التنظيمي للمقاول الجزائري مع الشبكات السوسيو مهنية  
*The effectiveness of the organizational communication of the Algerian  
 entrepreneur with the socio-professional networks*

عدمان رقية.

جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، [rokia.admane@univ-alger2.dz](mailto:rokia.admane@univ-alger2.dz)

تاريخ النشر: 2023 /03 /31

تاريخ القبول: 2023 /03 /02

تاريخ الاستلام: 2023 /01 /10

.....

ملخص:

سنتطرق بالدراسة في هذا المقال للاتصال التنظيمي في المنظمة المقاولاتية الذي يعتبر عنصرا مهما في ربط وحدات المنظمة فيما بينها وبين المحيط الخارجي وهو الدور المنسوب للمقاول، واتقان هذا الدور يتطلب مجموعة من الأدوات التي يجب أن يتحكم فيها لتحقيق الفعالية الاتصالية في المنظمة، مع العلم أن الاتصال التنظيمي مرتبط بالشبكات الاجتماعية التي تتميز بمساندة المشروع المقاولاتي وتعمل على تحقيق أهدافه من الناحية الاقتصادية، والتي عليه أن يبني استراتيجية للتواصل الفعال معها، ليتبين أن فعاليتها تكمن في عقلانية اختياراته التواصلية من حيث أنماط الاتصال وكيفية المحافظة على التفاعل البناء بينه وبين هذه الشبكات وكذا كيفية استغلالها.

الكلمات المفتاحية:

المقاول، الاتصال التنظيمي، شبكات المساندة، النسق الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية، العقلانية الاتصالية.

**Abstract:**

In this article we will discuss organisational communication in the business organisation, which is an important element in linking the units of the organisation with each other and with the external environment, which is the role attributed to the contractor.

And mastering this role requires a set of tools that must be controlled to achieve the effectiveness of communication in the organisation, knowing that organisational communication is linked to social networks that are characterised by supporting the business project and working to achieve its objectives from economic side, with which he has to build an effective communication strategy, to that his effectiveness lies in the rationality of his communicative choices in terms of communication patterns and how to maintain a constructive interaction between himself and these networks, as well as how to exploit them.

**keywords:**

*Contractor, organisational communication, support networks, social system, social relations.*

## 1. مقدمة

يعتبر تالكوت بارسونز التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في اطار نسق اجتماعي أكبر واشمل كالمجتمع (السيد، أ، 1985، ص73) الذي يتعامل فيه وضمنه، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها عليها أن تعتمد على الاتصال أو بمعنى أكثر دقة الاتصال التنظيمي الذي يعد أحد أهم وأبرز المفاتيح التي يعتمد عليها المقاول في تسيير مؤسسته لبلوغ النجاح فالتواصل الذي ينشئ جراه مع مختلف الشبكات السوسيو مهنية ضمن النسق الاجتماعي للمنظمة والتي تعد قنوات مدخلات ومخرجات الموارد والمعلومات المختلفة، تساعد في تموين مشروعه بما يحتاجه للاستمرار والتطور، حسب بارسونز هذه المدخلات والمخرجات يقوم بإنتاجها أو إدخالها النسق، ومن هذا المنطلق فإن كل نسق يقوم بعلاقات تبادلية مع الأنساق الأخرى من خلال وجود نوع من رموز التبادل (طاهر، ح، 2016، ص184).

إن المنظمة التي ينشأها المقاول من أجل تحقيق مشروعه ونجاحه السوسيو مهني تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصال التنظيمي الذي يعد أحد أهم وأبرز المفاتيح التي يعتمد عليها المقاول في تسيير مؤسسته لبلوغ النجاح فالتواصل الذي ينشئ جراه مع مختلف الشبكات السوسيو مهنية ضمن النسق الاجتماعي للمنظمة يتطلب منه الفطنة واقتناص الفرص حسب تعبير كريزنر، فالتمكن من معرفة طرق، أصول وأسس ومبادئ وكذا مميزات الاتصال من جهة ومعرفة قيمة وأهمية الموارد المادية أو المعلوماتية، عن طريق مصادر معلوماتية يتحصل عليها عن طريق شبكة المساندة التي عليه بالدرجة الثالثة تمييز العلاقات الاجتماعية التي تربطه بها داخل الشبكة الاجتماعية والتي يقتنص فرص اتصاله بها لتحويلها لشبكة مساندة بدرجة رابعة، تعد إحدى التركيبات -حسب تعبير شومبيتر- من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر المقاول الفاعل الاجتماعي الرئيس في نسق المنظمة فيه ومن خلاله تستمر أو تغلق لهذا قدرته على التحكم في الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة يعد ضرورة حتمية لاستمرارها هذا ما جعلنا نتساءل عن دور الاتصال التنظيمي في فعالية الشبكات السوسيو مهنية للمقاول الجزائري؟ وانطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي التركيبة المعتمدة من قبل المقاول في تحقيق اتصال تنظيمي فعال مع الشبكات السوسيو مهنية؟
  - كيف يستثمر المقاول في الشبكات السوسيو مهنية بتحويلها لشبكات مساندة اقتصادية؟
- وسنحاول معالجة الموضوع بالاعتماد بشكل رئيسي على الدراسة التي قمنا بها حول المقاولين الجزائريين بين القيم الاجتماعية والروح الاقتصادية، والتي كان جانب منها يدور حول الروح المقاولانية ومؤشراتها عند المقاول، طبقت على عينة من مقاولي مدينة الجزائر وضواحيها، استعملنا المنهج الوصفي فعبرنا عنه بالتحليل الكمي، فاعتمدنا فيه على منهج المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدنا على أداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة مكونة من 526 مقاولا.

## أولاً: تحديد المفاهيم:

1. تعريف المقاول: هو الفرد الذي يدرك وجود فرصة استثمارية معينة، ويقيم المنظمة التي تساعد على استثمار وتحقيق الاستفادة من هذه الفرصة بغرض تحقيق الربح. (عمرو، ع، 2017، ص102) ويمكن أن تكون الفرصة معلوماتية، مادية أو علائقية.

قام بول willard و بول bull بتصنيف النظريات والدراسات التي تعرف المقاول الى 5 مجموعات، بالنسبة للمجموعة الأولى وهي التي تمس بحثنا بشكل مباشر فتعرف المقاول بأنه الشخص الذي لديه التوقع ومفتاح التعامل مع الواقع من خلال ما يمتلكه من خبرات في التواصل أو خبرات مهنية يتوقع من خلالها المكسب الشخصي في وجود بيئة داعمة له كما أنه يقبل التحدي والمخاطرة (اعتماد، م، ص298).. ليكون الاتصال التنظيمي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة.

## 2. تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف بأنه العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة من مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية، عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات الإدارية الى أدناها والعكس داخل الهيكل التنظيمي للمشروع وكذا بيئته وبين جمهوره الداخلي والخارجي، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله (مرتضى، أ، 2016، ص90).

يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن أداة تفاعلية لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والآراء والمشاعر بين المقاول والعاملين في التنظيم وبين المقاول والمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي يتواجد فيه، تقوم على التواصل عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية بغية تقوية العلاقات الاجتماعية لتحقيق التسيير الفعال للمؤسسة.

3. شبكة المساندة: بصفة عامة "يشير مصطلح الشبكة إلى الأفراد (أو بدرجة أقل الجماعات والأدوار) التي ترتبط ببعضها البعض بواسطة واحدة أو أكثر من العلاقات الاجتماعية، عندئذ يقال إنها شبكة اجتماعية، ومن أمثلة هذه العلاقات القرابة، الاتصال والصدقة والسلطة ...." (بوردون م، 2000، ص842) السوق، الموظفين... الخ، حيث أن هذه "العلاقات الاجتماعية في كثير من الأحيان ما تحوّل إلى تبادل في المعلومات" (Lallement, M, 2006, p84) والموارد، فمن خلال الشبكة يقوم المقاول بقضاء مصالحه والحصول على أرباح بتفاعله مع أعضاء الجماعة .

وعندما نتحدث عن شبكة المساندة فإننا نحددها عن التبادل الإيجابي التعاوني الذي " يخص نقل الموارد المادية أو المعلوماتية، عن طريق مصادر معلوماتية "من أجل فائدة الأفراد الذين هم بحاجة إليها" (Le mieux, v, 1999, p57) ، المساندة هنا هي عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة بين المقاول والعمال والخارجي للمؤسسة أي مع المحيط (Le mieux, v, 1999, p89) ، من أجل نقل وتبادل المعلومة والموارد المادية أو العلائقية، أو أيضاً المالية لإنجاح العملية الاقتصادية.

## ثانياً: الاستراتيجية الاتصالية الاجتماعية:

### 1. استراتيجية التواصل الاجتماعي مع شبكات المساندة:

يتفاعل المقاول مع الوسط الاجتماعي باستعمال منطوق خاص قائم على فعالية الاتصال مع الأفراد والشبكات التي تساعد في استخلاص مكاسب من العلاقة، يتحقق بالحفاظ على التوازنات العلائقية فيه من أجل الدفاع على مصالحه الاجتماعية والاقتصادية الآنية والمستقبلية، وهذا ما سنلاحظه من خلال هذا البعد.

## 1.1. قوة العلاقات الاتصالية الاجتماعية مع شبكات المساندة:

إن المنطق المقاولاتي يكمن في فعالية المحرار الذي يقيس به علاقاته الاتصالية الاجتماعية حسب أولويات المعاملة والمصالح الشخصية.

الجدول رقم (01) : توزيع المبحوثين حسب قوة علاقاتهم الاجتماعية مع شبكات المساندة

الاجتماعية الناحية الشبكة	قوية	ضعيفة	بدون اجابة	المجموع
الأسرة	517 %98.3	8 %1.5	1 %0.2	526 %100
الأصدقاء	492 %93.5	32 %6.1	2 %0.4	526 %100
أفراد المجتمع	461 %87.6	59 %11.2	6 %1.2	526 %100
العمال	363 %69	159 %30.2	4 %0.8	526 %100
المتعاملين الاقتصاديين	180 %34.2	342 %65	4 %0.8	526 %100
الهيئات الرسمية	89 %16.9	431 %81.9	6 %1.2	526 %100

يبين لنا هذا الجدول توزيع النتائج العامة لأصناف الإجابات مع الفئات الشبكية (كل فئة على حده) حيث نلاحظ أن أعلى نسبة أخذتها صنف الاتصال المستمر مع الشبكة الأسرية في صنف الإجابة "قوة" العلاقات من الناحية الاجتماعية" بنسبة قدرت بـ 98.3% لتلها شبكة الأصدقاء في صنف الإجابة "قوية" بنسبة قدرت بـ 93.5% لتلها شبكة أفراد المجتمع بنسبة 87.6% في صنف الإجابة "قوية" لتلها الشبكة العمالية بـ 69% في صنف الإجابة "قوية"، لتلها شبكة المتعاملين الاقتصاديين بنسبة 34.2% في صنف الإجابة "قوية"، وأضعف نسبة لصنف الإجابة "قوية" أخذتها شبكة "الهيئات الرسمية" بـ 16.9% مقابل أعلى نسبة بـ 81.9% لصنف الإجابة "ضعيفة".

يتبين لنا من النتائج الإحصائية للجدول، أن الروابط الاجتماعية مع علاقات الاتصال الداخلي والمتمثلة في الشبكة الأسرية وشبكة الأصدقاء قوية، وهي نسب مرتفعة تثبت أن الارتباط الكبير الذي يجمع المقاول مع هؤلاء الأفراد من ناحية التواصل الاجتماعية يعكس المساعدات التي يقدمونها له عند حاجته إليهم من الناحية الاجتماعية والاقتصادية في الوقت نفسه، فالارتباط الاجتماعي والاقتصادي للمقاول مع هذه الشبكات كبير بقوة المشاكل والصعوبات التي تواجهه داخل وخارج المؤسسة الأسرية والاقتصادية معا.

ليلها نسبة أفراد المجتمع الذين يطور علاقته الاتصالية معهم لضرورة الحياة الاجتماعية أو لحاجاته الاقتصادية، فهذه الشبكة التي تمثل بشكل واسع الزبائن، يتفاعل معهم ويقوي علاقته بهم ليكسبهم كقوة استهلاكية، لما يقدمه من سلعة أو خدمة، وأيضا ليقضي من خلالهم مصالحه الشخصية لحاجته إليهم كشبكة مساندة يحصل منها الدعم المادي أو المعنوي (أو لقضاء أوقات الفراغ).

وتأتي بالدرجة الرابعة الشبكة العمالية في نفس سياق علاقات الاتصال الداخلية وهي أيضا نسبة مرتفعة، فرغم أن المقاولين يقيمون علاقاتهم من الناحية الاجتماعية مع العمال باعتبار المؤسسة، محيط يتفاعل فيه الأفراد اجتماعيا، إلا أنه يوجد من بين العمال من تجمعه معهم علاقات اجتماعية قوية قبل إنشاء المشروع

أو أثناءه، فالثقة التي يضعها فهم لأخلاقهم وكفاءتهم تجعله يوظفهم كعمال ليضفي عليهم روح التعاون والتضامن داخل المؤسسة.

والآن ندخل في المحيط العلائقي الخارجي للمقاول حيث يأخذ المتعاملون الاقتصاديون أعلى نسبة، فتقوية العلاقة الاتصالية من الناحية الاجتماعية معهم لها فوائد تقوية الثقة، مما يسمح له بالحصول أو بيع السلع والمواد بتخفيضات أو بالأقساط، فالمساعدة التي يتلقاها من هؤلاء تساعد في إنجاح سير المشروع والحصول على الأرباح منه.

أما النسبة الضعيفة التي مثلتها قوة العلاقات مع الهيئات الرسمية، تعبر عن حدود العلاقة مع هؤلاء في إطار التبادلات الإدارية والتجارية، فالأفراد الذين يقوونها من الناحية الاجتماعية وإن كانوا قلة، إلا أنهم يعملون على ذلك من أجل الحصول على تسهيلات ووساطة لتطبيق القانون عليهم وعدم عرقلة عملهم، وتجدر الإشارة هنا إلى وجود مقاولين اكتسبوا التعرف على أفراد هذه الهيئات بالاتصال الاجتماعي اليومي الطبيعي أي دون أن تكون الأهداف مبنية مسبقا.

## 2.1. سيرورة العلاقات الاتصالية الاجتماعية مع شبكات المساندة:

إن قوة العلاقات الاتصالية من الناحية الاجتماعية تعبر عن الروابط القوية التي تجمع بين المقاولين والشبكات الأخرى، يتبارد للأذهان من الوهلة الأولى عدم وجود فرق بين قوتها واستمرارها من الناحية الاقتصادية، فالمقاول يجعلها مستمرة عندما يلاحظ أنها قوية وقوتها مستمرة في مدى الثقة والفوائد المستخلصة من تلك الشبكة، ومن هذا المنطلق ارتأينا التعرف عن صحة هذه القاعدة في مدى استمرار الروابط الاتصالية الاجتماعية بالنسبة للمقاول من الناحية الاجتماعية.

الجدول رقم (02) : توزيع المبحوثين حسب سيرورة علاقاتهم الاجتماعية مع شبكات المساندة

المجموع	بدون اجابة	غير مستمرة	مستمرة	الاجتماعية الناحية الشبكة
526	2	5	519	الأسرة
%100	%0.4	%1	%98.7	
526	3	36	487	الأصدقاء
%100	%0.6	%6.8	%92.6	
526	5	57	464	أفراد المجتمع
%100	%1	%10.8	%88.2	
526	4	175	347	العمال
%100	%0.8	%33.2	%66	
526	3	349	174	المتعاملين الاقتصاديين
%100	%0.6	%66.3	%33.1	
526	4	422	100	الهيئات الرسمية
%100	%0.8	%80.2	%19	

يبين لنا هذا الجدول توزيع النتائج العامة لأصناف الإجابات مع الفئات الشبكية (كل فئة على حده) فنلاحظ أن، أعلى نسبة أخذها صنف "الاتصال المستمر للمبحوثين مع الشبكة الأسرية" بـ 98.7% لتلها نسبة 92.6% لصنف "الاتصال المستمر مع شبكة الأصدقاء" لتلها شبكة أفراد المجتمع بنسبة 88.2% في صنف الإجابة "مستمرة" ثم نسبة 66% لصنف "الاتصال المستمر مع الشبكة العمالية" لتأتي نسبة 33.1% لصنف "الاتصال المستمر مع شبكة المتعاملين الاقتصاديين" مقابل 66.3% لصنف "الاتصال غير المستمر مع شبكة

المتعاملين الاقتصاديين" لتأتي أضعف نسبة 19% تخص صنف "الاتصال المستمر بالهيئات الرسمية"، مقابل 80.2% لصنف "عدم الاتصال بالهيئات الرسمية بصفة مستمرة".

يتبين لنا من النتائج الإحصائية للجدول أن الاتصال المستمر للمبحوثين مع الشبكة الأسرية أخذ أعلى نسبة، وهذا أمر بديهي لأن العلاقة من البداية مبنية على أساس اجتماعي، لهذا المحافظة عليها من هذه الناحية أمر ضروري ومنطقي في الوقت نفسه، لأن القيم الاجتماعية التي بلورت شخصية المقاول تحث على التمسك بالأسرة كأهم شبكة من الناحية الاجتماعية، لأنها تساهم بشكل كبير في تكوين أفراد مقاولين، أي محركي الاقتصاد الوطني لتدعم بهم مخطط التنمية الوطنية، بالمساندات المقدمة لأفرادها سواء كانت مادية أو معنوية، وهذا الفعل هو انتقال بالعلاقة من الناحية الاجتماعية إلى الناحية الاقتصادية.

إن الاهتمام بالعلاقات الأسرية، أحد أهم شروط نجاح المقاول، فالاستقرار الأسري والراحة الذهنية الناتجة عن التواصل المتزن والإيجابي لتفادي أي نوع من الخلافات، يوفر للمقاول استرخاء عقليا ونفسيا وجسديا لإعادة تجديد طاقته والاستفادة منها في مهامه المهنية.

إن ثاني نسبة تحصل عليها الأصدقاء، تعبر عن شبكة الصداقة التي يملكها المقاول، وهي متنفس للترفيه والتسلية خارج المجال الاقتصادي، وإن كانت نسبة من هؤلاء الأصدقاء يستمرون في علاقاتهم مع المقاولين لينتقلوا بها إلى الناحية الاقتصادية، وهذا من خلال المساندات والمساعدات التي يقدمونها لهم أو التعاون فيما بينهم، فسواء كانت العلاقة ذات طابع اتصالي مستمرة مع الأصدقاء للخروج من دائرة العمل أو بالدخول معهم في دائرة العمل خارج أوقات العمل، في كلتا الحالتين يستخرج المقاول فائدة معنوية وذهنية.

أما بالنسبة لثالث نسبة فتخص أفراد المجتمع وهي مرتفعة، لتعكس الثقافة المجتمعية التي تقضي بأن يكون التفاعل الاجتماعي متوصلا مع أفراد المجتمع، والمقاولون هنا أثبتوا أن لديهم الخصوصية الاجتماعية الجزائرية المتمثلة بكونهم أفراد اجتماعيون.

لتأتي رابع نسبة يمثلها العمال وهي دائرة تتنوع فيها العلاقات الاتصالية الشخصية التي يقيمها المقاول حسب طبيعة التوظيف والدور الذي أخذه العامل في المؤسسة، لتحديد بذلك درجة الانتقال في العلاقة إلى الناحية الاجتماعية، فالتواصل الاجتماعي هو ترطيب للعلاقة، لأن علاقة المقاول مع العمال الذين كوّن علاقاتهم بهم قبل توظيفهم تختلف في كثير من الأحيان عن نوعية العلاقة التي تجمعهم بالعمال الذين كوّن علاقته بهم بعد توظيفهم، لهذا فإن نسبة من العمال الذين علاقته الاتصالية غير الرسمية من الناحية الاجتماعية مستمرة هم أفراد تعرف بهم خارج إطار المشروع.

إن المقاول العقلاني هو الذي يتقرب من عماله حتى من الناحية الاجتماعية لكسب مودتهم ووفائهم لخدمة المؤسسة وتطويرها، تفاديا لعرقلة الإنتاج فالتواصل معهم من الناحية الاجتماعية يكون بمجاملتهم في حضور عزائم الحفلات، عيادتهم عند المرض، حضور الجنائز، تقديم مبلغ مالي وكذا الإجازات عندما يحدث أي من المناسبات المذكورة سالفا، أو الوقوف بجانبه في حالة تعرضه لأزمات مالية أو مشاكل عائلية، تعبيراً عن المساندة وتدعيمها لإحساس الأمان لدى العمال، فهي رمز للتضامن والتأزر، وكذا طريقة "لوي الذراع" لتفادي تعرضه لخيانتهم، فعقلانية المقاول تكمن أيضا في استخراج أهم القيم الاجتماعية التي يعتقد بها المجتمع، واستعمالها عن طريق التضامن والتعاون، لترضع عماله من القيام بأي فعل سلمي يضر المقاول والمؤسسة في الوقت نفسه ليكون مكسبا لها وليس عليها، فلو تجرأ العامل وخطى مثل هذه الخطوة فإن ذم المجتمع يكون أكبر عقاب من عقاب المقاول نفسه، والنسبة العالية التي مثلها المبحوثون في التعبير عن اتباع هذه الاستراتيجية في التعامل مع العمال هي أكبر دليل على عقلانيتهم الاتصالية.

لننتقل لدرجة ثانية من العلاقات وتخص العلاقات غير المستمرة من الناحية الاجتماعية بالنسبة للمقاول بحيث نرى أن أعلى نسبة من المقاولين الذين علاقاتهم غير مستمرة من ناحية الاتصال غير الرسمي تكون مع الهيئات الرسمية، فهي آلية اقتصادية محضة لهذا العلاقة التي تتكون تبني على أساس اقتصادي، لتحديد العلاقة في الإطار الاقتصادي فقط، بينما النسبة التي أخذت 19% للعلاقات المستمرة من الناحية الاجتماعية للمقاول، هنا يعمل على تقويتها من أجل قضاء مصالحه الاقتصادية أو تكون مبنية من قبل إنشاء المشروع. إن ثاني نسبة لعدم استمرار العلاقات من الناحية الاجتماعية خص بها المتعاملون الاقتصاديون، فالإطار الاقتصادي للتعاملات خاصة المالية منها تؤثر العلاقة في الحدود الاقتصادية المادية فقط، بينما نسبة 33.1% لاستمرارها من الناحية الاجتماعية هي تأكيد للتواصل، وعدم القطيعة في العلاقات الاجتماعية في محاولة لتوطيدها، خاصة إذا ما كان التعارف مبنيا مسبقا للبعض منهم قبل إنشاء المشروع.

### ثالثا: الاستراتيجية الاتصالية في المحيط الداخلي للمؤسسة:

#### 1. سياسة التوظيف لبناء اتصال تنظيمي فعال:

إن بناء استراتيجية محكمة الدقة في التوظيف تعدّ من أهم خطوات تكوين عجيبة متناسقة من العلاقات المتوازنة بين العمال والمقاول، لهذا يضع الباحثون مجموعة من الشروط التي يتم من خلالها قبول أو رفض المترشح للتوظيف.

#### 1.1. التوظيف على أساس النوع الاجتماعي كاستراتيجية لتفعيل التواصل:

إن بناء استراتيجية اتصال قوية وفعالة بين المقاول وعماله داخل محيط المؤسسة يتطلب بالدرجة الأولى دراسة فعلية لعملية انتقاء العمال، حيث تلعب استراتيجية اختيار العمال على أساس النوع الاجتماعي دورا هاما في الأدوار والتعاملات والاتصال الفعالة، بل وفي الجوّ العام السائد في محيط المؤسسة، لهذا نجد أن الباحثين يولون عناية خاصة لاختيار العمال على أساس الجنس ويظهر هذا بشكل واضح في الجدول.

جدول رقم (03): توزيع الباحثين حسب جنس المقاول وعلاقته بجنس العمال

الاجموع	الاثنين معا	اناث فقط	ذكور فقط	جنس العمال جنس المقاول
438 %100	202 %46.1	4 %0.9	232 %53	ذكر
88 %100	49 %55.7	37 %42	2 %2.3	أنثى
526 %100	251 %47.7	41 %7.8	234 %44.5	الاجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ الاتجاه العام في إجابة الباحثين تمثله نسبة 47.7% "لتوظيف نوعين اجتماعيين معا" وتتأكد لدى الإناث بـ 55.7% مقابل الذكور بـ 46.1%، أما باقي النسب فتمثلها نسبة 44.5% "لتوظيف الذكور"، ونسبة 7.8% "لتوظيف الإناث".

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي، أنّ الانتقاء للتوظيف مرتفع في اختيار النوعين (أي ذكور وإناث معا)، هذا الاختيار يكون استراتيجيا للمقاول، فالمؤسسة المتوسطة والمصغرة تتطلب أو تكون مرنة في الاختيار، بحيث تعمل على اختيار النوعين معا، عموما اختيار الإناث يرجعه المقاولون لتفاعلهم في العملية الاتصالية من خلال رضوخهم للقوانين والأوامر عن الذكور وبالتالي تكون عملية الاتصال العمودي أكثر

فعالية في المؤسسة ، فالخوف من ارتكاب الأخطاء وإحداث مشاكل في المؤسسة ينتج عنه عاملات أكثر دقة وتفاني في العمل، والمرأة ليست كمنظيرها الرجل فهي تقبل الأجر المنخفض مقارنة بالرجال، وهي أكثر استقرارا في العمل عنهم، كل هذا يؤدي بالمقاول لاختيار النوع النسوي لثقته بنوع المردودية التي ستقدمها في المؤسسة، وعموما هذه الأفكار حول انتقاء المقاولين للنوع النسوي يتشارك فيها ليس المؤسسات الخاصة فقط بل حتى المؤسسات العمومية عند انتقاء العمال، أما بالنسبة لاختيار النوع الذكوري فيكون حسب منصب العمل الذي يشغله الذكور عن النساء، فهناك مهام يصعب القيام بها من قبل النساء لأن التخصص في الوظيفة والمهام يكون حسب التقسيم النوعي للعمل، إضافة لتشغيل اليد العاملة الذكورية العائلية والأصدقاء للثقة بما سيقدمونه.

أما بالنسبة لاختيار نوع اجتماعي واحد فقط فهنا المؤسسة المصغرة أخذت أعلى نسبة بـ 64.8% ، وهنا يتأثر التوظيف في المؤسسة بنوع النشاط فإذا كانت المؤسسة نشاطها ذو طابع ذكوري، فإن الذكور يأخذون فيها أعلى نسبة، لتعبر عن كون النشاط المختار من طرف المقاولين الذكور هو في ميدان رجالي (النجارة. الحلي. صناعة الألمنيوم ...). مما يدعم عمل الرجال عن النساء في هذا المجال، أما بالنسبة لاختيار تشغيل اليد العاملة النسوية فقط، فمثل بنسبة المقاولات اللواتي يشغلن العاملات بنسبة مرتفعة. وهذا يرجع أساسا لمجال النشاط النسوي بالدرجة الأولى (كالنسيج، الحلويات)، هنا يكون اختيار النساء بالدرجة الأولى لتفادي انتقادات المجتمع، وأيضا لسهولة التعامل أو انقياد المرأة عن الرجل، فباعتبار المجتمع الجزائري مجتمعا ذا سلطة ذكورية، مما يؤدي إلى صعوبة انقياد الرجل للمرأة هذا من جهة، ومن جهة أخرى عندما تكون المقاولات مع العاملات فقط يتعزز عندها الشعور بالراحة والتلقائية وكذا القدرة من السيطرة عليهن وبأن يكون عملية التواصل أكثر فعالية من الاتصال في هذه الحالة لهذا يكون.

وفي النهاية يمكن القول أن لحجم المؤسسة دور في انتقاء التوظيف، فكلما زاد حجم المؤسسة زاد تنوع التوظيف، وكلما صغر حجم المؤسسة، تحدد أكثر نوع التوظيف، فإذا كانت المؤسسة مصغرة، تتميز بنوع النشاط الذكوري أو الأنثوي، فإن المقاولين سيختارون الموظفين على أساس النوع الاجتماعي الخاص بطابع النشاط، ولكن حتى إذا ما كانت المؤسسة ذات طابع ذكوري أو أنثوي، إلا أن كبر حجمها سيتطلب تنوعا في النوع الاجتماعي لتوفير أو لحاجة المؤسسة ليد عاملة من نوع اجتماعي معين.

## 2.1. الصلة المقاولين بعمالهم وأشكال علاقاتهم الاتصالية:

إن نوع الصلة التي تربط المقاولين بعمالهم تعبر عن خلفية شكل الاتصال الذي يجمع بينهم قبل المشروع أو خارج دائرة العمل الأمر الذي يسمح لنا بمعرفة الأسس التي على أساسها يبني شكل الاتصال في المؤسسة ويتوقع فعاليته من عدمها. فمواقفهم وممارساتهم تكون على أساس مخزون التجارب الشخصية في المعاملات مع الآخرين، والجدول التالي يبين مدى ثقة المقاول في الأسرة والغرباء في أن واحد لتشغيلهم في المؤسسة.

جدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب حجم المؤسسة وأفراد الأسرة المشتغلين في المؤسسة

المجموع	بدون اجابة	الأقارب	الزوج	من الأسرة	لا أحد	الأسرة المشتغلة الحجم
338 %100	4 %1.2	4 %1.2	18 %5.3	145 %42.9	167 %49.4	مصغرة
169 %100	1 %0.6	2 %1.2	23 %13.6	80 %47.3	63 %37.3	صغيرة
19 %100			1 %5.3	15 %78.9	3 %15.8	متوسطة



المجموع	233	240	42	6	5	526
	%44.3	%45.6	%8	%1.1	%1	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام في إجابة المبحوثين "يشغلون أفراد الأسرة" بنسبة قدرت بـ 45.6% تدعمها في ذلك المؤسسات المتوسطة بنسبة 78.9% مقابل المؤسسات الصغيرة بنسبة 47.3% ومقابل المؤسسات المصغرة بنسبة 42.9%. بينما المبحوثين الذين "لا يشغلون أي أحد من أفراد الأسرة" فبلغت نسبتهم 44.3% تدعمها في ذلك المؤسسات المصغرة بـ 49.4% مقابل نسبة 37.3% للمؤسسات الصغيرة و 15.8% للمؤسسات المتوسطة، أما باقي الإجابات فتمثلت في "تشغيل الزوج" بنسبة 8% و"تشغيل الأقارب" بنسبة 1.1%.

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول أن أكثر من نصف المبحوثين يشغلون أفراد العائلة (أم، أب، زوج، أبناء، إخوة، خال "ة"، عم "ة")، لتأخذ الأسرة أعلى نسبة في التشغيل والمثلية في (الأب، الأم، الأبناء، والإخوة)، فتوظيفهم هو غلق ثغرة أو مشكل يمكن أن يحدث في المؤسسة من طرف عمال غرباء، وبالتالي تعبر النسبة عن الثقة التي يضعها المقاول في الأقارب، أي في الأفراد الذين تربطه معهم قرابة دموية. الأمر الذي يسمح بالاتصال معهم بشكل تلقائي ومرن بالانتقال من الاتصال في الحياة الاجتماعية الى الحياة المهنية والعكس ويسمح بالمبادرة بمناقشات تكون مثمرة في المؤسسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أنه كلما زاد حجم المؤسسة ارتفعت نسبة أفراد الأسرة المشتغلين فيها، وكلما تقلص حجم المؤسسة كلما قل أفراد الأسرة المشتغلين فيها.

وما يمكن ملاحظته هنا أيضا أن 49.4% من المقاولين يشغلون العائلة المثلثة في (الأسرة والزوج"ة"، والأقارب) مقابل نفس النسبة تقريبا لمن لا يشغلون أحدا من العائلة، فبالنسبة للنسبة الأولى فإن تشغيل اليد العاملة يكون من أجل الثقة البسيطة التي تجمعهم، فيتوقع منهم الحفاظ على المؤسسة والمشاركة في سير عملية التسيير بشكل جيد، ومراقبة العمال الأجانب في المحيط الداخلي للمؤسسة وكيفية فعالية الاتصال واستقبالهم للقواعد وقوانين المؤسسة وهذا تفاديا (لعرقلة تطبيق القوانين والإهمال... الخ)، وهم متمركزين في المؤسسة المتوسطة بنسبة 84.2% فتنوع الوظائف واختلاف الكفاءات التي تتطلبها، فرصة لأفراد العائلة لطلبها كون احتمال توفر منصب عمل حسب كفاءتهم كبير، ومن أجل التحكم أكثر في المؤسسة خاصة وأن الثقة في الأجانب بدأت تقل، فأفراد العائلة هم العين الساهرة له على الأجراء الآخرين، وقوة إنتاجية صادقة لما تقدمه، فإن المقاول سوف لن يتردد في توظيفهم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

تُنوع المؤسسة المتوسطة والصغيرة التوظيف بالانتقال بين العائلة والأجانب لتنوع الوظائف التي تتطلب جهدا في التحكم بالعمال، الأمر الذي يسهل على صاحب المؤسسة توظيف أفراد العائلة لمساعدته في أعباء المؤسسة مقارنة بالمؤسسة المصغرة، فالانتقاء للتوظيف هنا يكون حسب نوع الوظيفة، فإذا ما توفر لعمال من العائلة مؤهلات في منصب معين فإنه سيعينه فيه، وإن لم تتوفر له المؤهلات في منصب ما، فإنه سيعينه في وظيفة لا تتطلب تأهيلا أو يعمل على تأهيله بتقديم له تربصا على حساب الشركة أو تدريبه في الميدان نفسه أثناء قيامه بواجباته المهنية، حيث يوكل المقاول المهمة لأحد العمال لتأهيله عمليا.

إن المبحوثين الذين لا يشغلون أي أحد من أفراد الأسرة، يتمركزون في المؤسسة المصغرة ثم الصغيرة، يرجعون السبب لعدد العمال القليل الذي يسهل عليهم التحكم فيه والتواصل معهم، وكذا متابعة كل خطوات عملهم بدقة هذا من جهة، ومن جهة أخرى بعض النشاطات تتطلب تأهيلا في المهنة وأفراد العائلة ليس لهم التأهيل المطلوب.

نستنتج أن الأحجام الثلاث للمؤسسة مبحوثها يشغلون أفراد العائلة، وهذا وإن دلّ على شيء فإنما يدل على قوة الروابط الاتصالية التي تنتج الثقة بين أفراد العائلة الواحدة من أجل العمل بتضامن وتكامل ولتفادي حدوث خلل في سير العملية الانتاجية والخدماتية في الوقت نفسه، كما نلاحظ أنّ عملية الانتقاء هي نفسها بالنسبة لكل الأحجام.

وفي النهاية يمكن القول أنه لدينا نوعان من المؤسسات، نوع يبني على أساس الثقة في فعالية الاتصال مع أفراد الشبكة الدموية المنتقين للعمل، ونوع يبني على أساس المخاطرة في الفعالية الاتصالية بأفراد الشبكة الاجتماعية للمحيط.

### 3.1. نمط القيادة وعلاقته بنمط الاتصال:

إنّ المقاول هو قائد المؤسسة وسلطة اتخاذ القرار تكون بيده لهذا فعلاقته بالمرؤوسين تحدد حسب السلطة التي يطبقها عليهم، ومدى قدرته على الاتصال بهم والتي بدورها تؤثر سلبيا أو ايجابيا في مدى وصولها واستيعابها من قبلهم، لهذا نريد معرفة السلطة التي يطبقها مقاولو هذا البحث مع عمالهم.

#### جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب نوع المؤسسة ونوع السلطة المطبقة مع العمال

السلطة الحجم	التراضي	الليونة	قواعد صارمة	الاكراه	أخرى	بدون اجابة	مجموع العينة	مجموع التكرارات
مصغرة*	214 %63.3	99 %29.2	104 %30.7	4 %1.1	1 %0.5	1 %0.5	338	423
صغيرة*	104 %61.5	44 %26	53 %31.3	3 %1.7			169	204
متوسطة*	13 %68.4	6 %31.5	5 %26.3	2 %10.5			19	26
المجموع*	331 %62.9	149 %28.3	162 %30.7	9 %1.7	1 %0.1	1 %0.1	526	653*
النسبة**	50.7	22.8	25	1.3	0.1	0.1		%100

\* تمثل الإجابة حسب تكرار أجوبة المبحوثين والنسبة المئوية محسوبة من أصل العينة

\*\* تمثل النسبة المئوية المحسوبة من مجموع التكرارات

#### متوسط الإجابات 1.24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام في إجابات المبحوثين يمثلته صنف الإجابة "التراضي" بنسبة 62.9% تدعمها في ذلك المؤسسات المتوسطة بـ 68.4% مقابل نسبة 63.3% للمؤسسات المصغرة ومقابل 61.5% للمؤسسات الصغيرة، أما باقي الإجابات فتمثلها نسبة 30.7% لصنف "قواعد صارمة" ونسبة 28.3% لصنف "الليونة" لتتخفف أكثر في صنف الإجابة "الإكراه" بـ 1.7% و"أخرى" بـ 0.1%.

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول أنّ أعلى نسبة أخذتها التراضي وهي السلطة الأكثر تطبيقا في المشاريع الخاصة، فعلاقة المقاول مع العمال لا يمكن أن تكون آلية خالية من المشاعر الإنسانية، فسلطة التراضي من بين أحسن السلطات التي يطبقها أرباب العمل لأنها تتمتع بعلاقة تسوية مع المرؤوسين، فالمقاول يغرس فيهم حب المنشأة بحتم على تحقيق أهدافها، باعتبارها المورد الذي تفتح أبوابها لمداخل الأسرة مثلما قال أحد المقاولين (نعيش أسر)، فهو يتعامل معه باحترام وتقدير لما يقدمونه للمنشأة، ولا يكتفي المقاول في هذا النوع من السلطة بما ذكر سالفا، إنما يهتم أيضا بمشاكلهم في العمل فعلى القائد أن يكون مستمعا حتى يفهم ما يقال له، ويحاول دائما الوصول إلى حل طبعيا إذا ما عاد بالمنفعة للمؤسسة، وإلا فإنه يحاول قدر الإمكان توضيح وجهة نظره ليستوعبها ويقنع بها عماله، فينتج عنه الإعجاب والتقدير للرئيس هذا

الشعور يدعم بناء الثقة بينهما وهذه العملية كلها تدخل في عملية تفعيل الاتصال بين المقاول والعمال التي ينتج عنها تواصل فعال بينهم.

لنأتي في المرتبة الثانية، السلطة التي تعتمد على قواعد صارمة، فهنا المقاول يلزم العمال على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة لتفادي الفوضى، حيث تحدد لكل عامل مسؤولياته وحدود عمله، إلا أن السلطة المبنية على الصرامة لا تطبق بمفردها بالنسبة للمبحوثين، فهم دائما يضيفون لها نوعا آخر من السلطات إما التراضي أو الليونة، لهذا استعمالها لم يكن بالصرامة المحضة التي نتصورها، وهنا يكون شكل الاتصال..... أي أن العامل يستقبل المعلومة ويطبّقها حيث يحرص المقاول على إيصال المعلومة في وقتها وتطبيقها من قبل العمال لضمان أهداف المؤسسة.

تلها نسبة السلطة التي تتعامل بليونة مع المرؤوسين وهي طريقة لا يتبعها أو يستعملها الكثير من المقاولين، وإن استعملت فتطبيقها يكون مع مجموعة محددة من العمال وتخص بها الأسرة والأصدقاء، لأن العمال الأجانب لا يستوعبون ولا يتقنون استغلالها إذا ما طبقها معهم لأنهم سيتجاوزون حدودهم بها، لهذا يتعامل بها المقاول مع الأسرة لأن العلاقات الأسرية التي تجمعهم بهم لا يمكن فصلها عن مجال العمل، فبالنسبة له استغلال الأسرة لهذا النوع من السلطة يكون إيجابيا فهم الدرغ الواقي للمؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة للأصدقاء فالألقة التي جمعت بينهما قبل إنشاء المشروع، والتي ساهمت الثقة في توظيفهم كعناصر فاعلة في المؤسسة، جعلت العلاقة تستمر بنفس الوتيرة فهم مستشاريه والعين الساهرة على العلاقات المهنية للعمال والظروف التي يسير فيها العمل وهنا الاتصال يكون دمج بين الرسمي وغير الرسمي ويكون تفعيل التواصل البناء أساس العلاقة التي تقوم بينهم.

تلها أضعف نسبة وهي سلطة الإكراه، مع العلم أن المقاولين لا يعملون بها بمعزل عن السلطات الأخرى المقترحة في نفس الجدول، لأنها تؤثر سلبا في علاقة المقاول بالعمال، لتظهر من خلال ممارسات تعرقل السير الطبيعي للعمل والإنتاج ليصبح العمال غير ملتزمين بقواعد العمل، لهذا المقاولون الذين يتعاملون بها لا يطبقونها إلا في حالات نادرة مع بعض العمال الذين تجاوزوا كل التزامات العمل، ولا يستجيبون للاتصال الرسمي في تطبيق القوانين.

وفي النهاية يمكن القول أن المقاول واع جدا بنوع السلطة المطبقة لبناء علاقته الاتصالية مع العمال حيث يفعلها بالاحترام لتوطيد الروابط معهم لرفع الإنتاج، بالتركيز على استعمال سلطة التراضي والليونة والتساهل لتفادي معاملتهم كآلات فهذه الأخيرة تضعف فعالية الاتصال، وكل الجهود في اختيار استراتيجية للتعامل تصب لصالح تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة، وهي الرفع من الإنتاج وزيادة الأرباح.

رابعا: الاستراتيجية الاتصالية في المحيط الخارجي للمؤسسة:

1. سيرورة الالتزام في اختيار المتعاملين الاقتصاديين ودوره في تحديد نمط الاتصال بالنسبة للمقاولين:

المبحوث وفي تعامله مع المتعاملين الاقتصاديين يبحث دائما عن الأفراد الذين يتمكن من الوثوق بهم الذين يتجاوبون معه في ستيير العملية الاتصالية، ولكن هل بإمكانه الالتزام بهذا الاختيار بشكل دائم؟

جدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب حجم المؤسسة واختيار متعاملين صالحين

الامتياز الحجم	دائما	أحيانا	نادرا	بدون اجابة	المجموع
مصغرة	251 %74.2	75 %22.2	10 %3	2 %0.6	338 %100

169 %100		4 %2.4	46 %27.2	119 %70.4	صغيرة
19 %100			3 %15.8	16 %84.2	متوسطة
526 %100	2 %0.4	14 %%2.7	124 %23.6	386 %73.4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ الاتجاه العام في إجابة المبحوثين، يمثلته صنف الإجابة "الاختيار الدائم للمتعاملين الصالحين" بـ 73.4% تتأكد لدى مبحوثي المؤسسات المتوسطة بـ 84.2% ثم المؤسسات الصغيرة بنسبة 74.2% فالمؤسسات الصغيرة بنسبة 70.4%، يليها صنف إجابة "أحيانا" بـ 23.6% وتتأكد لدى مبحوثي المؤسسات الصغيرة بـ 27.2% والمؤسسات الصغيرة بـ 22.2%.

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول، أنّ أعلى نسبة من المبحوثين يولون عناية شديدة في اختيار المتعاملين الاقتصاديين بشكل دائم ويعود هذا للتفكير والتدبير والتخطيط الدؤوب في إنتاج مختلف الطرق والوسائل المفيدة للمؤسسة سواء في توظيف العمال أو شراء المواد الأولية والآلات أو تحديث الآلات وتحديث الإنتاج وتوزيع الانتاج... الخ، كل هذه الحاجيات تجبر المقاول على إعطاء جزء مهم من وقته لاختيار المتعاملين الصالحين لأنهم في كثير من الأحيان الحلقة التي تربطه مع العناصر السالفة الذكر.

إذا ما أردنا تحليل هذه النسب الإحصائية فالانطباع الأول يكون لكل الأفراد سواء كانوا مقاولين أو غير مقاولين فهم يفضلون التعامل الدائم مع أفراد صالحين فما بالك بالمقاول، وهذا الذي تثبته النسبة العالية للاختيار الدائم، لتتأكد النسبة لدى المؤسسات المتوسطة فهي الأكثر بحثا عنه فتوسع نشاطها والتزاماتها تجعلها تبحث عن متعاملين أوفياء حتى لا تواجه مشاكل تعرقل نشاطها، فهذا الاختيار يكون نتيجة التعامل المستمر والدائم مع المورد، فالالاتصال الدائم معهم يستوجب تقبل متبادل للمعلومات الاتصالية بينهم.

أما المبحوثون الذين يختارون أحيانا المتعاملين الاقتصاديين الصالحين، فهنا المؤسسات الصغيرة والصغيرة هي التي تتوجه إليه بالدرجة الأولى لحاجتها لتوسيع نشاطها حيث تبحث عن متعاملين لقضاء مصالحها وتلبية احتياجاتها الظرفية، مع ضرورة الإشارة إلى أن المتعاملين الاقتصاديين في هذا المجال يكونون بالدرجة الأولى زبائن.

## 2. استراتيجية التواصل الاقتصادي مع شبكات المساندة:

يتميز المنطق الاقتصادي للمقاول باتباع استراتيجية تخطيط محضرة بتمعن وهادفة لتحقيق مصالح المؤسسة، وتظهر من خلال العلاقات التي ينسجها مع مجموع الشبكات الاجتماعية والاقتصادية، وتتمثل شبكة المساندة في الأسرة، الأصدقاء، العمال، المتعاملين الاقتصاديين، الهيئات الرسمية وأفراد المجتمع.

### 1.2. قوة العلاقات الاتصالية الاقتصادية مع شبكات المساندة:

إن تنوع الشبكات الاقتصادية للمقاول، وارتفاع نسبة قوة علاقته بها تعبر عن توسع علائقي مدروس لبذل جهد لتكوينه أو/ والحفاظ عليه من خلال قدراته التواصلية، فهو لا يحدده على مستوى معين أو شبكة واحدة، ويعد ذلك من أهم عوامل نجاحه الاقتصادي.

جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب قوة علاقاتهم الاقتصادية مع شبكات المساندة

الشبكة الاقتصادية	قوية	ضعيفة	بدون اجابة	المجموع
المتعاملين الاقتصاديين	483 %91.8	48 %7.6	3 %0.6	526 %100
العمال	473 %89.9	47 %8.9	6 %1.2	526 %100
الأسرة	465 %88.4	54 %10.3	7 %1.3	526 %100
الهيئات الرسمية	415 %78.9	106 %20.1	5 %1	526 %100
الأصدقاء	412 %78.3	107 %20.3	7 %1.3	526 %100
أفراد المجتمع	289 %54.9	229 %43.5	8 %1.5	526 %100

يبين لنا هذا الجدول توزيع النتائج العامة لأصناف الإجابات مع الفئات الشبكية (كل فئة على حدا) حيث نلاحظ أن أعلى نسبة أخذها الاتصال القوي مع شبكة المتعاملين الاقتصاديين في صنف الإجابة "قوية" بنسبة قدرت بـ 91.8% لتليها الشبكة العمالية في صنف الإجابة "قوية" بنسبة قدرت بـ 89.9% لتليها الشبكة الأسرية بـ 88.4% في صنف الإجابة "قوية" و 78.9% في صنف الإجابة "قوية" لشبكة الهيئات الرسمية و 78.3% للأصدقاء وأقل نسبة أخذها أفراد المجتمع بـ 54.9%.

إن المجتمع يجبر الفاعلين وخاصة الرجال منهم وبطرق معينة على الدخول في ميدان العمل، أي الدخول في شبكة لها تأطيرها الاجتماعي الخاص بها كونها مهيكلة اقتصاديا، وهي نقطة التحول في العلاقات لأنها بداية لتخطيط علاقتي ذي، قائم بالدرجة الأولى على الإمكانيات التي يتوفر عليها الفاعلون الاجتماعيون وما يمكن أن تقدمه له، لهذا يركز المقاول على نوع ودرجة العلاقات التي يربطها مع أفراد الشبكات الأخرى.

يتبين لنا من النتائج الإحصائية للجدول أن كل نسب الشبكات مرتفعة من حيث علاقاتها القوية في التعاملات الاقتصادية بمعنى آخر قوية في قدراتها الاتصالية، فقوة الروابط واستمرارها تعبر على كونها علاقات إيجابية من جهة واتصال فعال من جهة ثانية، إضافة لكونها مصدر دعم علاقتي مادي ومعلوماتي، فالمقاول كفاعل اجتماعي يبني علاقاته مع الفاعلين ضمن شبكة اجتماعية يحدد موقعه فيها، ويتقوى من خلال الإمكانيات التي تقدمها له، من خلال القنوات الاتصالية التي يملكها فإن كان الفاعلون في مراحل حياتهم الأولى يقيمون علاقاتهم الاجتماعية لغرض اجتماعي، فإن مراحل النمو تبلور الأفكار والعلاقات لبيحث عن توطيدها من أجل قضاء حاجاته ومصالحه، ليهرب نوع من الصبر والتصابير في بنائها والحفاظ عليها وتفعيلها ضمن القنوات الاتصالية التي يختارها والتي تتجاوب مع احتياجاته المقاولاتية في كل مرة يجد نفسه بحاجة إليها.

بمتابعة الاتجاه العام، فإن المتعاملين الاقتصاديين أخذوا أعلى نسبة، وبالتالي احتلوا المركز الأول، كونهم الممول المادي والموزع السلعي، فهم يمثلون الوسيط بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، لهذا التعامل معهم ضروري ومفروغ منه، فهم إحدى اللبنة التي تخدم المؤسسة. فقوة الروابط من الناحية الاقتصادية تكمن في قدرة المقاول في الحفاظ على المتعاملين الاقتصاديين من خلال تقديم تخفيضات

وامتيازات وكذا المعاملة الحسنة لهم عند التواصل معهم لضمان استمرار العلاقة معهم من الناحية الاقتصادية، فالمقاول يهتم بقوتها أكثر من اهتمامه باستمرارها، لأن فعاليتها على المستوى الاقتصادي يكون في نجاعة قوتها التي تؤدي لا مجال لاستمرارها.

لتأتي اللبنة الثانية والممثلة بالعمال الذين يحركون المشروع من حيث الإنتاج السلي والخدمي الذي يقدمونه للمؤسسة، فالمقاول كثير الاحتكاك بهم، فهم عنصر حساس للتعامل بالنسبة إليه، تظهر علاقته بهم في استراتيجية المعاملة واستراتيجية الأجور والتحفيزات وكذا استراتيجية الخدمات التي يقدمها لهم، حيث تمس الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وتبرز عند طلبهم وساطته في إيجاد وظيفة لأحد أفراد أسرهم أو معارفهم أو مساعدتهم في حل مشاكلهم الإدارية مع الهيئات الرسمية، فالمركز الاجتماعي الذي يحتله المقاول ومخزونه العلائقي (الشبكة الاجتماعية) الاتصالي المبني على المراكز الاجتماعية أيضا، يساهم في حل هذه المضطبات، فهذه المساندة التي يتخذها المقاول كوسيلة فعالة للتقرب من عماله تقوي علاقته بهم.

أما اللبنة التي أخذت النسبة الثالثة فتمثلت في الأسرة بحيث تواجهها مطلوب وضروري سواء من الناحية الاجتماعية أو من الناحية الاقتصادية بنسب مرتفعة كونها ضرورية وتواجهها في حياة المشروع مهم، فهي شبكة مساندة معنوية ومادية في الوقت نفسه، تمد المقاول بما يحتاجه من دعم وتشجيع وتفهم وتمتد هذه المساندة حتى إلى الجانب المقاولاتي بتقديم المعلومات المختلفة وتدعمه كذلك بقنوات اتصالية يحتاجها في مهنته.

إن النسبة الرابعة أخذتها الهيئات الرسمية فالمشروع منشأ في الإطار الرسمي لهذا فإن عملية الاتصال بهذه الهيئات ضروري لتسوية وضعيته المهنية بشكل دائم ومستمر، أما النسبة الخامسة فخص بها الأصدقاء، فعلاقات الصداقة بينها الأفراد من أجل حاجات نفسية اجتماعية بالدرجة الأولى، فهي متنفس لمجموع المشاعر والأفكار التي تعتره، ليعبر عنها لشخص يكون له الوقت لسماعها وحفظها وكتمتها، وبالانتقال لمرحلة الشباب بكل طموحاته تبلور لديهم العلاقات بشكل أكثر عقلانية بل وبشكل اضطراري، ليحولها إلى علاقات مهنية وهذا بغريبة إمكانيات كل صديق على حده من خلال التواصل الذي يتم بينه وبينهم .

أما النسبة الأخيرة فتخص أفراد المجتمع فالمقاول يدرك أن وجوده واستمراره ونجاحه ليس ممكن، بدون وجود شبكة الزبائن التي تمتص منتوجه وتعمل على زيادة عملية الإنتاج للمؤسسة، فبفضلهم ينتج ويربح ويرتقي في المكانة الاجتماعية لهذا هو مجبر وليس مخير للتواصل معهم بل وأكثر مجبر لاختيار الطرق الأكثر فعالية لتحقيق نجاح عملية التواصل حسب متطلبات المشروع.

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن المقاول يدعم مشروعه من خلال قوة علاقاته مع هذه الشبكات، إلا أن نوع العلاقات تختلف فترات تكوينها حسب الأفراد والظروف لتقسم إلى ثلاث أنواع:

● شبكات أو/ وأفراد من الشبكة تكونت علاقته بهم قبل الشروع في المشروع أي الاتصال موجود قبل الشروع في المشروع.

● شبكات أو/ وأفراد من الشبكة تكونت علاقته بهم أثناء الشروع في المشروع أي الاتصال يبني أثناء الشروع في المشروع.

● شبكات أو/ وأفراد من الشبكة تكونت علاقته بهم بعد إنجاز المشروع أي الاتصال بني بعد إنجاز المشروع. وهذه الشبكات أو/ وأفراد من الشبكة يتم التعرف عليهم والاتصال بهم بشكل تلقائي كالأسرة أو الأصدقاء الذين جمع بينه وبينهم الزمن بطريقة غير محضرة مسبقا، أو بشكل قصدي أي أنه خطط وحضر للاتصال بهم وكسب معرفتهم، فهو شكل موجه من قبل المقاول، وهذه الشبكات أو/ وأفراد من الشبكة نوعان، أقارب

ربطه معهم صلة دموية أو روابط ناتجة عن الزيجات مع أحد أو إحدى أفراد العائلة، وأجانب أي أفراد لا تمته بهم صلة دموية أو قرابة.

ومن هنا نلاحظ الجهد الذي بذله المقاول لكسب وتقوية علاقته مع هذه الشبكات أو/ وأفراد من الشبكة.

## 2.2. سيرورة العلاقات الاتصالية الاقتصادية للمقاول مع شبكات المساندة:

تنوع خصائص ومكانة الفاعلين الذين يتعامل معهم المقاول ضمن الشبكة الاقتصادية، فالعلاقة التي يقيمها معهم تنصب في إطار التعاون المتبادل بينهم، كل حسب الإمكانيات التي يمكن أن يقدمها ليصبح شبكة مساندة، فالتبادل يكون "ماديا أو بشريا أو أيضا نقديا، ومعلوماتيا (Le mieux, v, 1999, p67).

### جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب سيرورة علاقاتهم الاتصالية الاقتصادية مع شبكات المساندة

الاقتصادية الناحية الشبكة	مستمرة	غير مستمرة	بدون اجابة	المجموع
الأسرة	466 %88.6	56 %10.6	4 %0.8	526 %100
العمال	448 %85.2	73 %13.9	5 %0.9	526 %100
الهيئات الرسمية	441 %83.8	83 %15.8	2 %0.4	526 %100
المتعاملين الاقتصاديين	425 %80.8	98 %18.6	3 %0.6	526 %100
الأصدقاء	418 %79.5	105 %20	3 %0.5	526 %100
أفراد المجتمع	297 %56.5	224 %42.6	5 %0.9	526 %100

يبين لنا هذا الجدول توزيع النتائج العامة لأصناف الإجابات مع الفئات الشبكية (كل فئة على حده) فنلاحظ أن أعلى نسبة أخذتها صنف "الاتصال المستمر مع الشبكة الأسرية" بـ 88.6% لتليها نسبة 85.2% لصنف "الاتصال المستمر مع الشبكة العمالية" ثم تأتي نسبة 83.8% لصنف "الاتصال المستمر مع الهيئات الرسمية" لتأتي نسبة 80.8% لصنف "الاتصال المستمر مع شبكة المتعاملين الاقتصاديين" لتليها آخر نسبة أخذتها صنف إجابة "الاتصال المستمر مع شبكة الأصدقاء" بـ 79.5% لتليها أقل نسبة لأفراد المجتمع بنسبة 56.5% لصنف "مستمرة".

من المعترف به في الأبحاث السابقة، أن للأسرة دور كبير في المجتمع الجزائري، لإنشاء واستمرار المشاريع الاقتصادية بالنسبة للأفراد، وهذا ما تؤكد لنا أيضا النسبة الجد مرتفعة من المبحوثين الذين علاقاتهم مع الشبكة الأسرية تنتقل من الناحية الاجتماعية إلى الناحية الاقتصادية لتحافظ على استمرارها بصفة دائمة، فالشبكة الأسرية إحدى الأعمدة التي تستند عليها المؤسسة، بحيث يرجع إليها المقاول سواء من ناحية الموارد المادية (الحاجة إلى رأس المال المادي، الاجتماعي) أو المعنوية (الاستشارة والتشجيع)، فعقلانية المقاول تظهر في الرجوع لأهم مخزون اجتماعي للقيم والمعارف الاقتصادية من أجل مساعدته في تسطير وتخطيط توجهاته في العمل فتفاعله التواصلي معها يسمح له بالحصول على مختلف الموارد المادية والمعنوية والاتصالية والمعلوماتية في تسيير المشروع.

لتأتي نسبة تخص العمال فعلاقة المقاول مع عماله مستمرة باعتبارهم العضلات المحركة للإنتاج، فهم آلية لا يمكن الاستغناء عنها لهذا التواصل الدائم معهم للتعرف على الأحداث الحاصلة داخل المؤسسة يعد ضرورة مقاولاتية حتى لا تحدث عرقلة في الإنتاج، لتأتي النسبة الثالثة والتي تخص الهيئات الرسمية بالإطار الاقتصادي يجبر المقاول على التعامل مع هذه الهيئات والاحتكاك بها، لهذا يبقى دائما على تواصل معها من أجل القيام بمختلف الإجراءات التي تطلبها منه، قصد تفادي المشاكل خاصة وأنه مستمر في نفس النشاط لم يغيره ولم يتوقف عنه ليحدث قطيعة معها.

لتأتي نسبة المتعاملين الاقتصاديين، فالمقاول ونظرا لطبيعة النشاط الذي يتطلب دائما التوسعة من دائرة المتعاملين الاقتصاديين، يسعى للحفاظ عليهم وعلى التعامل معهم من خلال العهود التي تربط بينهم، أما النسبة التي عبرت عن العلاقة غير المستمرة والممثلة بـ 18.8% فرغم ضعفها إلا أنها تعبر عن المتعاملين المؤقتين الذين حدثت بينه وبينهم مشاكل سواء فيما يخص الاتفاقيات التي لم تحفظ من قبلهم أو معايير العمل التي لم تخدم أحد الطرفين، أو لتغير نشاط عملهم.

لتأتي نسبة الأصدقاء، فعقلانية المقاول تكمن في الحفاظ عليهم من الناحية الاقتصادية، وهنا تجدر الإشارة إلى وجود أصدقاء تعرف عليهم كمتعاملين أو زبائن أثناء إنشاء المشروع ليطور علاقته بهم إلى الناحية الاجتماعية، وآخرون أصدقاء من الناحية الاجتماعية انتقل بهم إلى الناحية الاقتصادية، فالأصدقاء يختلفون في المكانة عن غيرهم من الأفراد بالنسبة للمقاول، فالعلاقة الحميمة التي تجمعهم تتولد من الثقة الكبيرة التي يضعها فيهم والقيم التي تحملها الصداقة بينهم لتسهل التواصل بينهم وتحفظه، لتجعل منهم مساندا قويا من الناحية الاجتماعية والاقتصادية معا، لهذا الاعتماد عليهم من هذه النواحي يقوي من نجاح المؤسسة، لأن خدمتهم لصديقهم والمؤسسة تكون نابعة من الإخلاص الذي يربط علاقتهم الاتصالية، وهي قيمة اجتماعية مهمة يحاول المقاول الحفاظ عليها مع أصدقائه.

لتأتي نسبة أفراد المجتمع، وهي تمس بشكل خاص قطاع الخدمات باعتباره مفتوح على المجتمع عكس القطاع الصناعي الذي هو في غالب الأحيان منغلق على نفسه، لهذا قطاع الخدمات يحاول كسب أفراد المجتمع للحصول على شبكة عنكبوتية من المتعاملين الذين يعتبرون مكسبا للمؤسسة، فالمقاول الذي يكون دائم الاتصال بأفراد المجتمع يتعرف على وضعيتهم الاقتصادية والاجتماعية (القدرة الشرائية، نوع الطبقة الاجتماعية، الوضعية المهنية والاجتماعية) مما يمكنه من تكيف المنتج والخدمة حسب متطلبات الذهنية السائدة في المجتمع ليحصل على سوق قابلة لاستهلاك منتجات وخدمات المؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن استمرار العلاقات الاتصالية يعبر عن عقلانية المقاول في المحافظة عليها باعتبارها إضافة مهمة لرصيد شبكته الاقتصادية، التي تضيف منفعة وفائدة على المستوى الاقتصادي للمؤسسة، مع الإشارة إلى أن استمرار العلاقات الاتصالية من الناحية الاقتصادية بالنسبة للأسرة والأصدقاء يكون على المستويات التالية:

1. إسداء النصائح: وهنا لا تكون بمقابل، إنما عن طريق مناقشات والرجوع إليهم عندما يتعرض المقاول لمواقف غير معتاد عليها.

2. التعاون والمساندة: ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ. مساندة بمقابل مادي: وهنا يكون هؤلاء الفاعلين أجراء أو متعاملين اقتصاديين يقدمون خدماتهم بمقابل مادي.



ب. مساندة بمقابل معنوي (خدماتي): في هذه الحالة هؤلاء الفاعلين يقدمون مساعداتهم دون أي ارتباط بعمل مع المفاوض، ولكن تؤخذ كتبادل خدمات عندما يحتاجون لمساعدته فإنهم يطلبونها منه ويتوقعون الاستجابة لها.

#### الخاتمة:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية مرهون بفطنته وتقنص الفرص اللذان يبينان على الاستراتيجية الاستثمارية للمفاوض، وهذا بإدراك المنطق الاقتصادي والاجتماعي المحرك للسوق المنتهي إليه، حتى يتكيف معه بما يخدم مصالحه الشخصية والتي تنعكس على مصالح المؤسسة، فالفائدة التي يجنيها من التجاوب الذي يحصل بينه وبين الشبكة الاقتصادية والاجتماعية أي شبكة المساندة، تؤثر على الانطباع الذي يتركه فيها والخدمات التي يقدمها لها، وبالتالي التركيبة التي اعتمدها في تفعيل عملية الاتصال هي النظرة التكاملية والسلوك المتناسق بما يعتقد به ويمارسه أو يبادر بفعله. ففطنته وحسن استغلال الفرص تكمن في تحقيق متطلبات النسق الأساسية حسب تعبير تالكوت بارسونز اثنان مهمما التكامل والكمون أو المحافظة على النمط، واحتواء التوترات بالبيئة الداخلية للنسق، والاتنين الآخرين يرتبطان بالتكيف أو المواءمة وإنجاز الهدف بالبيئة الخارجية وهذا ما لاحظناه من خلال المعطيات التي حللناها أنفا.

تكمن التركيبة المقاولاتية لدى المفاوض لتحقيق الاتصال التنظيمي الفعال في عقلانيته التي تظهرت في كيفية تجنيده لشبكة المساندة بكل عقلانية وذكاء في مشروعه الاقتصادي من خلال تفاعله العلائقي بإدراكه لأهمية نسج الشبكات جعله يركز على ضبطها سواء بنقل قوة العلاقات الأسرية والصدقة من الناحية الاجتماعية إلى الناحية الاقتصادية، أو بنسج علاقات جديدة من الناحية الاقتصادية التي تميزت كشبكات يسعى المفاوض للحفاظ عليها، ليظهر مرة أخرى عقلانية في الحفاظ على مخزون الرأس المال الاجتماعي لاستعماله كلما احتاج إليه عن طريق عملية الاتصال.

وفي الأخير نصل إلى أن فعالية الاتصال التنظيمي لدى المفاوض يقوم على مدى تجاوبه مع متطلبات المنظمة كنسق اجتماعي مرتبط بأنساق أخرى تعبر عن شبكات اجتماعية مساندة للمشروع ان أحسن استغلالها بشكل منطقي وعقلاني حسب تعبير ماكس فيبر، وبالتالي نصل إلى نتيجة مفادها أن الاتصال التنظيمي العقلاني يؤدي إلى فعالية شبكات المساندة سواء كانت اجتماعية تنقل إلى الجانب المهني للاستفادة منها أو كانت مهنية تستغل بما يخدم منظمتها.

## - قائمة المراجع :

## - المراجع باللغة العربية:

1. اعتماد محمد علام، علم الاجتماع الصناعي: موضوعات وقضايا معاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
2. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف، القاهرة، 1985.
3. بوردون مارشال : موسوعة علم الاجتماع ، المجلس الأعلى للثقافة، المجلد الثاني ، ط1، 2000.
4. عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، مصر، 2007ص102.
5. مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، المنهل، 2016.
6. طاهر حسو الزبياري، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص184.

## - المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bevort Antoine, Lallement Michel, Le capital social : Performance, équité et réciprocité, Edition La découverte, Paris, 2006.
2. Le mieux (V.), Les réseaux des acteurs sociaux , 1er Edition , Presse universitaire de France, Paris, 1999.