

# الاتصال في المؤسسة الجزائرية

## مع دراسة حالة مؤسستين صناعيتين

بقلم ناصر دادي عدون<sup>\*</sup>

ومحمد التهامي طواهر<sup>\*\*</sup>

ملخص الدراسة: تمر المؤسسة الجزائرية بمرحلة تحولات عميقة ومهمة في مجال الإدارة في هذا الإطار تحاول هذه الدراسة معالجة بعض العناصر والجوانب المتعلقة بالاتصال الرسمي ومدى الاهتمام به من قبل الإدارة، ودوره وآثاره في محيط العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال مؤسستين صناعيتين، وهذا بعد دراسة الجانب النظري للموضوع.

**Résumé:** L'entreprise algérienne passe dans une phase de changements profonds et décisifs dans le domaine de la gestion. Dans ce cadre, notre étude essaye de traiter des éléments et des aspects de la communication formelle dans l'entreprise algérienne, et l'importance donnée à celle-ci par la direction, et son rôle, ainsi que ses effets dans le milieu du travail au sein de deux entreprises publiques industrielles.

إشكالية الدراسة: المؤسسة الاقتصادية مجموعة منظمة من الأفراد يستعملون وسائل إنتاج متعددة، في إطار قانوني ومادي معين، بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق أهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كمسؤولين على مهام يؤديونها انطلاقاً من خطط وبرامج محددة مسبقاً.

---

<sup>\*</sup> أستاذ محاضر بالمدرسة العليا للتجارة -الجزائر-

<sup>\*\*</sup> أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير -جامعة الجزائر-

ولما كانت المؤسسة في طورها الأول بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة، ومستمرة ويومية، بين المنظم أو المالك وبقية الأفراد الذين يعملون معه، وفق وسائل وطرق شفوية عادة ومباشرة. هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة، مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها، ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد المشتغلين فيها، وضخامة الموارد المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام، على عدة مناصب تشترك في مجموعها لأداء ما تم تسطيره من خلال الخطط الإستراتيجية ومكوناتها. وهذا التطور الكبير الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية جعل المهتمين بالاتصال البشري يتجهون إلى دراسة هذا الموضوع فيها.

ويكون اهتمامنا بهذا الموضوع أكثر من ضروري في المؤسسات الجزائرية التي تمر بمرحلة إعادة هيكلة وتصحيح مسارها منذ سنوات في إطار مخطط التصحيح الهيكلي للاقتصاد الوطني ككل. وقد رأينا أن تتمحور دراستنا حول التساؤلات التالية:

- 1 - ما مفهوم الاتصال في المؤسسة الاقتصادية؟
  - 2 - كيف تظهر علاقة الاتصال الرسمي بنشاط المؤسسة الاقتصادية وأدائها؟
  - 3 - هل هناك اهتمام مقبول بالاتصال من طرف الإدارة في المؤسسات المدروستين؟
  - 4 - كيف يرى الأفراد العملية الإتصالية ومدى تأثيرهم بها في المؤسساتين؟
- وتكون فرضيات هذه الدراسة:

- 1 - الاتصالات عملية حيوية ملازمة للجماعة البشرية ومحركة لها في المؤسسة كنظام بشري وتقني معقد.
- 2 - للاتصال دور أساسي في حركة المؤسسة الاقتصادية، ويظهر ذلك من خلال مختلف وظائفها وأنشطتها، ومن طبيعتها.
- 3 - هناك سوء اهتمام بالعملية الإتصالية في المؤسسات المدروستين لأسباب طبيعة الإدارة فيها سابقا، ولنقص الوعي بها لدى الأفراد.

4 - يتأثر العمال إلى حد كبير بالاتصال والاهتمام ويمكن للمؤسستين الاستفادة من العملية بشكل جيد في حالة الاهتمام بها بالقدر الكافي.

1 - مفهوم الاتصال: الاتصال من الظواهر الاجتماعية التي تحدث بين الأشخاص في مختلف مجالات وميادين وجودهم، بالإضافة إلى وجودها أيضا بين أنواع أخرى من الكائنات الحية. وتتميز في كل الحالات بوجود عدد من العناصر أهمها انتقال معلومات بين طرفين لهدف معين.

وهناك من قدم نماذج معينة للاتصال، وكذلك وضعت له مبادئ وميزات، وغيرها من العناصر التي يجب أن نتعرف عليها عند محاولة الاقتراب من هذا المفهوم.

1.1 - تعريف الاتصال: لقد وضعت للاتصال العديد من التعريفات تختلف حسب نوع وتخصص مواضيعها، وحسب الهدف الاستعمالي، وكذا حسب تاريخ أو فترة وجود صاحبها. ونحاول التطرق إلى نوعين منها: ما قدمه الاجتماعيون، وما قدمه علماء السلوك، وهما الاتجاهان اللذان يفيداننا في موضوعنا.

فيعرف ALBERT HENRY الاتصال بأنه: "نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين" (1).

ولدى G.MILLER فإن: "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد، أو لدى شخص ما، ويريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر" (2).

ويعرف C.CHERY الاتصال بأنه: "استعمال الكلمات أو الخطابات، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث" (3).

ومن هذه التعريفات يتبين الاتجاه الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة إلى أخرى، أو من شخص إلى آخر، من خلال عوامل محددة في الكلام، أو في الكتابة، أو ما يشبهها، وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة، وهي التي يتوقف عليها الاتصال.

. إلا أن الاتصال قد يتم دون وساطة كلمات أو كتابة، أو عناصر محسوسة، بل قد تكون هناك وسائل أخرى تفيد في أداء المهمة الإتصالية، وهو ما نجده لدى السلوكيين:

فالاتصال لدى B.F.SKINNER: "هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل" (4).

أما جمعية إدارة الأعمال الأمريكية، فالاتصال لديها هو: "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى" (5).

وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق، أو الأفكار، أو الآراء، أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني" (6).

ولدى آخرين فهو: "العملية التي بها يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والاجتماعي" (7).

وهذه التعريفات الأخيرة تشترك في أغلب الميزات الآتية للاتصال:

1 - أن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون بإبراز أحاسيس، أو معان، بواسطة سلوكيات أو إشارات.

2 - أن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل. ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.

3 - إذا خلا الاتصال من وجود معنى، ينتقل بين المرسل والمستقبل، فلا اتصال هناك، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتتمام عملية الاتصال.

4 - يهدف الاتصال أيضا إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين، وهي من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة وفي المؤسسة الاقتصادية.

ولتفهم التفاعل الإنساني من خلال القيام بعملية الاتصال يقترح: GARY «  
» T.HUNT اعتبار الأفكار التالية (8):

1 - يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت: وتقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكوين معنى أو قصد بعقل المستقبل يشبه المعنى الموجود بذهن المرسل، وهي من

الأهداف الرئيسية للاتصال، حتى قيل الرغبة في حدوث آثار هذا المعنى في تصرفات المستقبل. ونظرا لاختلاف التكوين البشري، وشخصية، ومحيط الإنسان الضيق، من شخص لآخر فيستحيل تطابق المعاني بين المرسل والمستقبل.

2 - يتضمن الاتصال نقل المعلومات: وبذلك تبدأ عملية الاتصال عندما يحاول شخص ما تمرير أو إيصال، معلومات إلى شخص آخر وبشكل عام: "فهناك اتصال كلما استطاع أي نظام، وعلى الخصوص نظام حي، أن يؤثر على نظام آخر بتغييره، أو بتغيير حركته أو سلوكه انطلاقا من تمرير معلومة" (9). وعليه فيإصال المعلومات تتم باستعمال رموز قد تكون شخصية أو غير شخصية أو كليهما.

3 - يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات المحتملة: تحتوي عملية الاتصال، وفقا لهذا، على عدد من المثيرات والمحفزات، والمنبهات، وتتخذ مثل هذه الإشارات صورة رسالة عندما يحددها الشخص في المعنى أو القصد.

1.2 - مكونات عملية الاتصال: لقد قدم بعض المختصين نماذج الاتصال، باعتباره ظاهرة ديناميكية تتكون من عدة عناصر مشتركة في أداء عملية الاتصال. وهذه النماذج، ببساطتها أحيانا، تسعى إلى توضيح أفكار عن العملية. ومن النماذج الأولى نجد: (1949) SHANNON قدم نموذجا للاتصال، وبنى نظرية حول المعلومات. ونموذجه يتكون من العناصر: مرسل، مستقبل، قناة، رمز، رسالة، وهو خطي بسيط حسب الشكل 1:

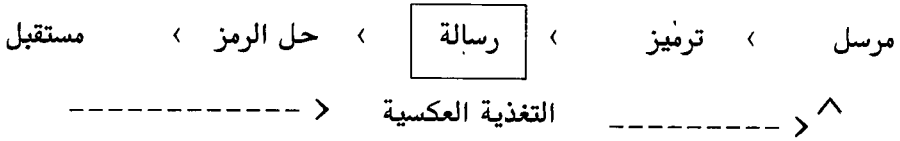
### قناة

مرسل < ترميز < رسالة < حل الرمز < مستقبل

شكل 1: نموذج شانون للاتصال المصدر: (10)

وفي نفس الفترة قام « WIENER » بتعديل هذا النموذج الخطي بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية (FEED BACK)، وهي المعلومات المرتدة عن الرسالة، وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى. وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر علم المعرفة (CYBERNETIQUE) الأهمية لتأثير المعلومات، ولعملية التعديل (L'AJUSTEMENT) في متابعة عملية ما، فأصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل

التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته انطلاقاً من تلك المعلومات المرتدة.



## شكل 2 : مكونات عملية الاتصال حسب WIENER

والملاحظ أن هذا النموذج قد أعطى دفعا قويا لمفهوم الاتصال وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالا في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية. وهو التعديل الذي أضافه بإعطاء أهمية للتغذية العكسية التي يقيس بها المرسل أثر الرسالة التي أرسلها إلى المستقبل وفي نفس الوقت التغيرات الممكنة التي تصيبها عند مرورها نحوها الممكنة بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل. وتكون العناصر المكونة لهذا الشكل كما يلي (11):

- 1 - المرسل (أو المصدر): يحدد أو يعين مصدر الإصدار (آلة، حيوان، فرد، مجموعة).
- 2 - المستقبل: يعني المرسل إليه الذي يستقبل الرسالة.
- 3 - الرسالة: هي محتوى العملية الإتصالية، فهي تتعلق بمجموعة الرموز القابلة للفهم، والتي سوف تنبئ المستقبل وتقدم له المعلومات.
- 4 - القناة: تسمح بتوصيل المعلومة من المرسل إلى المستقبل، فهي طريق حركة الرسائل، ويمكن تعريفها بالوسائل المادية التي تنبئ المستقبل (وسائل صوتية، مرئية، وغيرها). وفي عملية إتصالية، فخصائص القناة سوف تحدد القيود والحدود في نقل الرسالة.
- 5 - الرمز (LE CODE): عملية الترميز ترتبط بتحويل معلومة إلى رموز قابلة للتحديد. الرموز التي تتعلق بطبيعتها بالقناة وتتمفصل حسب نظام من القواعد. وعملية حل الرمز ممكنة إذا حصل المستقبل وعرف الرموز، وفهم القواعد التي تركيبها. وإذا

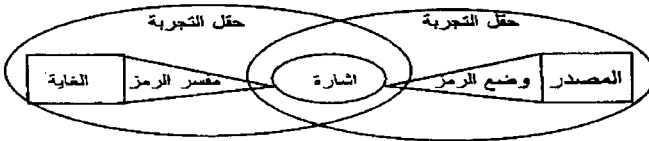
كانت مصادر الرموز متشابهة بين المرسل والمستقبل، وإذا كانت قواعد حل الرموز متشابهة، تكون هناك إمكانية استقبال المعلومة.

6 - الضجيج: مفهوم الضجيج يشمل مختلف الظواهر الطفيلية التي تعمل على تحريف الرسالة، وجعل إمكانية فهمها صعبة. هذا الضجيج يكون من الاختلاط بين عدة رسائل، من استعمال نفس القناة إلى التناقضات في الرسالة بين لحظة الإصدار إلى لحظة الاستقبال.

7 - المرجع (LE REFERENT): ويعود إلى كل عناصر الوضعية والسياق اللذين دفعا المرسل إلى تكوين رسالة. والملاحظ أن هناك مرجعا لكل من المرسل والمستقبل، وقد يتشابهان إلى حد كبير، ولكن لا يتطابقان تماما، وقد يتباعدان في المحتوى والمكونات، بتأثير عدة عوامل ثقافية نفسية وفيزيولوجية، وغيرها. وهو ما أصبح يؤخذ بعين الاعتبار في مختلف مجالات الاتصال، سواء الداخلية في المؤسسة أو الخارجية عنها. وهي من العوامل التي يتوقف عليها نجاح عملية الاتصال ككل.

وفي نموذج آخر لـ "شرام" يوضح أن لكل من طرفي الاتصال إطارا من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسلة والمستقبلة، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد وظروف محيطه، وتختلف الأطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات.

وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في منطقة تداخل الأطارات الفكرية لكل منهما.



شكل 3 : نموذج "شرام" للاتصال: المصدر، يس عامر ص 41.

ورغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال كما تمت الإشارة إليها في النموذج الذي سبقه، إلا أنه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حقلي تجربة

الطرفين في الاتصال، التي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين (12).

2 - الاتصال في المؤسسة الاقتصادية: لقد اهتم المختصون في الإدارة بالمؤسسة الاقتصادية منذ زمن بعيد بالاتصال فيها، ومع ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية، أصبحت عملية الاتصال في المؤسسة ينظر إليها كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها.

2.1 - أهمية الاتصال لدى التقليديين: لقد أولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة، مقارنة مع من كان قبلهم. فمنذ أب الإدارة العلمية "تايلور" تم الاهتمام بتوزيع الأدوار وتقسيم العمل فيها. كما أنه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على أدوات علمية في توزيع العمل، واختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمال. وكذا الاتصال بالعمال والاهتمام بهم، وغيرها من المبادئ التي نادى بها (13). والمبادئ التي نادى بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمرة ويضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الجهاز الإداري إلى مختلف المستويات السفلي في المؤسسة، من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها. كما أن "فايول" أيضا باهتمامه بمختلف وظائف المؤسسة، وإن لم يذكر بشكل منفصل وظيفة الاتصال، فقد دعا إلى التوجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر، وغيرها من العناصر التي يوافق فيها تايلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري.

وقد ذهب BARNARD (14) إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال ومناخ مناسب. ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات، والبيانات، والمناخ الاجتماعي والنفسي فيها.

والأهمية التي أعطيت للاتصال في الإدارة، استمرت بشكل منطقي لدى مختلف التيارات الإدارية الأخرى. ولكن هذا الالتفات المبكر من طرف التقليديين إلى الاتصال كوظيفة في المؤسسة، لم يستفيدوا منه لتصورهم للمؤسسة الاقتصادية كنظام مغلق ضمن محيط هادئ، يتفاعل معها في حدود المدخلات من اليد العاملة والعناصر الأساسية،



وكسوق لمنتجاته، وباعتبارها للأفراد في المؤسسة كأشخاص عقلانيين يعتمدون في أهدافهم على الجانب المادي من الأجور، وغيرها من المبادئ، جعلت هذه المدرسة لا تهتم بالاتصال إلا في حدود التوجيهات والضغط من أجل تنسيق نشاط المؤسسة والاستغلال الأمثل لمختلف عوامل الإنتاج دون الاهتمام بالجوانب النفسية الاجتماعية للأفراد فيها كما اتجهت إليه التيارات الأخرى بعد تجارب إلتون مايو خاصة

وبالاطلاع على المبادئ السبعة التي وضعها « BARNARD » للاتصال في المؤسسة لا نجد ما يوجه إلى تلك الجوانب ، رغم أنه قد وضع ارتباطا وثيقا بين التنظيم الهيكلي للمؤسسة وشبكة الإتصال (15):

- 1- أن تكون قنوات الإتصال معروفة لجميع أفراد المؤسسة .
- 2- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة .
- 3- أن يكون خط الإتصال أقصر ما يمكن، حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.
- 4- أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الإتصال، وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات.
- 5- أن يكون الأشخاص في مراكز الإتصال ملائمين لهذا العمل .
- 6- عدم مقاطعة خط الإتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الإتصال.
- 7- أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا

2.2- الإتجاه الحديث للإدارة : تطورت النظرة إلى الإتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية، للجماعات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاط المؤسسة من الإعداد للخطط والبرامج، إلى التنفيذ والمراقبة النهائية وحديثا أصبحت العملية الإتصالية في المؤسسة من بين ميزات ومكوناتها، وهي وسيلة فعالة في خلق الإنسجام، والتنسيق الداخلي في المؤسسة كنظام بشري، من

جهة، والتكيف مع محيطها الخارجي بمختلف جوانبه الإجتماعية، الثقافية، الإقتصادية وغيرها من جهة أخرى. كما أصبحت الإتصالات تلعب دورا محددًا حتى للطرق الإدارية والإشراف وغيرها.

وفي هذا الإتجاه نجد أن P. DRUCKER قد قفز بالإتصال إلى مرحلة متقدمة جدا، بما قدمه من مبادئ، وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الإتصال، وهي النظرة التي يتبناها حاليا المتخصصون في هذا الموضوع، وفي مختلف المنظمات. فقد تناول عملية الإتصال من جوانب أربعة: (16): كنوع من الإدراك الحسي؛ كنوع من التوقعات؛ كنوع من الشمول؛ والإختلاف عن المعلومات.

وتتناول هذه الجوانب عملية الإتصال كظاهرة اجتماعية، وتأخذ بعين الإعتبار العوامل التي ترتبط بها كما حددتها نماذج الإتصال الأولى، خاصة لدى شانون ووينر المشار إليهما سابقًا. وهي جوانب تستوجب نوعا من التفصيل (17)،

### 2.2.1- اعتبار الإتصال كنوع من الإدراك الحسي: يركز على أكثر من عنصر:

فالطرف الذي يستقبل الصوت أو الرسالة هو الذي يوصله، والطرف الذي يطلق عليه اصطلاح المرسل هو الذي تصدر منه الرسالة، وما لم يوجد طرف آخر يسمعه فلن يتم أي اتصال. فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة وأساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الإتصال.

2- يعد الإحساس بالأشياء منطقيًا من ناحية مظهرها الكلي، أما أجزاءها الفردية التي تكونها فلا تدرك إلا بتوفر نوع من الوضوح والتأثير، ولا يمكن أن يحس باتصال إن لم يصل إلى إبداع بنسبة معينة. وبالعكس فلا يستطيع الإنسان أن يستقبل أصواتا تزيد عن درجة معينة من القوة. ومن هنا تأتي ضرورة إطلاع المرسل على إمكانيات إحساس المستقبل، وبتنوع المستقبلين أمام نفس المرسل لتنوع لغة الاتصال.

2.2.2- اعتبار الاتصالات كنوع من التوقعات: فعلى العموم يشعر الإنسان بما يتوقع أن يشعر به، ويرى ما يتوقع أن يراه أو يسمعه. فالشيء غير المتوقع لا يستقبله الشخص، أو حتى المتوقع قد يسيء فهمه، لأن الرسالة غير المتوقعة وإن كانت تحمل كثيرا من المعلومات فهي تتطلب جهدا كبيرا للاستقبال (18). والعقل البشري يقاوم

بطبعه محاولات تغيير طريقة تفكيره التي تعتبر نتيجة لعدد من التراكمات ، ومكونات شخصيته واتجاهاته وغيرها (19). وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لها دور هام في عملية تحويل الاتجاهات أو تغييرها وتطبيقها مع اتجاهات وثقافة المؤسسة التي تصدر من سبب وجودها.

ومن جهة أخرى فإن الرسالة المتوقعة ، ولو كانت ذات معلومات محدودة يتم استقبالها جيدا ، ولكن سرعان ما يتخلى عنها المستقبل أو يصرف النظر عنها. ولهذا على المرسل أن يحدد الوقت المناسب بين درجة التوقع الكبيرة والدرجة المحدودة من التوقع حتى تجد رسالته الاستقبال والاحتفاظ بها المناسبين ليؤدي الاتصال دوره وهدفه.

2.2.3- اعتبار الاتصالات نوعا من الشمول: فدروكر P.DRUCKER يعتبرها كدعامة ، إذ ينتج عن الاتصال الجيد تفهم مقاصد المرسل وتعزيزها من طرف المستقبل ، وبالتالي المساهمة في الدعم والتجاوب مع المرسل. وتزداد قوة وفعالية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم وأهداف وطموح المستقبل. وكما في عنصر الإدراك فإنه لا يمكن أن يتم اتصال إذا لم تصل الرسالة إلى إدراك المستقبل وتتجاوب مع عناصره المرجعية.

2.2.4- وما يرتبط باختلاف الاتصالات عن المعلومات: فتجدر الإشارة إلى أن الاتصالات تحمل المعلومات ، وكلما توافقت الاتصالات مع إدراك وشعور الأطراف المتصلة ، كانت للمعلومات قيمة أو درجة من الأهمية لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال. والمعلومات تسبق عملية الاتصال في وجودها ، وتتطلب الوضوح والفهم من المستقبل حتى تؤدي دورها.

كما أن اعتبار الاتصال بشكل ما هو نهاية المعلومات ، فكل وسائل الاتصال هي وسائل معلومات. وبالعكس فوسائل المعلومات لا تكون وسائل اتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة وهي التي تسمى لدى السيكلوجيين بالتغذية المرتدة (20). وفي هذا المجال فقد ربط: HERBERT SIMON بين الاتصال والمعلومات ، حيث عرف الاتصال بأنه أي عملية يتم بواسطتها إيصال ، أو استلام ، افتراضات لازمة لاتخاذ القرار في أي جهات المنظمة. وهذه العملية تتحرك في الجهات الأربع : أعلى ، أسفل والجانبين.

3- أهمية ودور الاتصال في المؤسسة الاقتصادية: لقد أخذ الاتصال اليوم منحى آخر في المؤسسة، باعتبارها كائنا حيا يتكون من عدة أطراف، وعوامل إنتاج. وأصبح وسيلة هامة، ووظيفة من وظائف الدعم والتنسيق في المؤسسة، خاصة على المستوى الداخلي فيها.

ف نجد مثلا: PHILIPPE SCHWEBIG يعرف الاتصال في المؤسسة، كمؤسسة أو منظمة تتحدث عن نفسها، أي أن المؤسسة هي المرسل، المستقبل وموضوع خطابها. وهذا التعريف ينتج أن المؤسسة أو المنظمة تكون وحدة وحييدة ومنسجمة وتتحرك كذلك. أي أن المؤسسة تعد شخصية معنوية، مكونة من أشخاص ماديين ومجموعات من الأشخاص الماديين، يقيمون علاقات فيما بينهم، ويؤثرون بذلك على حياة وتكوين الشخصية المعنوية (21).

ولدى البعض يمكن تعريف الاتصال الداخلي كالميكانيزم الذي تنشأ به، تنمو، تتطور وحدة وحييدة ومتجانسة والتي نسميها: شركة أو مؤسسة (22).

ويتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة وميزاتها من جهة، وطبيعة الاتصال من جهة أخرى. وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة. وقد أدى هذا إلى وصف المؤسسات بأنها: "وحدات لمعالجة المعلومات" - أو كمراكز معلومات.

ولتحديد التطابق أو التشابه بين الاتصال والمؤسسة يمكن العودة إلى خصائص الاتصال كنشاط حركي، له أهداف، ويتأثر طرفاه بمجموعة من العوامل من خلال المعاملات، والممارسات المتداخلة بين عناصره، وبمقارنة هذه العناصر بالمميزات العامة التي تميز المؤسسات نستطيع استنتاج مدى الترابط بين الطرفين المؤسسة والاتصال.

فالمؤسسة كائن حي متحرك يقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهداف، في إطار محيط معين يتميز بالحركة والتغيير ويفرض عليها متابعتها والتكيف معه، وهي نظام مفتوح على هذا المحيط، (22) وحتى تستطيع القيام بنشاطها فيه وبتوازن عليها أن توفر نظام اتصال قادر على ذلك. وكل هذا يجعل للاتصال أهمية ودورا فوق العادة في المؤسسة، من خلال عدة جوانب، منها على سبيل المثال لا الحصر:

1 - اتخاذ القرارات: تلعب المعلومات دورا محددًا في هذه العملية في المؤسسة، وهذه المعلومات بالكمية والنوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأعاونها.

2- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقًا من عملية التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.

3- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشأ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.

4- بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة (23).

4- أشكال وأهداف الاتصال في المؤسسة: حتى تؤدي المؤسسة الاقتصادية نشاطها العادي فهي تشمل شبكة، أو شبكات، من الاتصالات وأشكال من هذه الاتصالات. وقد قسمت هذه الأخيرة إلى أنواع، فانطلاقًا من القنوات الرسمية والقنوات غير الرسمية (التي تخرج عن موضوعنا)، إلى القنوات، والاتصالات الداخلية والخارجية وغيرها. واهتمامنا ينصب هنا على القنوات، أو الاتصال الداخلي وعلى الاتصال الرسمي أساسًا. وترتبط الاتصالات بمختلف أنواعها بالوظائف الإدارية وتسهل عملها (24). وقد اعتبرت لدى البعض من الوظائف الإدارية بالإضافة إلى اتخاذ القرار.

4.1- أشكال الاتصال في المؤسسة: هناك عدة تقسيمات كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة. وتوجد في المؤسسة في مجموعها عادة في نفس الوقت. ويمكن حصر هذه الأشكال حسب المعايير المستعملة في التمييز بينها:

4.1.1- حسب الأطراف المتصلة: هناك ثلاثة أنواع: (25) الاتصال فيما بين الأشخاص في المؤسسة لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لأغراض أخرى، وتكون بطرق ووسائل مختلفة، وأحيانًا غير واعية، والاتصال الوظيفي وهو عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح، الوحدات، أو المؤسسة ككل ضمن شبكة

الاتصالات الرسمية، ثم الاتصال الجماعي وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة.

4.1.2- حسب طبيعة الاتجاه: اتصالات وحيدة الاتجاه، يكون فيها مرور الرسالة من المرسل إلى المستقبل دون عودة الاتصال من هذا الأخير، أو مزدوج الاتجاه أين تمر الرسائل في الاتجاهين (26).

4.1.3- الاتصال الرأسي والأفقي: يكون صاعدا أو نازلا أو إلى الجانبين. والنازل يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من المشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي.

4.2- أهداف الاتصال في المؤسسة: يمكن تقسيمها إلى:

4.2.1- أهداف الاتصال الرأسي: (27)

1. تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

2. التبشير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم، ومدى تلاحم وتكامل، مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.

3. الإيديولوجية وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة، وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

4. المعلومات وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة وإستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، والانضمام إلى المؤسسة، باطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

5. الرد وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، وفي نهاية الفترة المعنية بذلك عادة يحدد رد على المجهودات، أو التباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل.

4.2.2- اما الاتصال الرأسي الصاعد: فيتميز باستعماله من طرف الرؤوسيين لعدة أهداف ويسمح بتحقيق مزايا عديدة:

1 حصول الإدارة على صورة العمل، من حيث الإنجازات، ومعالجة المشاكل والاستعدادات، والإحساس بمشاعر الرؤوسيين على كافة المستويات.

2 تمكن المسؤولين من اكتشاف المشاكل في الوقت المناسب قبل تعمقها.

3 حصول الإدارة على رد الفعل عن إجراءاتها حول مواضيع إشرافية قد تم بشأنها احتجاج سابق.

4 تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمسؤولياتها، وحصولها على إجابات للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال استقبال، وتقبل الاتصال الصاعد، وتشجيع الرؤوسيين على ممارسته.

5 تسهيل حركة، ومدى تقبل الاتصال الهابط من منطلق أن الإصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا.

4.2.3- والاتصال الأفقي: يتم بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية، أو إشرافية مختلفة ويهدف إلى التنسيق بين الإدارات، والأعمال لتحسين الأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يتحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي.

وفي هذه الأنواع من الاتصال تستعمل قنوات تابعة للنظام الهيكلي في المؤسسة، وأيضاً خلال العديد من الوسائل المكتوبة التي تولى أهمية كبيرة عادة، بالإضافة إلى الشفهية، المصورة والملاحظة المباشرة. وتؤثر طرق ووسائل الاتصال كثيراً في العملية الإتصالية ونوعيتها، وفي نوعية المعلومات المجمعّة والمتعامل معها في المؤسسة.

ومختلف هذه الوسائل والتقسيمات تتداخل فيما بينها، وتتكامل، وكل مؤسسة توفر النوع والوسائل التي تراها مفيدة من جهة، وغير مكلفة لها من جهة أخرى، نظراً لأن كل من هذه الطرق في الاتصال تستوجب وسائل حتى تتم ممارستها، وهي تتطلب

تكاليف، يجب النظر إليها كأعباء، أو استثمارات أحيانا، يجب استغلالها استغلالا جيدا، وإلا فلا داعي للقيام بها.

وترتبط العملية الإتصالية بالسلطة والقيادة بالمؤسسة بشكل وثيق، وكل منهما يرتبط بالهيكل التنظيمي فيها، وكلما كانت خطوط الاتصال واضحة فيه وقنواته ثابتة، ولا تؤثر سلبا على محتويات المعلومات المتنقلة، كان لذلك أثر إيجابي على احترامها من طرف الهيكل البشري بالمؤسسة، وكذا في تسهيل دور القيادة فيها، التي قد تحسن استغلال الاتصال أو لا طبقا لطبيعة النمط القيادي والسلطوي الذي تتبناه من بين الأنماط المعروفة:

البيروقراطي أو المتسلط، الديمقراطي أو المشارك للمستخدمين والمتساهل. ولكل منها نتائج تتراوح بين الجيد لدى النمط الثاني إلى غير المقبول أحيانا في النمط الأول.

ومن جهة أخرى فإن عملية الاتصال في الواقع ليست عملية ناجحة بشكل تام، أو بنفس الدرجة في كل المؤسسات، نظرا لتدخل عدة عوامل وعراقيل، تأخذ في كل منها درجة حدة تختلف عما في غيرها. ومن هذه العراقيل ما يعود إلى الأفراد، والمرتبط بجوانبهم الاجتماعية النفسية أو التأهيلية، ومنها ما يعود إلى الإدارة، في صورة كفاءات وطرق عمل، وما تشكو منه من نقص، من سوء وضع وتطبيق هذه الطرق، أو عدم وجودها تماما في مثل مجالات تنظيم الأجور، تقسيم العمل، توزيع المسؤوليات، استعمال مقاييس للإنتاجية مثلا، وغيرها. وهناك ما يعود إلى الهيكل التنظيمي وسوء إعداده (28)، وإشراك العمال أو المهتمين به في العملية، وإلى عدم احترامهم له. وكذا جوانب متعددة لها علاقة بالقيادة بالقيادة في المؤسسة، وشروطها، مستوى أدائها، وغيره بالإضافة إلى الاتصال غير الرسمي. (29)

## 5- الدراسة الميدانية:

5.1- الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في بداية البحث من خلال التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات المقدمة، وهذا بالاستفادة من الجوانب المتطرق إليها لحد الآن.



5.2- مجتمع الدراسة: تمت الدراسة على عمال مؤسستين إنتاجيتين في قطاعين مختلفين، الأولى في إنتاج النسيج وبعض منتجاته النهائية، انطلاقاً من استعمال المواد الأولية الخام في صورة قطن صناعي وطبيعي، ويتم فيها الإنتاج في مرحلتين وورشتين منفصلتين: الأولى لإنتاج الخيط الذي يسوق جزء منه كما هو، والثانية لإنتاج النسيج وبعض العناصر النهائية مثل الأغطية، ولباس العمل، وهناك ورشة ثالثة للصيانة وبلغ عدد العمال في الورشات الثلاث على التوالي 104، 125، 223.

أما المؤسسة الثانية فلإنتاج الدقيق والفريضة، انطلاقاً من القمح بنوعيه الصلب واللين، حيث يعطي الإنتاج أيضاً منتوجاً ثانوياً-النخالة- يسوق لأغراض غير الاستهلاك الإنساني، ويتم العمل في قسمين رئيسيين، وهو مبنى الإنتاج والمخبر 100 عامل، ومصلة الصيانة 15 عامل.

بالإضافة إلى مصالح إدارية وتجارية أخرى في كلتا المؤسساتين، وقد استبعدناها لعدم ظهور الجوانب المدروسة فيها.

5.3- منهج الدراسة: تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ بعد الاعتماد على الدراسات السابقة في الجوانب النظرية، تم الاتجاه إلى الواقع من موقع المجتمع المدروس في مؤسستين أسقطت عليه الجوانب النظرية للموضوع. وقد استعملت في الدراسة أداة النسب المئوية أو الوزن المرتبط بكل ميزة أو مفرد من المفردات المطبقة، طبقاً للاستبيان المستعمل.

5.4- عينة الدراسة: لاختيار وجمع العينة اتبعنا الخطوات التالية:

- قبل إعداد الاستمارات تمت عدة زيارات لأماكن العمل وملاحظة العمل والعمال، وكذا الحديث عن عدة جوانب خاصة بعلاقات المشرفين بالعمال وطريقة العمل التي تتميز بوجود فرق عمل يتكون كل منها من مجموعة أفراد يسكنون في قرية أو جهة واحدة، وهذا لتسهيل عملية النقل، وكذا لملاءمة الأفراد في كل منها نظراً لتقارب العادات والثقافة عامة فيها. كما لوحظ وجود عدد من الأفراد يعملون ثابتين في اليوم من جهة أخرى أي خارج الفرق.

– انطلاقاً من ذلك تم تحديد عينة الدراسة طبقاً لطريقة العينة الموجهة للحصول على أفراد مختلف المستويات بشكل ممثل نسبياً للمجتمع المدروس، دون التأثير على عشوائية الخصائص الأخرى من سن وأصل... الخ. وتتكون العينة من 130 فرداً من مجموع المؤسسات.

– بعد ذلك تم إعداد الاستبيان الأولي وفقاً لما لوحظ لدى المجتمع المدروس من استعدادات وتم تجربته على مجموعة 9 من العمال.

– وبعدها عدلت بعض الفقرات وحذف البعض الآخر ليصل إلى وضعه النهائي ليوزع على العمال بعد إفهامهم عن طريق مشرفين، وأحياناً بالمقابلة المباشرة بين الباحث والعمال، وكذا إعطائهم كل العناصر التي ترتبط بالبحث وعدم تدخله في حياتهم، بعد أن لوحظ في البداية نوع من السلبية تجاهه.

– وبعد حوالي أسبوع إلى عشرة أيام تم جمع وفرز الاستبيانات الموزعة عليهم وتبين أن هناك عدد 19 فرداً لم يقدموا هذه الوثائق، بينما 16 منها استبعدت نظراً لأنها لم تستجب للمقاييس المطلوبة، لنحصل في الأخير على صافي 95 فرداً موزعين بين المؤسسات وحسب مستويات العمال فيها (جدول رقم 1)، وتم تفصيل عناصر المؤسسة الأكبر حجماً، المنتجة للنسيج، حسب الأقسام والمستويات (الجدول رقم 2):

جدول رقم 1: أفراد عينة الدراسة من ناحية وضعيتهم في الهرم الإداري:

المجموع		المؤسسة 1		المؤسسة 2		العناصر
%	عدد	%	عدد	%	عدد	
09,47	09	09,68	03	09,37	06	تأطير
19,95	18	22,58	07	17,19	11	تحكم
71,58	68	67,74	21	73,44	47	تنفيذ
100	95	100	31	100	64	المجموع

جدول رقم 2 : الأفراد حسب الأقسام في المؤسسة 2 (النسيج):

المجموع		صيانة		خيط		نسيج		العناصر
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
10،94	07	09،1	01	10،26	04	14،28	02	تأطير
18،75	12	18،18	02	20،51	08	14،28	02	تحكم
70،31	45	72،72	08	69،23	27	71،44	10	تنفيذ
100	64	100	11	100	39	100	14	المجموع

وقد تم اختيار أفراد العينة من العمال العاديين في مختلف المجموعات، وكذا لبعض العمال الثابتين في الورشات والمصالح حسب ساعات النهار، حتى نحصل على معطيات شاملة وممثلة للمجتمع المدروس ولمختلف مكوناته. كما أن هذه العينة لم توجه إلى الفصل بين الجنسين ذكرا وأنثى، نظرا لأن المجتمع المدروس يتكون من حوالي 95% من الذكور، ورغم أخذ جزء من العينة للإناث (3 إناث) إلا أن هذا العدد لا يمثل أثرا واضحا في العينة، وبالتالي لم يظهر فيها بفضله عن المجموع.

6 - نتائج البحث ومناقشتها: بعد إفراغ نتائج الاستبيان في الجداول وتقييم كل الأسئلة فيه، تم تحديد الإجابة ذات النسبة المئوية الأعلى من بين الإجابات المقدمة في كل جدول. ومن خلال الجداول المحصل عليها سوف نحاول حصر أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

6.1 - المعلومات الأساسية: من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن عمر العمال ينحصر في الفئة 30-49 أي بنسبة 83%، وهي نسبة عالية، وخاصة في المؤسسة الثانية التي تتميز بقدوم الهيكل البشري فيها، إذ انطلقت في النشاط ابتداء من سنة 1980 في بعض أقسامها، وهناك عدد من العمال الذين بدأوا من نفس التاريخ، مما تستفيد المؤسسة من ذلك في التجربة والتعامل المقبول مع الجهاز التقني والبشري، وخاصة العملية

الاتصالية. وما يؤيد هذا أن الفئة تحت 30 سنة لا توجد في المؤسساتين، في حين أن الفئة بين 50 إلى 60 سنة توجد بنسبة منخفضة جدا: 32% في المؤسسة الأولى، و9% فقط في الثانية. ويظهر من هنا أن اليد العاملة في المؤسساتين كهلة إلى حد كبير، بعد أن كانت شابة في فترة الثمانينيات.

ومن نفس الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الحضريين حوالي 47%، بينما الباقي هم في الواقع ريفيين 53% إذا جمعنا الذين لم يتم إفصاحهم في المؤسسة الثانية. وهذه النسب لا تبعد عن المستوى الوطني لسكان المدن 52% من المجموع (30)، خاصة في المؤسسة الثانية التي تمتاز بوجود خليط من الأفراد من مختلف أرجاء الوطن، ونظرا لطبيعة العمل المطلوب فيها الذي يميل إلى التكوين التقني في جزء كبير. وقد تم تكوين عدد منهم عند انطلاقها من طرف المؤسسة البلجيكية المنجزة للمشروع في نهاية السبعينيات. بينما تزيد نسبة الريفيين إلى حوالي 65% في المؤسسة الأولى حيث طبيعة العمل فيها لا تستدعي المستوى التكويني، ونظرا لطبيعة المنطقة فأغلبها يد عاملة ريفية، من والد راعي أو فلاح ... إلخ.

ويتأكد هذا من نسب التكوين في نفس الجدول حيث نجد أن المؤسسة الأولى بها حوالي 42% من الأمية، وهي تقابل متوسط الأمية على المستوى الوطني 43%، وأكبر من النسبة الوطنية لدى الذكور 30%. وتختلف عن نسبة التكوين لدى العامل الجزائري حيث نجد أنه في سنة 1987 أي قبل 12 سنوات من تاريخ البحث 1999، كانت نسبة الأمية لدى ذكور فئة ما بين 20-59 سنة حوالي 38%، و48% لدى ذكور فئة 10-19 سنة، وهي الفئة التي تم تشغيلها إلى حد كبير عند انطلاق مشروع المؤسساتين في الثمانينيات.

جدول رقم 3 حول المعلومات الأساسية عن العينة المدروسة:

المجموع		المؤسسة 2		المؤسسة 1		التحديد	المميزات
%	عدد	%	عدد	%	عدد		
-	-	-	-	-	-	16-30	السن
83,16	79	90,62	58	67,74	21	30-49	
16,84	16	09,38	06	32,26	10	50-60	
46,31	44	37,5	24	64,52	20	ريفى	الأصل
47,37	45	53,12	34	35,48	11	حضري	
06,32	06	09,38	06	00	-	بلا تعيين	
28,42	27	21,87	14	41,94	13	أمي*	مستوى
51,58	49	57,81	37	38,71	12	أساسي	
16,84	16	15,63	10	19,35	06	ثانوي	التعليم
03,16	03	04,69	03	-	-	جامعي	
100	95	100	64	100	31		المجموع

وفي نفس المؤسسة نلاحظ نسبة التكوين الثانوي أقل من 20% بينما ينعدم فيها التكوين الجامعي (31)، وأقل من 39% في الابتدائي والثانوي.

أما في المؤسسة الثانية فمستوى الأمية أقل من متوسط المستوى الوطني، كما يزيد فيها مستوى التعليم في المستويات الثلاثة، الابتدائي والمتوسط، الثانوي والجامعي، وهي أعلى من مستوى العامل الجزائري عادة. (32)

وبشكل عام، نلاحظ أن العامل بالمؤسستين في نهاية التسعينيات يتميز بأنه أميل إلى الكهولة من ناحية السن، وأقل نسبة في الأمية مقارنة مع المجتمع، وأكثر تكويناً من ناحية التعليم الأساسي والثانوي، بينما يبقى بنفس النسبة في الجامعي منذ نهاية الثمانينيات.

6.2 - مدى اهتمام الإدارة بالعملية الإتصالية: نستنتج ذلك من إجابات أفراد العينة المدروسة عن الأسئلة الثلاثة للفقرة الثانية في الاستبيان، وقد جاءت الإجابات حسب الجداول رقم 4 - 5 - 6 .

جدول رقم 4 : إجابة السؤال 1 فقرة 2:

1 - هل المسؤوليات محددة في الهيكل الهرمي؟ نعم، لا.

- في حالة لا لماذا؟ تضارب في الصلاحيات، غموض في الاتصال، غير جيد، أخرى.

العناصر	المؤسسة 2		المؤسسة 1		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
نعم	55	86	29	94	84	88
لا	09	14	02	06	11	12
المجموع	64	100	31	100	95	100

نلاحظ أن هذا السؤال المتعلق بالهيكل الإداري الهرمي في المؤسسة، كان بهدف الاطلاع على ما إذا كان الوضوح في المناصب والمسؤوليات والسلطات، وهي من أهم العناصر المؤثرة في العملية الإتصالية لاعتمادها على الهيكل، وعليها يتوقف أداء قنوات الاتصال كما أشرنا إليه عند التطرق إلى العملية في المؤسسة.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب الذين سئلوا 88%، يعتبرون أن هناك وضوحاً في المسؤوليات وبالتالي قنوات الاتصال، وتزداد في المؤسسة الأولى إلى 94%، وهذه من الحالات المقبولة والمطلوبة جداً. والنسبة من الإجابات بلا أو بعدم وضوح المسؤوليات 6% ضعيفة جداً وتقابل صوتين لم يعين صاحبهما سبب ذلك أي بقيت دون تعيين.

بينما الأفراد التسعة (14%) في المؤسسة الثانية فقد توزعت بين 55،55% منها غموض في الاتصال و44،45% تضارب في الصلاحيات، وبالرغم من ضعفها، إلا أنها عوامل غير جيدة ومن الضروري الاهتمام بها وعلاجها قبل استفحالها.

### جدول رقم 5: إجابة السؤال 2 فقرة 2:

2 - هل تصل المعلومات في الوقت المحدد من الإدارة إلى المصلحة؟ نعم، لا.

في حالة لا لماذا؟ لطول خطوط الاتصال، احتفاظ بالمعلومات، تهاون لدى المعنيين، أخرى.

المجموع		المؤسسة		المؤسسة 2		العناصر
عدد	%	عدد	%	عدد	%	
74	78	24	77	50	78	نعم
21	22	07	23	14	22	لا
95	100	31	100	64	100	المجموع

لا يقل هذا العنصر أهمية عن سابقه، لأن سرعة مرور المعلومات مرتبطة ليس فقط بقصر خطوط الاتصال، بل أيضا بالأشخاص في مناصب العملية الإتصالية ومدى ملاءمتهم لذلك ووعيهم بها والمساهمة في إنجاحها.

وإذا كانت النسبة الأكبر في المؤسساتين 78% قد أعلنوا عن وصول المعلومات في الوقت المحدد، وهو ما يعني نفي الأسباب التي تؤدي إلى العكس، أو الإجابة بلا، فإن الإجابة الأخيرة تقترب من ربع الإجابات 22% في المجموع. والعدد الأكبر من الأفراد في المؤسسة الكبيرة 12 فردا، و03 في الثانية، يرجعون ذلك إلى التهاون لدى المعنيين، بينما كان 33،33% من الأفراد يرجعون ذلك إلى الاحتفاظ بالمعلومات في الأولى. وهذه من الأمراض التي تصيب العملية الإتصالية وتشلها، إذ تؤدي ليس فقط إلى تعطيل الأعمال بل إلى إحداث نوع من عدم الثقة والخلل في المؤسسة بين المشرفين والعمال على

الخصوص وهو ما يضر بجو العمل ومعنويات العمال، وهي حالة ليست بقريبة في المؤسسات الجزائرية. (33)

جدول رقم 6: إجابة السؤال 3 فقرة 2:

- 3 - هل لديكم جهاز هاتف يشتغل في مصلحتكم أو ورشتكم؟ نعم، لا.  
- في حالة لا لماذا؟ لأن المعلومات تأتي عبر الأوراق، شفويا، لا تأتي، أخرى.

المجموع		المؤسسة 1		المؤسسة 2		العناصر
%	عدد	%	عدد	%	عدد	
80	76	84	26	78	50	نعم
16	15	16	05	16	10	لا
04	04	00	00	6	04	دون إجابة
100	95	100	31	100	64	المجموع

كان آخر سؤال في هذه الفقرة يحاول تقصي طريقة ووسائل الاتصال المستعملة، ونجد أن 80% يعلن عن وجود وسيلة شفوية وهي الهاتف، وهي من الوسائل المحبذة كثيرا في المؤسسة الجزائرية، لعدة أسباب وعلى رأسها على الخصوص نسبة الأمية أو شبه الأمية التي يتميز بها العمال أو حتى الإداريون في عدد كبير منها، ولسرعة العمل بها خاصة في التعليمات والتوجيه، وكذلك لما تقدمه هذه الوسيلة من إدراك أحسن وأكبر للرسائل رغم ما تتميز به من سلبيات مثل عدم استمرار المعلومة كالوثيقة مثلا.

ويتأكد هذا الاتصال الشفوي أيضا في المؤسسة الثانية من توزيع أغلب الإجابات بلا 80% إلى أن المعلومات تأتي شفويا، و فقط 20% على الأوراق. أما لا في الأولى 05 أصوات توزعت بين لا يهمه الأمر ولا يعرف عنها شيئا.

فنستنتج من خلال هذه الفقرة أن الإدارة في المؤسستين تهتم إلى حد كبير بوضوح المسؤوليات وخطوط الاتصال فيهما، وهو أحد أهم الأسباب لنجاح العملية الاتصالية،



وحركة المعلومات بشكل مقبول فيهما. إلا أن هناك في المقابل استعمالا لوسائل شفوية، ووجود نوع من التهاون لدى المشرفين في العملية الاتصالية وتعطيل سير الاتصال، وهما من المشاكل التي قد تؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد وتؤثر سلبا على تجانس الأطراف والأداء فيهما، وهي من النتائج العكسية لأهداف الاتصال المطلوب في المؤسسة.

6.3 - حول ما يراه الأفراد في العملية الاتصالية: في هذه الفقرة تم طرح ثلاثة أسئلة، وكانت الإجابات حسب الجداول: 7 - 8 - 9.

### جدول رقم 7: إجابة السؤال 1 فقرة 3:

1 - هل تحترم مناصب الهيكل الإداري عند رفع طلب، أو شكوى أو ملف...؟ نعم، لا.  
- في حالة لا لماذا؟ ليس مطابقا للواقع، غير جيد، لا يطابق خطوط الاتصال، أخرى.

المجموع		المؤسسة 1		المؤسسة 2		العناصر
عدد	%	عدد	%	عدد	%	
76	80	28	90	48	75	نعم
16	17	00	00	16	25	لا
03	03	03	10	00	00	دون تعيين
95	100	31	100	64	100	المجموع

يظهر من الجدول أن أغلبية الافراد 80% يعلنون أنهم يحترمون الهيكل الإداري كشبكة اتصال عند رفع وثيقة أو ملف، وترتفع النسبة إلى 90% في المؤسسة الأولى، وفي المقابل نسبة عدم احترام الشبكة 17% في المتوسط، بينما نجد في المؤسسة الثانية نسبة معتبرة 25%، وهي أكبر من المتوسط، ويتوزع الستة عشر صوتا فيها إلى 50% أن السبب لا يطابق خطوط الاتصال، 37,5% لا يطابق الواقع و12,25% فقط بدون تعيين، وإذا كانت الإجابات الإيجابية تعني الاعتراف ضمنا بهذه الخطوط، فهي في نفس الوقت إدراك منهم بأن الهيكل عادي إنطلاقا من تجربتهم، بالإضافة إلى رضاهم

عنها كقنوات مقبولة ولا تؤثر سلباً على الرسالة عند انتقالها أو لان الضجيج مقبول فيها.

جدول رقم 8: إجابة السؤال 2 فقرة 3:

2 - ما هي الوسائل التي تريحك في الاتصال؟ الملصقات الحائطية، الاجتماعات، وثائق، أخرى.

المجموع		المؤسسة 1		المؤسسة 2		العناصر
عدد	%	عدد	%	عدد	%	
38	40	04	13	34	53	ملصقات حائطية
21	22	12	39	09	14	اجتماعات
12	13	06	19	06	9,5	وثائق
15	16	00	00	15	23,5	كلها
09	09	09	29	00	00	شفوية
95	100	31	100	64	100	المجموع

هذا السؤال يرتبط بالوسائل التي يحبها العمال، ويبين لنا ما إذا كانت هذه الأخيرة تتطابق مع ما هو مستعمل في المؤسسة أم لا، لأن اختيار الوسيلة جزء مهم في العملية الاتصالية، وتؤثر في لفت انتباه الأفراد واهتمامهم، أو تؤدي إلى إحجامهم وضعف استعدادهم للاستقبال في حالة العكس.

وفي الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة إجابات في المتوسط تحبذ الملصقات الحائطية 40%، وهي الوسيلة المستعملة في المؤسسات بشكل ملحوظ في إيصال العديد من المعلومات، بينما تأتي الاجتماعات في الدرجة الثانية لدى الأفراد 22%، وتأتي الأنواع كلها مجتمعة في الرتبة الثالثة وبعدها الوثائق.

وتأخذ الوسيلة الأولى نفس الترتيب في المؤسسة الثانية وبأكبر نسبة 53%، ثم مختلف الوسائل بـ 5، 23% وبعدها الاجتماعات.

وإذا دخلنا إلى المؤسسة الأولى نجد الأفراد يميلون إلى استحسان الاجتماعات والطريقة الشفوية بنسب معتبرة: 39%، 29% على التوالي.

وهذا الاختلاف في اختيار الوسائل ينبع من عدة عوامل منها موضع الملصقات بالنسبة إلى مكان العمل، طريقة ووقت إجراء الاجتماعات والمواضيع المتطرق إليها، كما تعكس مستوى تكوينهم كما أشير إليه في المعلومات الأساسية في بداية هذه الدراسة. ومن جهة أخرى تعطي فكرة عن أحسن وسيلة في إيصال المعنى إليهم، وكذا في استعمالها لخلق جو اجتماعي أحسن بالاستجابة إلى إحدى اهتماماتهم. وبإدراكهم لمحيطهم وللتعليمات المرسله إليهم ترتفع الروح المعنوية لديهم ويتأثر بذلك أداءهم إيجابياً. ولعل من المفيد في الاتصال الشفوي أن نذكر تجربة مؤسسة أخرى يستغل فيها نقل العمال والإطارات الإدارية في عملية اتصال غير رسمية جد مفيدة في إيصال رسائل ومعلومات في الاتجاهين نحو الأعلى ونحو الأسفل وكذا طرق بعض المواضيع المهمة للعامل والمؤسسة دون قيد أو إطار رسمي، وبذلك تكون تغذية عكسية ملتقطة مباشرة من المعنيين، وينشأ جو من الحوار والارتياح لدى الأطراف المختلفة في المؤسسة المعنية. (34)

### جدول رقم 9: إجابة السؤال 3 فقرة 3:

3 - هل ترتاح لعملية الاتصال في مؤسستكم؟ نعم، لا.

- في حالة نعم لماذا؟ مساهمة الإطارات الوسطى، المدير في استعداد، حاضر باستمرار، أخرى.

المجموع		المؤسسة 1		المؤسسة 2		العناصر
%	عدد	%	عدد	%	عدد	
81	77	81	25	61	52	نعم
19	18	19	06	39	12	لا
100	95	100	31	100	64	المجموع

في هذا السؤال تلخيص وتكملة للسؤالين السابقين، وتظهر منه نسبة الارتياح واضحة للعملية الاتصالية لمتوسط المؤسستين 81%، وعدم الرضا منخفضا 19% وهي نفس النسب في المؤسسة الأولى. بينما يرتفع عدم الرضا إلى 39%، وينخفض الرضا إلى 61% في الثانية.

وتتوزع نسبة الرضا حسب الأصوات في المؤسسة الثانية إلى 69، 57% لمساهمة الإطارات الوسطى، 23، 19% لأن المدير في استعداد و8، 23% لمشاركة الطرفين معا. بينما في المؤسسة الأولى تتوزع النسبة إلى 28% لمساهمة الإطارات الوسطى، 72% استعداد المدير وحضوره باستمرار. وهذه النسب تختلف بشكل واضح بين المؤسستين، حيث يلعب المدير في الأولى دورا أساسيا في الاتصال، وتأتي الإطارات الوسطى بعيدا في المرتبة الثانية، وهذا الأمر لمسناه في المؤسسة بشكل واضح عند اتصالنا بمختلف أنواع الأفراد والمستويات، وكذا لدى المدير المعني نفسه في درجة اقتناعه بذلك والدور الذي تلعبه الاتصالات والمعاملات مع مختلف الأشخاص في المؤسسة، وهي جوانب تعود إلى نوعية التكوين لديه باعتباره أحد متخرجي الدراسات العليا من معهد لعلوم التسيير (35). وكذا لوعيه بالمشكل وطبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسة قبل مجيئه منذ سنتين.

أما في المؤسسة الثانية فتنعكس الوضعية إلى حد ما حيث يأتي دور المدير في المرتبة الثانية بفارق معتبر، مع اشتراك الطرفين معا لدى نسبة معتبرة من الأفراد فيها، مع أن مديرها، حسب ملاحظتنا في الواقع، يعمل بطريقة أكثر انفتاحا على محيطه ومختلف مستويات الإدارة الأخرى والقاعدة العمالية، لوعيه بوضعية المؤسسة السيئة عند استلامه الإدارة، ولاقتناعه بأن التحسين يمر عبر التغيير، وهو ما نجح فيه إلى حد ما، ومن أهم جوانب التغيير الاتصال، لكونه يعرف القطاع لتجربته فيه، وطبيعة المحيط الاجتماعي في المؤسسة وأثره على الأداء.

6.4 - حول تأثير الأفراد بالعملية الاتصالية في المؤسسة ومدى اهتمام الإدارة بها: في هذه الفقرة تم طرح ثلاثة أسئلة، وكانت الإجابات حسب الجداول: 10-11-12.

جدول رقم 10: إجابة السؤال 1 فقرة 4:

1 - هل تعرف شيئا عن الوضعية المالية لمؤسستك؟ نعم، لا.

- في حالة نعم ما هي؟ وضعية مالية مقبولة، في تدهور، لها خسائر، أخرى.

المجموع		المؤسسة 1		المؤسسة 2		العناصر
%	عدد	%	عدد	%	عدد	
38	36	52	16	31،25	20	نعم
59	56	48	15	64	41	لا
03	03	00	00	4،75	03	دون إجابة
100	95	100	31	100	64	المجموع

في هذا العنصر حاولنا استقراء نتيجة الاتصال على الأفراد في المؤسستين بمدى اهتمامهم بوضعيتها، انطلاقا من معرفة هذه الوضعية عن طريق الاتصال. وقد جاءت أغلب الإجابات 59% بالنفي، ونسبة أقل بالإيجاب 38%.

وهناك أيضا اختلاف واضح بين المؤسستين إذ نلاحظ 48% في الأولى لا يعرفون شيئا عن وضعية مؤسستهم، بينما في الثانية ترتفع النسبة إلى 64%، وهذه الأخيرة في الواقع تدل على نقص الاتصال والمعلومات في هذا الاتجاه من جهة، وعلى عدم اهتمام العمال بها من جهة ثانية، وهي في الحالتين وضعية غير صحية.

وإذا دخلنا في توزيع نسبة نعم، نجد أنها في المؤسسة الأولى تتوزع إلى 13،33% ممتازة وإلى 86،67% مقبولة. وهي الوضعية الصحيحة إذ تحسنت بشكل كبير وجيد ولها أرباح متراكمة خلال السنتين الأخيرتين. (36) أما هذه النسبة في الثانية فتوزعت إلى 20% وضعية مالية متدهورة، و80% مقبولة، وهي نتائج في الواقع غير دقيقة، نظرا لأن هذه الوضعية كانت متدهورة سابقا وبدأت في التحسن منذ سنتين، حيث أخذت تتناقص فيها الخسارة بشكل كبير على أن تصل إلى تحقيق ربح مقبول في السنة المالية المقبلة (36) والإجابات جاءت إذن حسب اتجاهين متناقضين لما غابت المعلومة الصحيحة، أولهما متشائم والثاني متفائل دون الوعي الحقيقي لهذه الوضعية.

جدول رقم 11: إجابة السؤال 2 فقرة 4:

2 - هل تحضر اجتماعات مجلس العمال؟ نعم، لا.

- في حالة نعم لماذا؟ للالتقاء بالزملاء، لقتل الوقت، للحصول على معلومات، أخرى.

المجموع		المؤسسة 1		المؤسسة 2		العناصر
%	عدد	%	عدد	%	عدد	
53	50	13	04	72	46	نعم
45	43	87	27	25	16	لا
02	02	00	00	03	02	دون إجابة
100	95	100	31	100	64	المجموع

وفي هذا السؤال نستطيع كشف مدى اهتمام واستجابة الأفراد لاجتماعات إحدى هيئات العمال التي تعتبر مصدرا آخر للمعلومات ومكان اتصال، وفي نفس الوقت إمكانية أخرى لنسج التنسيق والالتفاف حول المؤسسة كأحد أهداف العملية الاتصالية. وقد جاءت الإجابات في أكثر من النصف إيجابية 53%، و45%، بالنفي.

وبالدخول في توزيع الإجابات الأولى في المؤسسة الأولى نجد أن مجموعها 100% هي بهدف الحصول على معلومات، وهو نوع من الوعي بالمجلس وأهدافه وبما يقدمه من معلومات في مختلف الجوانب التي تهتم الأفراد في المؤسسة، وهي حالة إيجابية من المفروض أن تستغل في خلق أكثر تعاون واهتمام بالمؤسسة وخاصة مع وجود نوع من الانشغال بوضعية مؤسستهم كما لاحظناه في السؤال السابق.

ونفس الاتجاه للإجابات الايجابية في المؤسسة الثانية حيث كلها كانت لغرض الحصول على المعلومات، إلا أن عددها ونسبتها غير معبرة بشكل كبير 13%. مع ملاحظة أن المرشحين بالنفي يرجعون ذلك إلى عدم وجود اجتماعات المجلس بصفة منتظمة منذ سنوات.

جدول رقم 11: إجابة السؤال 2 فقرة 4:

3 - هل أنت مرتاح في المؤسسة؟ نعم، لا.

في حالة نعم لماذا؟ وجود جو عائلي متضامن، محيط عمل ملائم، أجره مقبولة، أخرى.

المجموع		المؤسسة 1		المؤسسة 2		العناصر
%	عدد	%	عدد	%	عدد	
81	77	100	31	72	46	نعم
19	18	00	00	28	18	لا
100	95	100	31	100	64	المجموع

وفي آخر سؤال في هذه الفقرة والبحث ككل، كانت محاولة لاستقراء ارتياح الافراد في المؤسساتين، وهو في نظرنا نتيجة للعديد من العوامل والأسباب ويأخذ فيها الاتصال دورا جد مهم لأنه يؤدي إلى تنسيق وتقريب وجهات النظر وينشئ نوعا من الروح المعنوية الجيدة ويحسن محيط العمل... إلخ.

وكانت أغلب الإجابات بنعم 81%، وخاصة في المؤسسة الأولى التي تصل فيها النسبة إلى 100%، بينما تنخفض في الثانية إلى 28%، وفي رأينا أنها ترتبط بحالة المؤسسة المالية كما رأينا في السؤال الأول من هذه الفقرة.

وإذا نظرنا إلى الإجابة بنعم في نفس المؤسسة نجدها موزعة إلى وجود جو متضامن 39، 13% و 43، 48% لمحيط عمل ملائم و 39، 17% لمجموعها بما فيها الأجرة المقبولة، مع العلم بأن عددا من العمال قد صرحوا بضعف الأجرة في المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس المنطقة، ولعل الوعي بالوضع الحالية للاقتصاد الوطني ككل وحل العديد من المؤسسات يجعلهم يبقون في مؤسساتهم برغم عدم رضاهم نسبيا بالأجرة التي يتحصلون عليها فيها.

7 - خاتمة الدراسة: لقد تمكنا من خلال هذا البحث من الإجابة على التساؤلات المطروحة في البداية، حيث وجدنا أن الاتصال في المؤسسة الاقتصادية عملية حيوية ترتبط بشكل كبير بإدراك وتوقع الأفراد، وتعمل على نقل وإيصال المعلومات في مختلف الاتجاهات وبوسائل وعبر قنوات وطرق متعددة، يستعمل كل منها لغرض معين. كما يتأثر الاتصال بهذه العناصر سواء في الفعالية أو محتوى الرسالة المنقولة فيه.

والعملية الاتصالية لطبيعتها ودورها في المؤسسة فهي تؤثر في حركة وسير هذه الأخيرة من خلال آلتها التقنية والبشرية، بواسطة الوظائف الإدارية المختلفة أو في خلق الانسجام والتكامل بين القوى البشرية فيها. وبهذا نكون قد أجبنا على التساؤلين الأولين في البحث، وأثبتنا الفرضيتين الأوليين.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسستين هامتين من المؤسسات الوطنية في الصناعة (غذائية ونسجية)، فقد وجدنا أن خصائص العمال فيهما من ناحية السن قد تغيرت إلى حد كبير مقارنة مع بداية الثمانينيات، في حين أن مستوى التكوين لم يتغير، نظرا لثبات هذا المستوى بثباتهم في العمل وبحركة عجلة الزمن، وهو ما قد يضر أو يعرقل المؤسسات في الظروف الحالية التي تتطلب فيها وعيا وإدراكا سواء للعملية الإنتاجية وكيفيات دفعها أو للوضع الاقتصادية العامة للبلاد.

وإجابة عن التساؤلين المطروحين حول اهتمام الإدارة بالاتصال في المؤسستين وبنظرة الأفراد إلى ذلك وتأثرهم به، فقد وجدنا أن هناك اهتماما كبيرا بالعملية سواء بتوضيح المسؤوليات وخطوط الاتصال أو بحركة المعلومات ووصولها في الوقت المناسب إلى وجهاتها، بينما يلاحظ نوع من التهاون وتعطيل العملية لدى بعض المشرفين، وبرغم انحصارها في هذا البعض فهي عناصر غير مرغوب فيها وعلى المؤسستين القضاء عليها تفاديا لتفشيها وتأثيرها السلبي على الأداء. وعلى هذا تلغى الفرضية الثانية جزئيا.

وقد وجدنا بالمؤسستين أيضا ارتياحا نسبيا كبيرا بالعملية الاتصالية لدى الأفراد، واحتراما لقنوات الاتصال الرسمية من طرفهم نظرا للدور الأساسي للإطارات الوسطى في إحداها، ولدور المدير في الثانية. ورغم أنهم غير راضين ببعض وسائل الاتصال كالمصقات في إحداها واستحسانهم للاتصال الشفوي، نظرا لمستوى تكوينهم وثقافتهم، ورغم جهلهم للوضع المالية لمؤسستهم فهم يحضرون مجالس العمال لغرض الحصول



على معلومات، كما يصرحون بارتياحهم في المؤسسة رغم عدم رضاهم عن الأجور التي يتقاضونها في إحداهما مقارنة مع ما هو موجود في المنطقة وهذه النتيجة وإن كانت نوعاً من الرضا النسبي على جو العمل الناتج عن الاتصال في المؤسستين، فهي قد تعود أيضاً إلى بعض العوامل المحيطة مثل وضعية الاقتصاد الوطني ككل وحركة إعادة الهيكلة فيه.

وبهذا نكون قد أجبنا عن السؤال الرابع والأخير، وأثبتنا الفرضية الأخيرة في البحث.

وهذه النتائج بالرغم أنها مكنتنا من الإجابة نسبياً عن تساؤلات الدراسة، وكذا من التأكد من الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، فهي لا تقدم إجابات نهائية في ذلك. ولهذا فنعتبر أن هذه الدراسة جزء من الأبحاث الضرورية لاكتشاف جوانب ذات تأثير في حركة وحياة المؤسسة الجزائرية اليوم، وهي في مرحلة حرجة من حياتها، لما تطبقه من إصلاحات إعادة هيكلة، وتطبيق شروط اقتصاد السوق. ومن الجوانب المكتملة لموضوع هذه الدراسة مشكلة التنظيم وضرورة إعادة النظر فيها، وإعادة النظر في طرق تسيير العامل البشري، والعمل على الاستفادة من آثار المحيط الاقتصادي في تفعيل اليد العاملة وتحسين مردوديتها في المؤسسة. وهي كلها مواضيع قابلة للتطرق في المستقبل القريب.

### ملحق عن الاستبيان والأسئلة المطروحة:

هذا البحث يدخل في إطار الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية. بإجاباتكم عن الأسئلة التي توجد في هذا الاستبيان فإنكم تساهمون في فهم أكثر لمشاكل المؤسسة والاقتصاد الوطني، وفي دفع البحث العلمي بالجزائر. كل المعلومات في هذا الاستبيان مغفلة، ولا تستعمل إلا في إطار البحث العلمي. وشكراً على المساهمة مسبقاً.

#### I معلومات أساسية:

الجنس: ذكر ( )، أنثى ( ) . السن ( ) سنة. المنصب: تَأطير ( )، تحكم ( )، تنفيذ ( ) .

أصل: ريفي ( )، حضري ( ) . المستوى العلمي: ابتدائي ( )، متوسط ( )، ثانوي ( )، جامعي ( ) .

## II أسئلة حول الاتصال:

### 1) مدى اهتمام الإدارة بالعملية الإتصالية:

- 1 - هل المسؤوليات محددة في الهيكل الهرمي؟ نعم ( ) ، لا ( ) .  
- في حالة لا لماذا؟ تضارب في الصلاحيات ( ) ، غموض في الاتصال ( ) ، غير جيد ( ) ، أخرى تذكر...
- 2 - هل تصل المعلومات في الوقت المحدد من الإدارة إلى المصلحة؟ نعم ( ) ، لا ( ) .  
- في حالة لا لماذا؟ لطول خطوط الاتصال ( ) ، احتفاظ بالمعلومات ( ) ، تهاون لدى المعنيين ( ) ، أخرى تذكر...
- 3 - هل لديكم جهاز هاتف يشتغل في مصلحتكم أو ورشتكم؟ نعم ( ) ، لا ( ) .  
- في حالة لا لماذا؟ لان المعلومات تأتي عبر الأوراق ( ) ، شفويا ( ) ، لا تأتي ( ) ، أخرى تذكر...

### 2) حول ما يراه الأفراد في العملية الاتصالية

- 1 - هل تحترم مناصب الهيكل الإداري عند رفع طلب، أو شكوى أو ملف...؟ نعم ( ) ، لا ( ) .  
- في حالة لا لماذا؟ ليس مطابقا للواقع ( ) ، غير جيد ( ) ، لا يطابق خطوط الاتصال ( ) ، أخرى تذكر...
- 2 - ما هي الوسائل التي تريحك في الاتصال؟ الملصقات الحائطية ( ) ، الاجتماعات ( ) ، وثائق ( ) ، أخرى تذكر...
- 3 - هل تترتاح لعملية الاتصال في مؤسستكم؟ نعم ( ) ، لا ( ) .  
- في حالة نعم لماذا؟ مساهمة الإطارات الوسطى ( ) ، المدير في استعداد ( ) ، حاضر باستمرار ( ) ، أخرى تذكر...

3 - حول تأثير الأفراد بالعملية الإتصالية في المؤسسة ومدى اهتمام الإدارة بها:

1 - هل تعرف شيئاً عن الوضعية المالية لمؤسستك؟ نعم ( )، لا ( ) .

- في حالة نعم ما هي؟ وضعية مالية مقبولة ( )، في تدهور ( )، لها خسائر ( )،  
أخرى تذكر...

2 - هل تحضر اجتماعات مجلس العمال؟ نعم ( )، لا ( ) .

في حالة نعم لماذا؟ للالتقاء بالزملاء ( )، لقتل الوقت ( )، للحصول على معلومات  
( )، أخرى تذكر...

3 - هل أنت مرتاح في المؤسسة؟ نعم ( )، لا ( ) .

في حالة نعم لماذا؟ وجود جو عائلي متضامن ( )، محيط عمل ملائم ( )، أجره  
مقبولة ( )، أخرى تذكر...

الهوامش:

1- Henry H. Albert M.: Principle of organisation and management, 1966,  
p. 71, dans:

يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ،  
الرياض، 1986، ص26.

2- إلى 7- انظر يس عامر، ذكر سابقاً، ص. 26-27، عن مصادر متعددة. وص  
ص. 28-29، بتصرف.

9-10-11-Gilles Amado, André Guittet: La dynamique des  
communications dans les groupes, Paris, 1975, p.p.3-5.p5.

12- يس عامر، ص. 41.

13- انظر مبادئ الإدارة لدى تايلور وفايول. في كتابيهما:

Taylor W.F: La direction scientifique de l'entreprise, ENAG/ Editions,1992.

Fayol H.: L'administration industrielle et générale de l'entreprise, ENAG/ Editions,1990.

14-Barnard-1961-1987- كلاسيكي، صاحب مرجع كلاسيكي في وظائف المدير، انظر: فؤاد دياب 1968 في: إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، 1980، ص.317.

15- سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون تاريخ، ص.625.

إبراهيم الغمري، ص.318.

16-17-Drucker P.: Technology, management and society, 1972,dans :

18- Gilles Amado et autres, op. Cit.p.8.

19- أنظر: ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، د.دولة، جامعة الجزائر 1997. وكذلك: طواهر محمد التهامي و ن. دادي عدون: القيادة والقيم في المؤسسة الجزائرية، مع دراسة حالة مؤسستين صناعيتين، مجلة CREAD السداسي الأول 2000.

20- Constantin Lougovoy: L'information et la communication de l'entreprise, PUF,1974,p.61.

21- Philippe Schwebg: Les communications de l'entreprise, Mc. Graw-Hill, Paris, 1988, dans:

Fanelly Nguyen-Thanh: La communication, une stratégie au service de l'entreprise, Economica, Paris,1991, p.26.

22- نفسه ص.26.

- 22- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص.ص.42-58.
- 23- أنظر: يس عامر، ذكر سابقا، ص.ص.50-53.
- 24- أنظر: العابد فاطمة وعنيشل حياة: دور الاتصال في إدارة المؤسسة الاقتصادية بالجزائر مع دراسة حالة. مذكرة نهاية ليسانس تسيير، م.ج. الأغواط، إشراف د. ناصر دادي عدون جوان 1999.
- 25- ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية والاتصال... بالمؤسسة الجزائرية، ذكر سابقا، ص.183.
- 26- Constantin Lougovoy, op. Cit, p.64 et +.
- 27- ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية والاتصال... بالمؤسسة الجزائرية، ذكر سابقا، ص.183.
- 28- أنظر يس عامر: ذكر سابقا ص123 وبعدها، وكذلك إبراهيم الغمري، ذكر سابقا، ص.333 وما بعدها.
- 29- ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية والاتصال في... بالمؤسسة الجزائرية، ذكر سابقا، ص.199.
- 30- تقرير الاجتماع 6 للمجلس الإقتصادي والاجتماعي 24-25 أوت 1996، مطبوعات المجلس ص.163، وص.225.
- 31- هناك عدد من الجامعيين كإطارات بالمؤسسة ولكنهم خارج العينة المدروسة لاستبعاد المصالح الموجودون بها كما أشرنا في بداية البحث.
- 32- O.N.S Collection statistique N° 56.
- 33- Soudani M.: La communication dans l'entreprise à travers la négociation collective et la consultation ( paritaire) en Algérie: genèse

évolution, et enjeux actuels, Magister, Institut des Sciences I. Et de la communication, Université d'Alger 1989.

34- أنظر: العابد فاطمة وعنيشل حياة، ذكر سابقا.

35- متخرج حديثا معهد INPED ببومرداس.

36- حسب معطيات وتصريحات إدارة المؤسساتين سواء في اتصالات الباحثين أو لوسائل الإعلام في تاريخ البحث.