

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم الإعلام والاتصال



فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة

الاقتصادية

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - بالطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

عبد الحكيم الحامدي

إعداد الطالبتين:

فوزية كريكت

مريم بوحالة

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ. عبد الحكيم الحامدي	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
د. آسيا العجروود	جامعة جيجل	مناقشا
د. توفيق بوخدوني	جامعة جيجل	رئيسا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

إذا شكرنا الله أحق وأولى بالشكر وأول من يشكر فنشكر الله على توفيقه لنا.

والحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف:

"عبد الحكيم الحامدي" فله كل عبارات الشكر والاحترام والتقدير على

توجيهاته ونصائحه العلمية، وندرجوا من المولى عز وجل أن يجعله سببا

لإنارة درب الطلبة وخدمة البحث العلمي.

كما لا يفوتنا التوجه بالشكر لأساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال وبالأخص

الأستاذ "عثمان بحري" والأستاذ "عبد الوهاب بوبعة"

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة سونلغاز ونخص بالذكر

السيد عبد الغاني بسبيس ، لتعاونهم معنا وتزويدنا بكل ما نحتاجه من

معلومات.

وكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

وكل من وقف إلى جانبنا ولو بكلمة طيبة طوال الفترة الدراسية.

لكل هؤلاء نقول

جزاكم الله عنا كل خير.

إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر أبي العزيز الغالي
إلى معنى الحب والتفاني أُمي نبع الحنان والعتاء
إلى سندي وقوتي وملأذي وملجئي وإخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى روح جدي وجدتي العزيزين

إلى كل رفيق وصديق صادقته في مشواري الدراسي والجامعي خاصة
إلى كل من أعانني ورفع من معنوياتي، وزاد إصراري.

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا العمل المتواضع
أهدي ثمرة جهدي وأقول:

الآن تفتح الأشرعة، وترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر
مظلم واسع هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل
الذكريات ذكريات الحنين إلى الصغر، والتي قال عنها الشاعر:

ألا ليت الشباب يعود يوماً فأخبره بما فعل المشيب

لعل الله ينير حياتنا و يفتح لنا أبواب رزق من أعالي سماه

أمين

الحمد لله



إهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت اللهم لك الحمد كثيرا
طيبا مباركا على نعمة الإسلام والنجاح إلى روح حبيبي المصطفى العدنان،
أول منلهج لسانه بقراءة القرآن.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى أول إنسانة رأتها عيني وأحبها قلبي
إلى أعز إنسانة على قلبي إلى أرق وأجمل ما في الدنيا، إلى نبض قلبي
والدم الذي يسري في عروقي، إلى التي كانت معي لحظة بلحظة رافقتني
بدعواتها وكانت سببا في نجاحي إلى أمي الغالية

إلى من رعاني وسهر الليالي يتربق ثمرة جهدي وعلمني أن أتعلم كل شيء
في حياة، إلى من علمني كيف أواجه دروب الحياة واتداهارغم الصعاب.
أبي الغالي حفظه الله وأطال عمره.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي "إخوتي"
آمنة فارس، جمال، والشمعة التي تنير منزلنا "مروان": وأتمنى لهم النجاح في
حياتهم.

إلى من لملم أحزاني بين فترة أخرى، إلى من أشعرتني بأنني لست وحيدة في
المجتمع مختلف، إلى توؤم روحي ورفيق دربي إلى صاحب القلب
الطيب والنوايا الصادقة، إلى عائلتي الكبيرة، إلى بنات خالي، لينة،
شيماء، والكتكوتة الصغيرة ليال، إلى جميع الأصدقاء والأحباء.

إلى كل من علمني حرفا وكل من يعرفني لكم جميعا اسمي عبارات التقدير
والاحترام.

فوزية

خطة الدراسة

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة والمشاهدة.

ثامناً: حدود الدراسة.

تاسعاً: نوع الدراسة ومنهجها.

عاشراً: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

إحدى عشر: أدوات جمع البيانات.

ثاني عشر: المقاربات النظرية.

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: مدخل نظري حول الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: أنواع وأنماط الاتصالات التنظيمية.

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي.

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي.

رابعاً: خصائص الاتصال التنظيمي.

خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي.

سادسا: عناصر الاتصال التنظيمي .

سابعا: وسائل الاتصال التنظيمي .

ثامنا: المنطلقات والخلفيات النظرية والتاريخية للمدارس التنظيمية .

تاسعا: وسائل تفعيل الاتصال التنظيمي .

عاشرا: خطوات الاتصال التنظيمي الفعال .

خلاصة الفصل .

الفصل الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراعات داخل المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أولا: المؤسسة الاقتصادية .

1-مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

2- أنواع المؤسسة الاقتصادية .

3- أهداف المؤسسة الاقتصادية .

4- خصائص المؤسسة الاقتصادية .

5- وظائف المؤسسة الاقتصادية .

ثانيا: فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية .

1- وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .

2- معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية .

3- المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية .

4- أنواع الهياكل التنظيمية .

5- أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها .

6- خصائص المنظمة الفعالة .

7- إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية .

ثالثا: الصراع التنظيمي وأساليب إدارته .

- 1-مراحل تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.
 - 2- أنواع الصراع التنظيمي.
 - 3- خصائص الصراع التنظيمي.
 - 4- مصادر الصراع التنظيمي.
 - 5- أسباب الصراع التنظيمي.
 - 6- مراحل عملية الصراع التنظيمي.
 - 7- أهمية الصراع التنظيمي .
 - 8- اتجاهات الصراع التنظيمي .
 - 9- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .
 - 10- دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي .
 - 11- الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع.
 - 12- نتائج الصراع التنظيمي .
- خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء بالطاهير

تمهيد

أولاً: شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير.

- 1-لمحة عن شركة إنتاج الكهرباء (النشأة والتطور).
 - 2-أهداف ووظائف شركة إنتاج الكهرباء.
 - 3-الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء.
- ثانياً: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بشركة إنتاج الكهرباء – بالطاهير-.
- 1- الاتصال التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء.
 - 2- الصراع التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء.
 - 3- فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بشركة إنتاج الكهرباء.

ثالثا: تحليل البيانات الميدانية

المحور الأول: بيانات عامة.

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير.

المحور الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بشركة إنتاج الكهرباء بالطاهير.

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء - بالطاهير -.

رابعا: النتائج العامة للدراسة.

خامسا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

سادسا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

خلاصة

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

مقدمة

مقدمة.

الاتصال ظاهرة اجتماعية بدأت وتطورت مع نشأة الحياة الإنسانية، فمنذ وجد الإنسان وجد الاتصال حيث يعتبر وظيفة أساسية في مختلف ميادين الحياة، فقد أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات لما له من أهمية في نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات، فالاتصال إذا وسيلة حيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الأهمية في نجاح المنظمات على اختلافها، بما فيها المنظمات والمؤسسات ذات الطابع الصناعي والاقتصادي ونخص بالذكر الاتصال التنظيمي.

حيث يعد هذا الأخير شريان المنظمة النابض، إذ لا يمكن لها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

فيمكن تشبيه الاتصال بالمنظمة كالدّم بعروق الإنسان، وهو العمود الفقري لكل مؤسسة فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات وعمليات التسيير، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي، فلكليهما دور كبير في استمرار المؤسسة ووجودها.

حيث نجد أن الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل على التنسيق والتفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من دافعية الإطارات والعمال معا نحو العمل، وللاتصال التنظيمي الفعال دور كبير سواء من خلال اتخاذ القرارات التنظيمية، أو المساهمة في حسن سيرورة العمل داخل المؤسسة، أو تنظيم العلاقات الإنسانية بين أفرادها.

ولهذا سنحاول في هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في احتواء الصراعات بشركة إنتاج الكهرباء بالطاهير - جيغل - كميدان للدراسة حيث نركز فيها على دراسة الوسائل الاتصالية المستخدمة في أداء المهام، وأهمية الاتصالات التنظيمية والدور الذي تؤديه في المؤسسة، وما إذا كانت تؤدي دورها بنجاح فيما يخص احتواء الصراعات. بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة أربعة فصول: فصل منهجي، فصلين نظريين، وفصل في الجانب الميداني.

الفصل الأول، خصص للإطار المنهجي للدراسة، والذي تطرقنا فيه إلى مشكلة البحث وتساؤلاته، وفرضياته، كما أوردنا بالذكر أسباب الدراسة، أهميتها، وأهم أهدافها بالإضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما عالجنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة والمتشابهة لموضوع دراستنا، وبعدها تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد حدودها مجالاتها المكانية، الزمنية والبشرية، وبعدها اختيار منهج الدراسة المطبق في الجانبين النظري والميداني، وتحديد مجتمع البحث، العينة، والأدوات المعتمدة في جمع البيانات وأخيرا المداخل النظرية المناسبة للدراسة، إذ ركزنا على النظرية الوظيفية لما لهذا المدخل من علاقة بموضوع دراستنا.

أما الفصل الثاني: فعنوانه بمدخل نظري حول الاتصال التنظيمي، حيث بدأنا بتمهيد ثم تطرقنا إلى الأنماط والأنواع، الأهمية والأهداف، الخصائص، الوظائف ثم العناصر والوسائل وبعدها أهم المدارس التنظيمية ووسائل تفعيل الاتصال التنظيمي وأخيرا خطوات الاتصال التنظيمي الفعال ووضعنا خلاصة للفصل.

أما الفصل الثالث: فقد جاء بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراعات داخل المؤسسة الاقتصادية حيث قمنا بالتمهيد للفصل ثم تطرقنا إلى مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبعدها أنواع وأهداف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها ووظائفها، وانتقلنا بعد ذلك إلى وظائف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ومعوقاته، وبعدها أهم مداخل الفعالية التنظيمية وأنواع الهياكل التنظيمية وأساليب قياس الفعالية التنظيمية، وخصائص المنظمة الفعالة وإلى إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية، بعدها عالجنا الصراع التنظيمي، مراحل تطوره في الفكر الإداري وأنواعه والخصائص، المصادر، الأسباب، وبعدها مراحل عملية الصراع التنظيمي وأهميته واتجاهاته وإستراتيجيات إدارته، ثم تطرقنا إلى دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي والآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع، وأخيرا النتائج وخلاصة الفصل.

أما الفصل الرابع: فقد جاء في إطار الدراسة الميدانية تحت عنوان، الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، حيث مهدنا للفصل، ثم تطرقنا إلى لمحة عن مؤسسة سونلغاز (النشأة والتطور) وأهداف ووظائف المؤسسة ثم فصلنا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثم الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء، وإلى فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بالشركة، وبعد ذلك قمنا بتحليل البيانات الميدانية للدراسة، بدءا بتفريغ بيانات الاستمارة والمتمثلة في أربعة محاور أساسية، محور البيانات الشخصية، الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز لنصل بعد ذلك إلى النتائج العامة للدراسة، وقمنا كذلك بمناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة، وأخيرا وضع الخلاصة.

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي لها أهمية كبيرة داخل المؤسسات، حيث تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة في مجال الإدارة والتنظيم وفي مجال الإعلام والاتصال... إلخ وذلك لما تقوم به عملية الاتصال من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني حيث تمحورت دراستنا حول الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وفعاليتها أوقات الصراعات.

وقد بدأنا بهذا الفصل الذي يحتوي على الإشكالية وفرضيات الدراسة، تساؤلاتها، الأهمية والأهداف، وكذا الأسباب وبعض الدراسات السابقة ومجالات الدراسة والعينة ومجتمع البحث والمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

كان الاتصال ولا يزال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، ويعد من العوامل الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني وأحد الدعائم التي تعبر عن قوة العلاقات الإنسانية من جهة، ومن جهة أخرى فالاتصال أصبح حاجة ضرورية لا غنى عنها في جميع التنظيمات والمؤسسات.

فالالاتصال ينظم العلاقات الداخلية بين العاملين فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لانشغالهم وشكاويهم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تنظيم نوع من العلاقة بين الإدارة والموظفين وكذا العلاقات الخارجية، حيث يعتبر الاتصال همزة الوصل الرابطة بين المنظمات المختلفة، وبهذا أصبح الاتصال يساهم بشكل كبير في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ومن أهم المواضيع التي تشغل العديد من الباحثين وتتقاطع فيه الكثير من الدراسات والبحوث المتخصصة في مجال الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات عامة والاقتصادية خاصة لأن الاتصال بما يعد العصب الحساس لعملية الإدارة والتنظيم واتخاذ القرار وكل ما يحقق الفعالية داخلها.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء نشاطهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة أو كأفراد في التنفيذ.

وتسمح الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية بتوفير الحركة والحياة في نفس الإطار التنظيمي وتمكين المؤسسة من تحقيق الثروة أو ما يسمى الربح، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء المؤسسة، فإذا كانت هذه المؤسسات لا تقوم على التساند والتجانس داخل هيكلها سيؤدي هذا بالضرورة إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للمؤسسة، فالالاتصال التنظيمي يقوم بالمزج والربط

بين الإدارة والعمال ولا يقتصر على إيصال المعلومات والبيانات إلى أفراد المؤسسة فحسب، بل امتداد لتكافؤ الفرص بين الأفراد التعبير عن أفكارهم وما يدور في أذهانهم حتى يكون للإدارة العليا علم بالآراء والاتجاهات وردود الأفعال لدى العاملين بالمؤسسة، وذلك لإيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة لتجنب الصراعات بين أفراد التنظيم ومعالجة الانحرافات والتصدي للمعوقات التي قد تعرقل نشاط المؤسسة وتسبب في حدوث المشاكل وسط أفرادها وإحداث الخلل فيما يخص تطوير وازدهار المؤسسة وتحسين فعاليتها، فالواقع الاتصالي غير المنهج والذي يتميز بغياب الفعالية والاستراتيجيات واضحة المعالم وحصر الاتصالات في شكل أوامر من الرئيس إلى المرؤوسين دون اتصالات أخرى، يخلق نوع من الصراعات الداخلية والتي قد تمتد إلى خارج التنظيم فمن المهم الاستعانة إستراتيجية اتصالية فعالة لتنظيم أمور العمل والعمال وتفادي الاتصال الكلاسيكي القائم عموديا دون الأخذ بآراء العمال وتوجهاتهم والذي قد يتسبب في فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية، بسبب التدخلات العمالية وغيرها من العوامل الناتجة عن الاتصال غير الفعال.

لكن من خلال الاتصال التنظيمي الفعال أصبح بإمكان هذه المؤسسات تنظيم شؤون عملها وعمالها، ومن هذا المنطلق ارتأينا دراسة مثل هذه الحالات بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر وأخذ شركة إنتاج الكهرباء كمجتمع للبحث وعمال المؤسسة كعينة، وذلك لدراسة وفهم المعنى الحقيقي للاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسة ودوره في تحقيق الاستقرار وتفادي الصراعات داخلها.

وهذا الأمر لا يتم إلا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل شركة إنتاج الكهرباء " سونلغاز " بالطاهير باعتبارها موضوع دراستنا، حيث يعد هذا النوع من الاتصالات عامل مهم ومؤثر في استمرارية وديمومة هذه المؤسسة وسعي عمالها إلى السير قدما بجدية، وعلى هذا الأساس قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية "شركة إنتاج الكهرباء" بالطاهير؟

- تساؤلات الدراسة الفرعية:

- ما طبيعة الاتصال التنظيمي السائد داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير؟
- ما هو دور الاتصال التنظيمي في احتواء الصراعات داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير؟
- ما هي الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- يعتمد الاتصال التنظيمي النازل داخل المؤسسة الاقتصادية.
- للاتصال التنظيمي دور كبير في احتواء الصراعات داخل المؤسسة الاقتصادية.
- تعتبر اللغة ووسائل الاتصال من أكبر المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: أسباب الدراسة:

1- الأسباب الذاتية:

- الإحساس الدائم بمشكلة الدراسة لما توصلت إليه تقنيات وأساليب التواصل الإداري من تطور.
- الميل الشخصي للتعرف على واقع الاتصال في المؤسسات الاقتصادية وفعاليتها في احتواء الصراع داخلها والرغبة الخاصة في توسيع دائرة معرفتنا حول الموضوع.

2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسات علمية عن الموضوع.
- تحسيس المؤسسات الاقتصادية بأهمية الاتصال التنظيمي داخلها وفعاليتها في احتواء الصراع.
- قابلية مشكلة الدراسة للتجسيد الأمبريقي وإمكانية معالجتها علميا بتطبيق مناهج وأدوات البحث المتاحة.

- توفر المراجع المتعلقة بموضوع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بقدر لا بأس به.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الهام الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث يقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين، من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل.

حيث يتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها في خلق جو قد يمنع من حدوث صراعات داخلية، كما تساهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين للقيام بدراسات ميدانية ترتبط بأبعاد الاتصال وفعاليتها التنظيمية، كونه عنصراً ضرورياً في التحكم في المشاكل الداخلية للمؤسسات وتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.

-المساهمة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بموضوع الفعالية الاتصالية داخل المؤسسات الاقتصادية ودورها في احتواء الصراع والتمكن من تحليل أهم مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة والمجسدة في معوقات الاتصال الشامل وتصميم خطة اتصالية فعالة يمكن أن تنتهجها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها بنجاح واستفادة المسؤولين في هذا المجال في تفعيل وتطوير الخدمة الاتصالية داخل المؤسسات الاقتصادية

-مساعد صناع القرارات والقائمين على إدارة الموارد البشرية في التعرف على الطبيعة الاتصالية السائدة في مؤسساتهم حتى يتمكنوا من تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتوضيب النواحي السلبية والارتقاء بأداء العاملين وإمكانية التسيير الجيد لتجنب الصراعات والمعوقات ورفع معنويات العاملين مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى أي دراسة علمية مهما كان نوعها إلى رصد الحقائق النظرية عن الموضوع المدروس والتأكد منها مبدئياً، ودراستنا الحالية تسعى لبلوغ جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على طبيعة المنظومة الاتصالية السائدة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

- التشخيص الفعلي لواقع الظاهرة محل الدراسة بإتباع خطوات المنهج العلمي، أي معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة لفت انتباه القائمين على إدارة هذه المؤسسة إلى أهمية الاتصال في معالجة الصراعات داخل المؤسسة للوصول إلى جو عمل يحقق الفعالية داخلها.
- قياس مدى التحسين والتطوير المتجدد للمنظومة الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- قياس مدى تأثير المتغيرات البيئية على فعالية الاتصال.
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع .
- التعرف على نقاط القوة والضعف لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية .

سادسا: تحديد مفاهيم

1- مفهوم الاتصال:

أ- لغة:

يرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل " اتصل " والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات، كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات.

وقد عرفها " مختار القاموس " بأنها:

" وصل الشيء بالشيء وصلا" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر أو بين مجموعة أشخاص، لتحقيق هدف ما وغرض معين.

أما باللاتينية communication، فتعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني comminis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع والمألوف.

كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل comman بمعنى "عام" أو "مشترك"، وكل هذه المفاهيم توضح لنا أن عملية الاتصال عملية تتضمن "المشاركة" التفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج⁽¹⁾.

ب- اصطلاحاً:

عرفه معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات للدكتور عبد الغفور عبد الفتاح قاري بأنه: طريقة إرسال ونقل البيانات والمعلومات من خلال قناة الاتصال سواء باستخدام الهاتف أو جهاز الحاسوب عبر أسلاك سلكية أو لا سلكية لمسافات بعيدة⁽²⁾.

- عرفه " مايكل ويسترون (M. wesstroun) ":

- بأنه نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

- كما عرفه انجل باركنسون (A.Parkinson) بأنه:

- عملية منظمة ونظمية وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها.

- ويرى آخرون أن الاتصال يعني مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين البشر، بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار ونقل المعاني المشتركة، لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد.

- كما عرف العلق الاتصال بأنه:

أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة أفراد، أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً⁽³⁾.

⁽¹⁾ عبد الغفور عبد الفتاح قاري: معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات، مطبوعات الملك فهدا الوطنية، الرياض، 2000م، ص 70.

⁽²⁾ مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006م، ص ص 24-27.

⁽³⁾ بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط العربية، 2009، ص 17-18.

مفهوم الاتصال في علم الاجتماع:

- هو ليس مفهوم حديث في علم الاجتماع، فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلزكولي Coly، وجون ديوي de wey، وكانوا يركزون على أنه عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس، وقد وضعت عدة تعريفات للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث عرف بأنه "عملية تفاعل بين طرفين، وضرورة من ضروريات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي" وهنا يبرز عنصرين مهمين جدا هما تحقيق التفاعل وكذا تحقيق التكامل الاجتماعي.

مفهوم الاتصال في علم النفس:

- يعد علم النفس أحد الروافد الأساسية التي تعتمد عليها مهنة الخدمة الاجتماعية في تحقيق أهدافها لذا فعلم النفس يعرف الاتصال على أنه، عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر، أو من البيئة إلى الفرد وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام.

- أي أن الاتصال في علم النفس يشمل التأثير الذاتي بين الفرد وذاته، ويتمثل في الشعور والوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية، أما بين فرد وآخر فمن خلال التفكير والتفاعل والحديث⁽¹⁾.

مفهوم الاتصال في الإعلام والاتصال:

- يعرف الاتصال في إطار الإعلام والاتصال، بأثبات رسائل واقعية أو خيالية تتصل بموضوعات معينة على أعداد كبيرة من الناس مختلفين فيما بينهم في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية ويوجدون في مناطق متفرقة "أي أن الإعلام والاتصال يتضمن جانبان: جانب واقعي وآخر خيالي".

- ولذلك عرفه علماء الاتصال بأنظاهرة عامة ومنتشرة، تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد بين المجتمعات، أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية

⁽¹⁾ مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006م، صص 24-27.

أو خيالية، تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل من خلال عملية التغذية العكسية أي ما يصل إلى المؤسسة من آراء واتجاهات نحو سياستها وخدماتها والعاملين فيها، فهي ليست مجرد عملية إرسال واستقبال المعلومات أو أفكار أو مشاعر بل أنها تفاعل بين جميع العناصر وبالذات المرسل والمستقبل⁽¹⁾.

الاتصال المؤسسي:

- يعرفه أحمد فؤاد بأنهم مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، وصحيحة التوقيت.

- ويعرف الاتصال المؤسسي على أنه نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة، هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة⁽²⁾.

الاتصال في المجال الإداري:

- يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين⁽³⁾.

ج- إجرائيا:

يشير الاتصال من خلال دراستنا إلى عملية تداول المعلومات بين الأشخاص، فإذا وصلت الرسالة بشكل جيد فقد تم الاتصال بنجاح، إذن فهو العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر، بهدف تغيير السلوك وهذا ما ورد في دراستنا عن فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية.

(1) المرجع نفسه، ص 18.

(2) سالم عطية الحاج: القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة منتوري بشير، قسنيطة، 2016م

(3) فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 16-17.

فعالية الاتصال إجرائيا:

حسب دراستنا فإن فعالية الاتصال تشير إلى فعالية الاتصال التنظيمي التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط والجودة المتوخاة منها، فنجاح أي منظمة أو مؤسسة يتوقف على نظام الاتصال الفعال بها، وأيضا سلامة الاتصالات ووضوح قنواته داخل التنظيم، وقدرتنا على انسياب المعلومات داخلها، إذن فإن الاتصال يصبح ذا فاعلية.

2- تعريف الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي أو الاتصال الإداري أو الاتصال داخل المؤسسة، ثلاث تسميات مختلفة تصب كلها في مفهوم واحد يتعلق بأبعاد العملية الاتصالية داخل المنظمة، من خلال البحث في علاقة الاتصال بمجموعة من العناصر كالشخصية والتعلم والدافعية والقيادة... الخ⁽¹⁾.

- يربطه بيتر داركر (Durker) بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى ويستمع، وعندها نتعرف إذا كان الاتصال سيستفيد من توقعاته وما هي هذه التوقعات؟

- أما لوهيش (Iehich) فيرى بأن الاتصال هو أكثر من الإعلام وهو يضع الأفراد في علاقات فيما بينهم لتسهيل الفعل الجماعي، فهو إذا فعل مشترك. أما المعلومة فهي أحادية الجانب إذ لا يمكن إصدار مجلة المؤسسة لنصرح بوجود اتصال.

فعملية الإعلام هي نقل المعلومة فقط، وتتوقف العملية عند هذا الحد. أما الاتصال فهو الوسيلة الضرورية للإعلام وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع⁽²⁾.

⁽¹⁾ حورية شريط: الاتصال التنظيمي وأبعاد التفسير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر-3-2004، ص 109.

⁽²⁾ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 9.

كذلك هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية، والاتصال التنظيمي يعني أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها⁽¹⁾.

- الاتصال في المؤسسة:

بالتركيز على البعد الخارجي الخاص بتنظيم المؤسسة لعلاقتها بمحيطها وفي هذه الحالة يكون اتصال المؤسسة عبارة عن دراسة وتطبيق مجموعة المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.

- الاتصال التنظيمي إجرائيا:

الاتصال التنظيمي هو تلك العمليات والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة، والتي يتم من خلالها تبادل المعلومات وإبلاغ الرسائل داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، فعملية الاتصال داخل المنظمة تمكن الإدارة من نقل التعليمات والأوامر إلى الأفراد العاملين ومعرفة اتجاهاتهم وكذلك ربط المؤسسة بالمؤسسات الخارجية الأخرى⁽²⁾.

- السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، إدراك انفعالات، ويعنى السلوك التنظيمي أساسا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة.

(1) بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 103.

(2) د. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 16-17.

- وعرف كل من Greenbeg و baron السلوك التنظيمي بأنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد⁽¹⁾.

3- تحديد مفهوم الفعالية:

أ- لغة:

- الفعل: كتابة عن كل عمل متعدد وغير متعدد فعل بفعل فعلاً وفعلاً فالاسم المكسور والمصدر مفتوح، ولاسم الفعل، والجمع الفعال، والفعل بالفتح مصدر فعل يُفَعَلُ.
- وقيل فعال: (كيميائية) حرقه للمادة شديدة التفاعل.
- العلة الفاعلة والسبب الحدث للأشياء وفعالية: جمعها فعاليات أي نشاط وقوة تأثير، وتعني الفعالية في كتابات أخرى (ناجح ومؤثر).

ب- اصطلاحاً:

- الفعالية ترتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فعالية أي منظمة إدارية بمدى قدرتها على انجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد⁽²⁾.
- ومفهوم الفعالية يشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى، وليس يمكننا دائماً تحقيق هذا في الكفاءة والفعالية معاً على الرغم من أن كل نظريات التنظيم قد سعت إلى ذلك⁽³⁾.

⁽¹⁾ محمود أحمد عبد الفتاح: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، إعداد مجموعة خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 14-17.

⁽²⁾ كريمة فكراش: فعالية أساليب الإشراف التربوي في تحقيق الت..... المهنية لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، جامعة منتوري بشير، قسنطينة، 2016، ص 10.

⁽³⁾ د/ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 197.

ج- إجرائيا:

يقصد بالفعالية بالمعنى الصريح لها في البعد الاقتصادي ومن خلال ما تشير إليه دراستنا "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية" إلى قوة تأثير الاتصال التنظيمي في المؤسسة ومدى نجاحها من خلاله في إنجاز أهدافها.

مفهوم الاحتواء:

أ- لغة:

يعني الاشتمالوالاحتضان، كقولنا؛ مثلا احتوى الطفل أي احتضنه، وهو أيضا إحاطة الشيء من جميع جوانبه وينظر إلى الاحتواء أيضا على أنه القدرة العاطفية لقبول وضم مشاعر الآخر التفهم والاستماع، التعاطف وتوفير الحيز الآمن له بهدف التعبير عن المشاعر والعواطف.

- يحدد الاحتواء قدراتنا لمعرفة وتجربة الأحاسيس التي نشعر بها مع الأحاسيس التي تنمو لدى الآخرين كقاعدة لعملية الاحتواء، وإذا استطعنا أن نشعر بما يشعر به الآخر نستطيع عندها أن نراعي مشاعره، أن نهتم به، أن نكون معه وأن نحتويه .

اصطلاحا:

الاحتواء هو دبلوماسية اللين والترويض واستخدام الأساليب اللينة والإستراتيجية لبلوغ الأهداف، والاحتواء قائم على القدرة في الإقناع والمرونة والسلامة في الاستدراج العقلية، وعملية الاحتواء تحتاج أن يكون القائم عليها نموذجا في القوة والتأثير قادر على الظهور بمظهر صاحب الرسالة السامية وعليه أن يكون مقتدرا⁽¹⁾.

ج- إجرائيا:

يمكننا تعريف الاحتواء إجرائيا من خلال دراستنا، على أنه محاولة معالجة الصراعات داخل المؤسسة الاقتصادية وإحاطتها من جميع الجوانب، من خلال الاتصال التنظيمي وتطبيق أساليبه بنجاعة للتمكن من إدارة الصراع أو التصدي له.

(1) <https://pulpit.alwatan.gov.vuore.com/content/Pimt265325.Html> 2018/02/05 ساعة الزيارة 16:15 يوم

4- المؤسسة:

أ- لغة:

- الأس، والأسس والأساس: كل مبتدأ شيء، والأس وأساس أصل البناء، والأسس أصل كل شيء، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون من الرحم، وأس البناء مبتدؤه، وقد أس البناء، يؤسسه أسا، أسسه تأسيسا، وأسست دار، إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها⁽¹⁾.

ب- اصطلاحا:

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، أي نظام إنتاجي الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح، حيث يراها الاقتصاديون على أنها وحدة إنتاج لاستمرار حياتهم⁽²⁾.

ج - إجرائيا:

المؤسسة هي عبارة عن وحدة اقتصادية للإنتاج والتوزيع، أو مكان وطرق لفعل اجتماعي يتم المزج فيه بين عوامل الإنتاج والتوزيع وكذا التكاليف بغية الوصول إلى هدف معين.

5- تعريف الاقتصاد: Economy:

يشير هذا المصطلح في الاقتصاد إلى الهيكل الاقتصادي بشقيه الإنتاجي والمالي في المجتمع، وهنا تقترن كلمة الاقتصاد عادة بكلمة القومي، للدلالة على هذا المعنى أي "الاقتصاد القومي nationalEconomy"، كما تستخدم كلمة الاقتصاد وحدها في المعنى العادي الذي يتضمن الحرص على استخدام الموارد سواء كانت موارد الفرد أو المجتمع أكفاً استخدام ممكن، بحيث تتحقق أفضل

⁽¹⁾ جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، الوسائل، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص5.

⁽²⁾ رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015، ص16.

النتائج بعيدا عن أي إسراف أو تبديد لهذه الموارد، وبذلك يمكن اكتساب أقصى إشباع من أي مدخلات معينة من الموارد⁽¹⁾.

- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج. كذلك هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

- تعريف مكتب العمل الدولي:

هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة⁽²⁾.

أما شركة انتاج الكهرباء:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (بالفرنسية sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز ونحو الخارج.

- تعريف المنشأة:

هي وحدة إدارية تمارس عملياتها تحت اسم تجاري معين وتشكل تنظيما يستهدف إما استخراج المعادن، وإما إنتاج أو تصنيع السلع، وإما بيع السلع والخدمات، وإما الاشتغال باثنين من هذه الأنشطة، أو ثلاثتها في آن واحد، وقد تكون ملكية المنشأة فردية أو تتخذ شكل شركة تضامنية، أو شركة خاصة أو عامة محدودة المسؤولية أو مشروع تمتلكه الدولة، ومن الأهمية التمييز بين

⁽¹⁾ حسين عمر: الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، الموسعة، 1992، ص 20.

⁽²⁾ د/ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط 6، 2008، ص 24-25.

المنشأة بوصفها " كيان قانوني"، وبوصفها وحدة تمارس نشاطا اقتصاديا إذ قد يشكل مجمع كبير منشأة وحيدة لأغراض قانون الشركات ولكنه سوف يحوي العديد من الوحدات المشتغلة بالنشاط الإنتاجي والتي تدار فعلا في معزل عن بعضها البعض.

- تعريف المنظمة:

هي التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه وتعيين المسؤوليات والسلطات وتأسيس العلاقات، وهي بذلك تركز على البناء أو تقسيم العمل، هذا حسب المدرسة الكلاسيكية.

أما حسب المدرسة السلوكية: فهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون من اجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة⁽¹⁾.

- تعريف بيرنارد للمنظمة:

عرفها على أنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر، تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري⁽²⁾.

- إجرائيا:

هي كيان أو ترتيب اجتماعي يتشكل عن طريق مجموعة من الأفراد بطريقة مقصودة بغية تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة مسبقا، والتي تكون جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية.

- فعالية المنظمة:

يمكن الإشارة هنا إلى أن الفعالية التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بمقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة، "الفعالية التنظيمية" هي تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الفعالية هي دالة على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها⁽³⁾.

⁽¹⁾ بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 19.

⁽²⁾ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 29.

⁽³⁾ حسين بورغدة: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (05)، 2005، ص 149.

- مفهوم التنظيم:

هو عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم، وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية، وبذلك يعتبر التنظيم من الوظائف الإدارية الهامة⁽¹⁾.

6- مفهوم الصراع التنظيمي:

أ- **الصراع لغة:** إن التحديد لاشتقاق لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاق التعرض بين مصالح وآراء، أو الخلاف.

ب- **الصراع اصطلاحاً:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات.

- تعريف fredluthans:

هو العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى⁽²⁾.

- تعريف ليكرت likert:

يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوب فيها، مما يؤدي إلى ظهور العداء.

- تعريف مارش وسايمون march and simon:

الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرارات بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.

⁽¹⁾ د/ عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2006، ص 201.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص323.

- تعريف محمد خليل حسن الشماع:

الصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات⁽¹⁾.

- تعريف بولدينج boulding:

هو وضع تنافسي، يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل منهم في الحصول على المركز المتعارض عليه مع رغبة الطرف المقابل⁽²⁾.

- الصراع التنظيمي هو نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف⁽³⁾.

- والتعريف الشائع للصراع:

عندما يتصور طرفان أو أكثر تعارض الأهداف ويسعيان إلى إضعاف قدرات الآخر للوصول للهدف، وتعدد أسباب نشوء مثل هذه الصراعات بسبب ضغوطات العاملين لمحاولة التأثير والاستحواذ على قراراتها بما يخدم مصالح الأطراف المتنافسة⁽⁴⁾.

- التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

هو عبارة عن خلاف يحدث داخل المؤسسات التنظيمية حول أمور متعلقة بالإدارة وسير المؤسسة فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين في إطار العمل⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ نور الدين عسيلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة متقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2008، ص 3-4.

⁽²⁾ د/ أحمد الخطيب ود/ عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار كتاب عالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص 480.

⁽³⁾ حسين بورغدة: مرجع سابق، ص 148.

⁽⁴⁾ محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 171-172.

⁽⁵⁾ د/ بغدادي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 16، سبتمبر 2014.

سابعاً: الدراسات السابقة والمشابهة:

من المهم جداً لأي باحث اجتماعي أن يضطلع على البحوث التي سبقت بحثه، لأن اضطلاعاً على ما سبق يجنبه التكرار، ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته، فضلاً عن أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمد عليها، فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه ومصادره، لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة وقد أسفر جهدنا على الحصول على أربع دراسات جزائرية و ثلاث دراسات عربية.

1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

- دراسة العربي بن داود 2007-2008، بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمخاريف CPG عين السمارة، قسنطينة. تلخصت هذه الدراسة حول مدى مساهمة واهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، ومدى فعاليته في إنمائها وتطورها، حيث تناولها الباحث في خمسة فصول، وذلك انطلاقاً من إشكالية مفادها:

ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطورها؟

- ومن خلالها توصل إلى ما يلي:

1- فرضيات الدراسة:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.
- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

- كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بآراء واقتراحات وتوجهات العمال.

- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

2- نتائج الدراسة:

- يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذلك اشراكهم في اتخاذ القرارات.

- الاتصال من الإدارة إلى العمال (النازل) يشكو من ضعف نسبي، وتبدوا قنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات والأوامر خاصة بالنسبة للمستويات القاعدة.

- الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أو رفع شكاويهم.

- يوصف الاتصال الأفقي بأنه إيجابي إلى حد كبير، حيث أكدت الدراسة أن معظم المبحوثين يؤكدون على مدى أهمية اتصالهم بزملائهم في رفع الروح المعنوية واستقرارهم في المؤسسة.

- ضعف قنوات الاتصال النازل.

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار يبقى من حقها فقط.

- وعلى ضوء هذه النتائج توصل الباحث إلى أن المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال⁽¹⁾.

تعقيب:

من الملاحظ أن هذه الدراسة تتطابق مع دراستنا في العديد من التفاصيل، فكلاهما يدرس فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكذا اهتمامهما بأشكال الاتصال داخل المؤسسة، إضافة إلى إنهما تتبعان نفس المنهج، وكذا المقابلة وأسلوب الاستبيان كأداتين لجمع البيانات، غير أنهما تختلفان في المضمون فما نقوم بدراسته هو فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة

⁽¹⁾ العربي بن داودة: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008، جامعة منتوري قسنطينة.

الاقتصادية، في حين تقوم هذه الدراسة بدراسة مدى اهتمام المؤسسة الصناعية بمسألة الاتصال التنظيمي ومدى فعاليته في تطويرها، أي أنهما تختلفان في المتغير التابع.

وقد استفدنا من هذه الدراسة في معرفة كيفية تطبيق المنهج المتبع في الدراسة وكذا استعمال أدوات جمع البيانات من استمارة ومقابلة.

الدراسة الثانية:

- دراسة صبرينة رماش 2008-2009، بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم في علم الاجتماع - فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (sonalgaz).

- تناولتها الباحثة في خمسة فصول، انطلاقاً من إشكالية مفادها:

- تصميم خطة اتصالية فعالة يمكن أن تنتهجها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها بنجاح إضافة إلى تحليل أهم مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة والمتجسدة في معوقات الاتصال الشامل.

- ومن خلالها توصلت إلى ما يلي:

1- فرضيات الدراسة:

- تفترض هذه الدراسة أن هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة.

- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصادي المؤسسة والسوق من وجهة نظر المبحوثين.

- عندما تزيد الفعالية الاتصالية تنخفض الروابط التنظيمية.

- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

2- نتائج الدراسة:

- أما بالنسبة للنتائج التي توصل إليها الباحث فهي كالتالي:

- أغلبية الباحثين من فئة الإناث، وهي إستراتيجية مقصودة من قبل المسؤولين، بحكم أن المرأة أكثر إنتاجية من الرجل، وهذا ما يؤكد وجود فروق فردية بين العمال، والذي يولد تأثيرا كبيرا على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.
- اتجهت المؤسسة باهتمامها في الفترة الأخيرة إلى استقطاب كفاءات شابة لتشغل وظيفة المكلف بالاتصال، لما تحتاجه من حيوية وابتكار، وذلك لتحسين صورة المؤسسة.
- المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات، نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها، كذلك التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة.
- المفاضلة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية المستخدمة، ومدى ملاءمتها للرسائل الإعلامية والمقابلة هي أكثر الوسائل المعتمدة في الاتصال بالمسؤولين.
- هناك حرية للتعبير في المؤسسة وتقديم العمال لاقتراحاتهم، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- هناك شفافية في التعامل، حيث سجل انتظام في نشر المعلومات والإعلانات في الوقت المحدد خاصة تلك الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة.
- متغير الخبرة هو المصدر الأساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخرين، وإدراك المشكلات الإنسانية في إطار الدبلوماسية والتصرف.
- إذن وحسب المعطيات الكمية، فإن أغلبية الباحثين يرون أن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي على السواء هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

- وأجمع المبحوثين أنه يجب إعطاء أهمية إستراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار التسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة وذلك لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية⁽¹⁾.

- تعقيب:

تعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا حيث تناولت "فعالية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية" بينما ندرس موضوعا أشمل وهو "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية والذي يعتبر بها الاتصال العادي تقنيه من التقنيات أو وسيلة من الوسائل التي تساعد حسن سير العمل، كما تناولت هذه الدراسة كيفية إدارة الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية عن طريق نوع من أنواع الاتصال وهو الاتصال التنظيمي.

وبغض النظر عن الاختلافات، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس، سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.

الدراسة الثالثة:

- دراسة زرطال لطيفة، 2015-2016، بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير بالميلية.

- تناولت الباحثة دراستها هذه في ستة فصول، انطلاقا من إشكالية مفادها:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية منتوري بشير بالميلية؟

⁽¹⁾ صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم علم الاجتماع، فرع تنمية الموارد البشرية، 2009، جامعة منتوري قسنطينة.

- حيث تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بينهما، ونوع الاتصال المتعمد في المؤسسة ميدان الدراسة وعلاقته بأداء موظفيها.

- ومن خلالها توصلت إلى ما يلي:

1- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير بالميلية .

- توجد علاقة طردية بين الاتصال المساعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية البشير بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة الاستشفائية منتوري البشير بالميلية.

2- نتائج الدراسة:

- أوضحت المعطيات الكمية التي تم جمعها باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية، وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي (نازل- صاعد-أفقي) وغير الرسمي، وبين زيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة (الكفاءة، الفعالية، الدافعية، نوعية الجهد المبذول).

وهذا ما تم الوقوف عليه من خلال الدراسة الميدانية التي سعت من خلالها الدراسة التأكد من الفرضية البحثية التي انطلقت منها، وعليه فالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير بالميلية

تعتمد بشكل فعال وناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء مميز⁽¹⁾.

تعقيب:

جاءت هذه الدراسة مطابقة لدراستنا الحالية، حيث تناولت كلتا الدراستين لاتصال التنظيمي داخل المؤسسات، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من وضع وتحديد المفاهيم الأساسية للاتصال التنظيمي، إضافة إلى أنها مكسب علمي يثري دراستنا في هذا المتغير زيادة على هذا، فقد أفادتنا من حيث الإجراءات المنهجية (منهج وأدوات البحث العلمي).

- ويبقى التباين ملموسا من حيث طريقة المعالجة، وكذا ميدان الدراسة، حيث أن دراستنا تمت بمؤسسة اقتصادية، بينما تمت هذه الدراسة بمؤسسة عمومية خدمتية، وهذا ما يوحى إلى درجة الاختلاف في المجتمع وعينة البحث، وقد يكون هناك اختلاف في النتائج المتحصل عليها أيضا.

الدراسة الرابعة:

- دراسة سليم كفان 2004-2005، بعنوان "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.

- تناول الباحث هذه الدراسة في ستة فصول: الفصل الأول خصصه للإطار المنهجي، الفصل الثاني تناول الاتصال، أهميته، أهدافه ووظائفه الفصل الثالث تحدث عن الشخصية والاتصال، الفصل الرابع تناول فيه القرارات، ماهيتها، نظرياتها ومراحلها، الفصل الخامس كان عن القرارات التنظيمية والمنظمة، أما الفصل الأخير فتناول فيه الجانب الميداني من الدراسة.

- تمثلت إشكالية الدراسة العامة في التساؤل التالي:

⁽¹⁾ زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2016، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيدة؟

- تلخصت هذه الدراسة في موضوع الاتصال التنظيمي وكذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة، ودوره الكبير في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية.

- ومن خلالها توصل إلى ما يلي:

1- فرضيات الدراسة:

- للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية.

- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

- نجاح القرارات التنظيمية ونجاحاتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

2- نتائج الدراسة:

- من خلال الفرضية الأولى تبين صدق ما فرضه الباحث، حيث وجد أنه بالفعل يوجد دور كبير وضروري للاتصال التنظيمي في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.

- من خلال الفرضية الثانية تبين أن هناك الكثير من المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال تؤثر على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

- من خلال الفرضية الثالثة تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة، وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية، كالخبرة والكفاءة المهنية.

- إذن وكخلاصة للتائج، فإن للاتصال التنظيمي الفعال دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية⁽¹⁾.

تعقيب:

- إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو تركيزها واعتمادها المباشر على الجانب الميداني، حيث اعتمدت العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- أفادتنا الدراسة في كونها تتناول موضوع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، كذلك أوضحت لنا العديد من المؤشرات الأساسية المكونة للعلاقة بين الاتصال التنظيمي والصراع داخل المؤسسة.
- لكن تختلف هذه الدراسة مع الدراسة التي نقوم بها في كون هذه الدراسة تتحدث عن موضوع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أما الدراسة التي نقوم بها فتتناول موضوع الصراع داخل المؤسسة وفعالية الاتصال التنظيمي في احتوائه، وتتقاطع في كونها تدرس موضوع الاتصال التنظيمي.

الدراسة الخامسة:

- دراسة بورغدة حسين، لسنة 2005، بعنوان "إدارة الصراعات التنظيمية" أستاذ مساعد مكلف بالدروس، جامعة سطيف، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد رقم 5.
- تناولها الباحث الناشر في مجموعة من التعاريف والمفاهيم والشروحات، حيث تلخصت هذه الدراسة في موضوع الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة والقيام بتفسير وتشخيص كل ما يخص إدارة الصراعات التنظيمية.
- انطلاقاً من إشكالية تمثل تساؤلها الرئيسي كالتالي:
- هل يمكن اعتبار أن زيادة حدة الصراعات التنظيمية دون تدخل الجهاز الإداري لمعالجتها وإدارتها من بين العوامل المؤثرة في انخفاض فعالية المؤسسات؟
- كيف يمكن تشخيص الأوضاع التنظيمية في المؤسسة واكتشاف هذه الصراعات؟

⁽¹⁾ سليم كفان: مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ قرارات التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2005، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة

- إذا كان هناك نوايا أو جهود إدارية حسنة لمعالجة الصراعات وإدارتها، فما هي أهم أساليب معالجتها واستراتيجيات إدارتها؟

- وقد عالج هذا الموضوع من خلال مايلي:

- **فرضيات الدراسة:**

- تفترض هذه الدراسة أن أي صراع تنظيمي لا يظهر للعيان ولا يتم اكتشافه فجأة، وإنما يمر عبر مراحل هي: الصراع الكامن أو المستتر الصراع المدرك، الصراع المحسوس، الصراع الظاهر، إقرار الصراع وتأكيد مظاهره.

- إن اكتشاف وتشخيص الصراع في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وأثاره السلبية، حيث يتوجب على الإدارة إيجاد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:

- ما هو حجم الصراع؟ هل يتعلق الصراع بالأفراد أو الأهداف؟ ما هو تأثير عامل الوقت؟ هل الوقت في مصالح المؤسسة أو لا؟ وهل من الأفضل انتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟
- عملية المعالجة الجيدة تعتمد على مهارات اكتشاف الصراع والتشخيص الجيد بالإضافة إلى الخبرة والدراية بمدى الجودة المطلوبة في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

- **نتائج الدراسة:**

- النظر إلى الصراعات التنظيمية بأنها ظاهرة غير مألوفة وغير عادية، يترتب عليها ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات.

- من بين المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع واقع الصراع، ومهارة الإقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسة.

- إدارة الصراع التنظيمي تتطلب وقتاً طويلاً، ولا بد من إيجاد حلول للصراعات المتجذرة بين الأفراد في أذهانهم ونفوسهم.

- لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراع التنظيمي، وإنما ينبغي اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة كل مشكلة⁽¹⁾.

تعقيب:

- حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على واحد من أهم المواضيع المغيبة في الإدارة الجزائرية، وهو إدارة الصراعات التنظيمية، وما تخلفه هذه الصراعات من آثار ضارة ومدمرة على المؤسسات.
- إذن فهي تتقاطع مع دراستنا في الصراع داخل المؤسسة والذي يعتبر متغيرا تابعا في الدراسة.
- تتشابه هاتان الدراستان في كونهما تدرسان الصراع بالمؤسسات وطرق وكيفية القضاء عليها.
- أما الاختلاف فيمكن في كون هذه الدراسة تتحدث عن إدارة الصراع بصفة عامة أما دراستنا فتتحدث عن فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع.

2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة مدرس 2010، العدد الثالث والثمانون: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، مقبول للنشر بتاريخ 2010/5/3، تناولها الباحث في أربع مباحث، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها:

- إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها.
- وتم الانطلاق من مجموعة من الفرضيات.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

⁽¹⁾ بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد رقم 05، 2005.

- هناك تأثير معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

- وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن الثقة التنظيمية ضرورة إستراتيجية من ضروريات المؤسسة لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وإدارة المنظمة). تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها⁽¹⁾.

تعقيب:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي ومن حيث المتغير المستقل لهذه الدراسة والذي يتوافق مع التغير التابع لدراستنا، حيث كشفت هذه الدراسة عن واقع الصراع التنظيمي بالمؤسسة المقصودة، واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا كونها أجريت بمؤسسة عمومية خدماتية عكس دراستنا التي أجريناها بمؤسسة اقتصادية، وقد مكنتنا هذه الدراسة من معرفة واقع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية وبعض تأثيراته داخلها.

الدراسة الثانية:

درسته عبد العزيز بن عامر العتيبي، 2013، بعنوان: "الصراعات التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

تناولها الباحث في خمسة فصول، انطلاقاً من مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

-ما علاقة الصراعات التنظيمية بضغط العمل من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات؟

وتوصل إلى النتائج التالية:

⁽¹⁾ مدرس: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)،

مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد الثالث والثمانون، 2010م

- 1-أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع الصراع التنظيمي لدى الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (3.88 من 5).
- 2-أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع ضغوط العمل لدى الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (3.58 من 5).
- 3-وجود علاقة طردية موجبة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل.
- 4-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الرتبة العسكرية، العمر، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي، عدد الدورات التي التحقت بها).
- أ- وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ب- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدى في الالتزام التنظيمي.
- 5- كشفت نتائج التحليل الوضعي لمتغيرات الدراسة الآتي:
 - أ- اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية للمنظمتين المبحوثين.
 - ب- اتفاق وجهات نظر الأفراد المبحوثين حول الالتزام التنظيمي اتجاه منظماتهم ويؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (78.79%).
- 6- الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن الثقة التنظيمية ومالها من أثر في تعزيز الالتزام التنظيمي⁽¹⁾.

⁽¹⁾ عبد العزيز بن عامر العتيبي، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بظغوط العمل من وجهة نظر الض... العاملين بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013م

التعقيب:

- وجدنا أن كلتا الدراستين يتشبهان من حيث أسلوب جمع البيانات حيث أسلوب جمع البيانات حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية، لكنهما يختلفان في مكان إجراء الدراسة الميدانية فدراستنا أجريناها في مؤسسة اقتصادية، أما هذه الدراسة أجريت في مؤسسة خدمتية، وقد استفدنا من هذه الدراسة في معرفة الدور البشري داخل المنظمة والعلاقة السائدة بين العاملين وتأثير ذلك على كفاءة وفعالية المنظمة.

الدراسة الثالثة:

دراسة إياد إبراهيم خليل المدهون، 2012، بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة، تناول الباحث هذه الدراسة في ستة فصول انطلقاً من مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي الفعال والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي ايجابية متوسطة.
- تدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين وهي لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت.
- توجهات الموظفين الإداريين ايجابية نحو محور (الهيكلة التنظيمي نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات) والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لاسم الجامعة لصالح جامعة الأقصى.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية).
- إن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان "الحوافز" وكلما زادت بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع بمقدار 0.70 من الدرجة.⁽¹⁾

التعقيب:

- تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج المتبع وهو الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وكذلك من حيث المتغير التابع "الصراع التنظيمي" واختلفاً من حيث المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، فقد أجريت هذه الدراسة بمؤسسة عمومية، أما دراستنا ففي مؤسسة اقتصادية وقد استفدنا من خلال التحليل الذي طرحته الدراسة عن طبيعة الصراع التنظيمي وكذا علاقته مع الاتصال حيث تم التطرق إلى العلاقة بينهما من خلال أسئلة الاستبانة التي طرحت على المبحوثين.

الهدف من عرض وتوظيف الدراسات السابقة:

- إن الغرض من عرضنا لهذه الدراسات السابقة ليس مجرد سرد لدراسات الباحثين، وإنما لصلتها ببحثنا وموضوع دراستنا سواء من جانب المتغير التابع أو المستقل، فهي ليست إضافة لزيادة كم دراستنا، وإنما لما جاءت به دراستنا الحالية، فهي تساعدنا وتفيدنا خاصة في الجانب الميداني في تفسيرها لبعض الغموض، وتقوم الدراسات التي قمنا بعرضها حول موضوع الاتصال التنظيمي وأيضاً موضوع الصراع بالمؤسسات الاقتصادية، مما يؤكد أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين في مختلف البيئات.

- ويتجلى الهدف من استعمال هذه الدراسات وتوثيقها في:

⁽¹⁾ إياد إبراهيم خليل المدهون: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، ص 2012م.

- استنباط ابرز الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمثلة في فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الاضطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات وأساليب التحليل المستعملة بها.
- الاضطلاع على أهم أدوات البحث التي اعتمدت عليها هذه الدراسات ومقارنتها بما تم الاعتماد عليه في دراستنا.
- على العموم فقد أفادتنا هذه الدراسات كثيرا في فهم بعض متغيرات الدراسة وساعدنا في التعمق أكثر في متغيراتها وتحديدتها بشكل أفضل.

ثامنا: مجالات الدراسة:

1- المجال الزمني:

المجال الزمني هو الوقت المستغرق لانجاز الدراسة وذلك يعد تحديد عنوان الدراسة أو الموضوع بالإضافة إلى المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا الميدانية وقد شرعنا في أواخر جانفي 2018 في البحث عن المعلومات والمعطيات والمراجع المختلفة وجمعها في شكل فصل نظري، ثم قمنا بجولة استطلاعية إلى مؤسسة إنتاج الكهرباء بالطاهير-جيغل- حيث تمت الموافقة النهائية على إجراء الدراسة بهذه المؤسسة وذلك في 14-02-2018 ثم قمنا بزيارة ثانية في 25/02/2018 وذلك للتعرف أكثر على الوسط الداخلي للمؤسسة وإجراء المقابلة والحصول على بعض التفاصيل من العاملين بالمؤسسة حول طبيعة النشاط، ومعلومات أخرى تخدمنا في بحثنا وبعدها قمنا بتصميم استمارة البحث وتوجهنا إلى المؤسسة ووزعناها على العاملين وذلك يوم 09-04-2018، وهذا لتجريب ما إذا كانت الأسئلة الموضوعية مفهومة من حيث المعنى من قبل المبحوثين. أما الزيارة الأخيرة للمؤسسة فكانت يوم 16-04-2018 حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة دراستنا واسترجاعها وتفريغها وتحليل بياناتها وتفسيرها والوصول إلى نتائج الدراسة، ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة في الفترة الممتدة من أواخر شهر أفريل إلى أواخر شهر ماي 2018.

2- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بشركة إنتاج الكهرباء بالطاهير (محطة توليد الكهرباء) جيغل، وهي إحدى فروع المؤسسة العمومية سونلغاز ذات الطابع الصناعي، حيث تعتبر هذه الشركة أو المحطة من أهم المحطات الثلاث المتواجدة على القطر الجزائري، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ60 هكتار، تتميز بـ: الجودة العالية بالنسبة للخدمات المقدمة ، توصيل الزبائن بالكهرباء إضافة إلى توفرها على هياكل ضخمة.

3- المجال البشري:

- إن المجتمع الأصلي للدراسة هو مجموعة العاملين بالمؤسسة من إداريين وعاملين بمؤسسة سونلغاز والذي يبلغ عددهم 286 عامل موزعين على مصالح المؤسسة كالتالي:

المستوى الوظيفي	الإطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	عمال آخرون	المجموع
سنة 2018	36	151	59	40	286

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بالطاهير

تاسعا: نوع الدراسة ومنهجها:

إن صدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه، فهو الذي يحدد مدى اليقين الذي تحمله أي مجموعة من المعارف بحيث إذا كان المنهج علميا كانت النتائج المحصل عليها علمية ودقيقة. ويعتد المنهج أحد الإجراءات والأساليب الضرورية لحل المشكلات وتفسير الظواهر للكشف عن جوانب الغموض وتختلف هذه المشكلات فيما بينها خلال استطلاع الآراء لأفراد المجتمع، ومنه ما تتم دراسته بالتجربة. ولأن تلك المشكلات والظواهر تختلف فيما بينها حسب طبيعتها كان لا بد من تعدد المناهج وأساليب البحث العلمي حتى يتناسب منهج البحث المستخدم مع طبيعة المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها⁽¹⁾.

(1) إبراهيم عبد الله المسند وآخرون: المكتبة والبحث ... الفالث ثانوي، وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية، الرياض، السعودية، ط1، 2008، ص17.

فالمقصود بمنهج البحث العلمي، هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسته أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات بقصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، ويتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها والأنماط التي تتخذها أو تتشكل فيها بقصد الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تعميمها⁽¹⁾.

وتتوقف عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع المدروس، فالباحث ليس حرا في اختياره للمنهج الذي يتبعه في الدراسة، وإنما طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيراتها، وكذا الأهداف التي يصبوا إليها الباحث هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون آخر.

إذن بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل دراستنا وحتى نتمكن من ضبطه بدقة، جعلنا هذا نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم على مجتمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس أثر وتأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك هذه الظاهرة في المستقبل⁽²⁾.

- كل هذا من أجل الحصول على نتائج علمية دقيقة وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. وكان ذلك اعتمادا على الأدوات والمصادر التالية:

- في الجانب النظري:

- تتم الاعتماد على المسح المكتبي، حيث قمنا بأخذ معلوماتنا من المراجع والمصادر الجزائرية والعربية وكذا المقالات والمجلات العلمية، ومذكرات التخرج، كما اعتمدنا أيضا المسح الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت.

- في الجانب التطبيقي:

تم اعتماد أسلوب المقابلة والاستبيان بالدرجة الأولى حيث شمل العاملين بالمجال الإداري بالمؤسسة الاقتصادية المعتمدة في ميدان دراستنا وهي شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير.

⁽¹⁾ محسن احمد الحضيري، محمد عبد الغني السعودي: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1992، ص42.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص51.

عاشرا: مجتمع البحث والعينة:

يعتبر مجتمع البحث من الخطوات الهامة التي يجب على الباحث مراعاتها، ويتحدد المجتمع الذي يتناوله البحث بالحصر الشامل للمجتمع أو عينة مختارة منه، ويعتمد قرارنا هذا على طبيعة المجتمع نفسه، وهل يمكن تحديد جميع مفرداته والوصول إليها، أم أن ذلك متعذر ومستحيل. كما يعتمد قرارنا ذلك على طبيعة الظاهرة التي يراد دراستها، ولمعرفة مجتمع البحث لا بد من تحديد المجتمع الأصلي ومعرفة خصائصه ومميزاته بدقة من أجل الوصول إلى نتائج صحيحة⁽¹⁾. وتطلق كلمة مجتمع على جميع الحالات والأفراد والأشياء التي يتجه الباحث لدراستها. وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.

وبذلك فمجتمع البحث هم الأفراد الذين سيتم إجراء الدراسة الميدانية عليهم من خلال موضوع الدراسة والمتمثل في "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل مؤسسة سونلغاز بالطاهير-جيجل"، ويتكون مجتمع بحثنا من عمال المؤسسة والتي تختلف مناصبهم بين الإطارات والمهندسين والعمال التنفيذيين وعددهم الكلي 286 ذكور وإناث، يختلفون من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية وشهاداتهم نظرا لاختلاف أقسام المؤسسة، وكذا مختلفون في الخبرة والكفاءة. ونظرا لكبر حجم مجتمع بحثنا وصعوبة إجراء مسح شامل لمفرداته، ولما يتطلب ذلك من وقت وإمكانيات مادية كبيرة لجأنا إلى استخدام أسلوب العينة التي تمثل مجتمع بحثنا حتى تتمكن من إتمام الدراسة في زمنها المحدد.

فالبحث عن طريق العينة هو في الحقيقة اختصار للوقت والجهد والمال وهذا من شأنه تخفيض تكاليف المشروع أو البحث، وهذا يسهل من عملية النتائج بالسرعة الممكنة⁽²⁾.

(1) أحمد بدر: أصول البحث العلمي و مناهجه، مطابع المكتب المصري الحديث، ص 233.

(2) مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2000، ص 157.

والعينة هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء، الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. لهذا فالعينة هي اختيار واعى من الباحث تراعى فيه اعتبارات علمية من بينها طبيعة الموضوع المدروس وخصائص المجتمع، وهذه الاعتبارات⁽¹⁾ هي التي تحدد نوع العينة المختارة، وبعد معرفتنا لمجتمع الدراسة وخصائصه ونظراً لتجانس وحداته وتسلسل مهام أفرادها اعتمدنا على العينة "العشوائية البسيطة" التي تعتمد على الاختيار العشوائي لوحدات الدراسة وتوزيع الاستمارات عليهم، وقد قمنا بأخذ (21%) من المجتمع الأصلي و الذي قدر عدد وحداته (286) عاملاً، ومنه فالعينة تتكون من (60) مفردة وقد تم توزيع (68) استمارة استبيان بطريقة عشوائية ضاع منها (8) استمارات وتبقى منها (60) كحجم ممثل للمجتمع الأصلي.

إحدى عشر: أدوات جمع البيانات:

لا تخلو أي دراسة من استخدام عدد من الأدوات المنهجية في جمع المعلومات والبيانات في مجتمع البحث المدروس، وهناك العديد من المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على بيانات مجمعة وجاهزة.

وبما أن دراستنا تتمحور حول "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية" في مؤسسة إنتاج الكهرباء بالطاهير، سنعتمد بالأساس على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة غير المقننة كأداة ثانوية مساعدة.

1-الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الإستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث، ويتم إرسال

⁽¹⁾ رجاء وحيد دويدري: أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر المعاصر، دمشق، ط1، 2000، ص302.

الاستبانة إلى أفراد الدراسة إما بالبريد لتعبئتها وإعادتها إلى الباحث، أو بوجود الباحث شخصياً، أو عن طريق الهاتف، وهناك طريقة حديثة لتعبئتها وهي استخدام أجهزة الكمبيوتر وهذا في حالة وجود أجهزة كمبيوتر لدى الأفراد المشمولين بالدراسة.

وفي بحثنا هذا سنعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث ستوجه للمبحوثين للإجابة على أسئلة المحاور، وذلك بعد صياغة أسئلة تتلاءم مع مشكلة بحثنا والفرضيات والتساؤلات المطروحة لمعرفة معلومات المؤسسة والمناخ الاتصالي السائد والوصول إلى المبحوثين بطريقة مباشرة وسريعة ومعلومات دقيقة ومعينة بهدف تحديد النتائج كاملة⁽¹⁾. وقد اشتملت دراستنا على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.

وقد اعتمدنا على المحاور التالية:

المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي الجنس والمستوى التعليمي، الخبرة المهنية، السن وكذلك المنصب المشغول وقدر عدد الأسئلة بـ(05) أسئلة .

المحور الثاني: ويتمثل في مجموع الأسئلة التي تجيب عن واقع وطبيعة الاتصال التنظيمي بشركة سونلغاز والمقدر عددها بـ(11) سؤال .

المحور الثالث: ويتمثل في مجموع الأسئلة التي تجيب عن فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل مؤسسة سونلغاز وقدرها عددها بـ(12) سؤال.

المحور الرابع: ويتمثل في مجموع الأسئلة التي تجيب عن معوقات الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز وعددها بـ(13) سؤال.

2- المقابلة:

المقابلة هي مواجهة بين الباحث والمبحوث، ولا تقتصر المواجهة على التعبير اللفظي بينهما فقط، بل تستخدم تعبيرات الوجه، ونظرات العيون والإيماءات والسلوك العام، وتختلف المقابلة عن

⁽¹⁾ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، ط2، 1999م، ص23.

الحديث العادي لأنها توجه نحو هدف واضح ومحدد ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات التي يحصل عليها في نموذج سبق إعداده وتقنيه. والمقابلة تعتبر استفتاء شفوي وأداة مفضلة لجمع البيانات في البحوث المسحية، لكن يرجع ذلك لرغبة الباحثين في تقديم المعلومات.

وقد اعتمدنا في بحثنا، على المقابلة غير المقننة وهي أكثر مرونة وذلك لأن أسئلتها لا تحدد تحديدا سابقا وهي تشجع أفراد العينة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية وتلقائية، وتسمح للباحث بالتعمق للحصول على المعلومات المتعلقة بالمبحوث والموقف المحيط به، وهي تستخدم في مجال البحوث الاجتماعية والتربوية⁽¹⁾.

ولقد سمحت لنا المقابلة غير المقننة بالحصول على بعض المعلومات الضرورية داخل محيط المؤسسة والتي تخدم أهداف البحث وقد اعتمدنا من خلالها على مجموعة من الأسئلة المفتوحة وركزنا على النقاط الآتية:

- الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- الصراع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز وأسبابه وأساليبه معالجته.
- معرفة أهم الوسائل الاتصالية والمصالح التي تنظم نشاط العاملين .

اثني عشر: المقاربة النظرية:

إن الحديث عن الاتصال في المؤسسات الاقتصادية، يميلنا أساسا إلى أهمية الاتصال التنظيمي داخل هاته المؤسسات، التي أصبحت في الفترات الأخيرة أكثر اهتماما به، خاصة في فترة الأزمات والصراعات التي تنشأ في المؤسسات عموما والاقتصادية منها خصوصا.

وفي هذا الصدد رأى العديد من الباحثين في هذا المجال أنه من الضروري اتباع النظريات الخاصة بالمجال المؤسساتي، والتي من شأنها إن تخدم العمل الإداري داخل المؤسسة، ومن هنا تؤكد هذه النظريات على أن المؤسسة أو المنظمة تشكل نظاما شبه مغلق مع العلاقة الإنسانية السائدة في

⁽¹⁾ فاطمة محمد عوضي، ميرقت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشباع الفنية، جامعة الاسكندرية، ط1، 2002، ص 121-127.

إطارها، ما أدى إلى بروز عدة نظريات تهتم بالجانب الإنساني والوظيفي داخل المؤسسة، ومن أهم هذه النظريات نظرية البنائية الوظيفية.

نظرية البنائية الوظيفية:

- تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها، من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو الجماعة، ومن أهم وأبرز رواد هذه النظرية نذكر:

● تالكوتبارسونز Talcot Parsons:

- يرى بارسونز ظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ

والتنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل منه وهو المجتمع، ومن وجهة نظر بارسونز فإن القيم السائدة بالمنظمة هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابع شرعيًا، وما هو إلا منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها، وبذلك يرى أنه لا وجود للتعارض ما بين القيم السائدة في التنظيمات وتلك السائدة في المجتمع ككل، لكن لا يمكن الجزم بأن هناك تطابق كلي بين التنظيمات والمجتمع لأن لكل واحد منهما أهدافه الخاصة المحددة والواضحة نسبيًا يسعى لتحقيقها⁽¹⁾.

حالة التوازن في التنظيمات عند بارسونز:

- اعتبر بارسونز التنظيمات ميدانًا خصبا لاختبار نظريته السوسيولوجية العامة، ولقد بدأ أولاً بتحديد مفهوم التنظيمات التي رأى أنها أنساق اجتماعية طبيعية، والتي تتكون حسب رأيه من وحدات فرعية، وفي نفس الوقت عبارة عن وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر، والمشكل المطروح هو إلأى حد يمكن أن يتحقق التوافق والتكامل بينهما؟ وأيضا الكشف عن الوسائل التي يمكن بها المحافظة على النمط وإدارة التوتر.

⁽¹⁾ صالح نوار: مرجع سابق، ص ص 159-162.

وإذا ما أمعنا النظر في ما قدمه بارسونز، نرى أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل في التنظيم، وذلك بين الأنساق الفرعية بعضها ببعض، وكذا اهتمامه بالوسائل التي يمكنها تحقيق هذا التوازن.

ومن أجل المحافظة على التعاون والتوازن وكذا استمرار المنظمة، يرى بارسونز أنه على إدارة التنظيم أن تلجأ إلى ثلاث أساليب منها الحوافز، الجزاءات، تسخير آليات علاجية للقضاء على عوائق التعاون. كما كشف عن العلاقات القائمة بين التنظيم والبيئة الخارجية أثناء محاولة التنظيم إشباع حاجاته من موارد للمحافظة على وظائفه، وفسرها بارتباطها بثلاثة أنواع من القرارات التي تحدد الخطوات الضرورية لتحقيق الهدف:

- **القرارات التوزيعية:** والتي تقوم بتوزيع المسؤوليات بين التنظيمات الفرعية والأفراد، وكذلك توزيع الموارد المتاحة من قوى بشرية ومادية ومالية .

- **القرارات التنسيقية:** من أجل تكامل التنظيم الذي يحتاج إلى التعاون لإبعاد المشكلات الناشئة داخله بهدف المحافظة على استمراريته.

- **القرارات السياسية:** هي المرتبطة بالتنظيم ككل، لها علاقة مباشرة بوظائفه الجوهرية، تهتم بطبيعة ونوعية معايير الإنتاج ومشكلات التعامل مع الزبائن سواء كانت سلع أو خدمات أو مشكلات تنظيم داخلية.

- وضع بارسونز أربعة موجهات وظيفية ينبغي على التنظيمات أن توفرها من أجل بقائها واستمرارها والحفاظ على توازن النسق من طرف النسق الاجتماعي.

1- تحقيق الهدف: السعي دائماً نحو الهدف.

2- المواجهة والتكيف: إعداد الوسائل المتاحة لتحقيق الهدف.

3- التكامل: متجسدة في الاستقرار، المحافظة على العلاقات الاجتماعية، التماسك والتضامن بين الأعضاء في عملية تحقيق الأهداف.

4- القدرة الكامنة: قدرة الأنساق الفرعية على إشباع حاجات النسق الأكبر.

- من خلال ما سبق نلاحظ أن وظيفة هذه الوحدات والأنساق الفرعية داخل التنظيم متمثلة في فك النزاعات، حل المشاكل وتصريف التوترات أو على الأقل تحقيق واحدة من كل هذه المتطلبات، وتنوع وظائف التنسيق والتخطيط والإشراف والمراقبة والضبط والسيطرة إلى وظائف إدارية وقرارات سياسية وقد ميز " بارسونز " بين ثلاث مستويات:

● **المستوى الفني:** يختص بترتيب وتنسيق الإجراءات التنظيمية، وما ينجم عنها من نشاطات وأعمال فنية، ويظهر في هذا المستوى طاقم العمل المؤلف من العمال المشاركين في عملية الإنتاج والمشرفين من أجل تحقيق الأهداف الغامضة وتفعيلها.

● **المستوى الإداري:** يختص بتسيير التنظيم الداخلي، حيث يزود المستوى الفني بما يحتاجه من المواد الخام، وهو منسق بين الزبائن ووكلاء وعملاء يركز على ضمان التماسك والانسجام بين التنظيم والمجتمع ككل، إذن فكل تنظيم يرتبط بأنشطة وظيفية تشبع حاجيات المجتمع، فكل تنظيم يخضع لتنظيم أعلى منه، وعليه يكتسب المستوى النظامي القدرة على التنسيق بين كل من المستويات الفنية، الإدارية والمجتمع⁽¹⁾.

مهما تعددت الآراء والانتقادات الموجهة لإسهاماتبارسونز في تطور نظرية التنظيم، إلا أن الدارس لأفكاره لا يمكن له إغفالإثارته لمسألة البناء الثقافي في المجتمع وتأثيره في البناءات الفرعية له ومنها مشكلة التنظيم، فمن خلالها تبين أن المجتمع أو المؤسسة ككل تتكون من مجموعة من الأنساق وكل منها له وظيفته الأساسية، حيث يكون هناك تفاعل بين هذه الأجزاء حتى تحقق الوظيفة الكلية والمتمثلة في بقاء واستمرار المؤسسة، وأي خلل في وظيفة جزء معين يؤثر على الوظائف الأخرى وبالتالي التأثير على الوظيفة الكلية.

- إذن ومن خلال دراستنا لهذه النظرية ودراسة مبادئها الأساسية نجد أنهاأنسب نظرية لفهم البناء التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

⁽¹⁾ رايح كعياش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006م، ص ص 159-169.

وواقع الاتصال التنظيمي داخلها، وذلك لإبراز مدى فعاليته داخل هذا البناء، من أجل معرفة ما إذا كان سيؤدي دوره بفعالية في احتواء الصراع داخل المؤسسة، ما يجعل كل فرد بها يقوم بمهامه على أحسن وجه، وما يؤدي إلى قيام المؤسسة بوظيفتها الكلية، واستمراريتها داخل المجتمع، أو وجود خلل أو صراع بين أطراف داخل المؤسسة و الذي يؤدي إلى اختلال الوظيفة الكلية لها وبذلك يمكن النظر إلى المؤسسة ووظيفتها من خلال الوظائف الجزئية التي تقوم داخلها، لأنها هي التي تحدد وظيفتها الكلية، أي أن مؤسسة سونلغاز تقوم بوظيفتها العامة داخل المجتمع وهذا انطلاقاً من الوظائف الفرعية المتواجدة بها، وباعتبار الاتصال التنظيمي وظيفة بالمؤسسة فهو يؤدي مهامه، فالنموذج الوظيفي يعنى بدراسة الاتصال بأساليبه وتقنياته، وضرورة التكامل بين عناصر العملية الاتصالية في التنظيم ككل لأداء وظيفة العمال وعدم التعرض لمشاكل أو وجود صراعات، وبالتالي أداء الوظيفة الكلية، ولهذا نجد النظرية الوظيفية تتوافق مع موضوع دراستنا، فهي تهتم بدراسة الواقع والدور والمكانة لمختلف الظواهر الاجتماعية والاتصالية، والتي نذكر منها موضوع دراستنا "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية".

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحديد الأبعاد التي تناولتها الدراسة، حيث طرحنا إشكالية الدراسة وقمنا بتسليط الضوء على مختلف جوانبها وتطرقنا إلى أهمية الاتصال التنظيمي وفعاليته في المؤسسة، كونه عنصر مهم في المنظمات وأبعاده ومستوياته المختلفة وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وقمنا بتحليل بعض الدراسات المشابهة التي ارتأينا أنها مهمة، ثم قمنا بتحديد مجالات وحدود الدراسة والإجراءات المنهجية الأخرى بإبراز المنهج المستخدم ومجتمع البحث والعينة وأدوات جمع البيانات وأخيرا المقاربة النظرية التي تتناسب مع دراستنا.



الفصل الثاني

تمهيد:

من المعروف أن عملية الاتصالات مهمة تعتمد عليها المنظمات على اختلافها في مزاوله نشاطها في أي نشاط تنظيمي سواء فردي أو جماعي، والاتصالات داخل المؤسسة هي القناة الرابطة بين أفرادها وما يقومون به من مهام ووظائف تسير العمل داخلها، وقد أصبح الاتصال التنظيمي يعطي باهتمام كبير من قبل المختصين والخبراء وكذلك جميع المسيرين لما لها من أهمية بالغة في تنظيموا أنشطة المؤسسات وتنظيم العلاقات بين أعضائها لهذا سنقوم بتحليل أهم جوانب هذا النوع من الاتصالات من خلال مدخل نظري نتطرق من خلاله إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وخصائصه وكذلك الوظائف التي يؤديها وأهم وسائله وعناصره والأنواع والأنماط ويعني الوسائل التي تزايد فعاليته وخطوات الاتصال التنظيمي الفعال وأخيرا أهم المدارس التنظيمية التي تناولت المواضيع الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.

أولاً: أنواع وأنماط الاتصالات التنظيمية:

تمثل عملية الاتصال المصدر الرئيسي لفهم مختلف الرسائل المتبادلة بين المصدر المتلقي، حيث تتضمن فعالية الاتصال عدة أنواع، وبالنظر إلى ما يجوزه الاتصال من أهمية في جميع المجالات، فقد اعتمد أيضاً في المجال المهني، حيث أصبحت فعالية الاتصال الجارية داخل المنظمات تتضمن أنواعاً متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل في:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

- تنقسم هذه الاتصالات إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

أ- الاتصالات العمودية:

- تنقسم بدورها إلى صاعد ونازلة كالتالي:

الاتصالات الصاعدة: Upward communication

وهي كل ما يرد من المرؤوسين إلى الرئيس، حيث تضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح كل معوقات وصعوبات التنفيذ، وكذا كل ملاحظاتهم وآرائهم إلى الرئيس، يتم هذا عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الرئيس وكل التسهيلات التي تقدم من طرف الرؤساء للمرؤوسين ولا يمكن لهذا أن يتحقق إلا إذا كانت هناك نوع من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين واستعدادهم الدائم لتقبل المقترحات والآراء الهادفة التي يمكن من خلالها تطوير العمل بالمنظمة.

الاتصال النازلة: down ward communication

وهي اتصالات ما بين الرئيس والمرؤوسين، يعمل على التعرف بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتكون عبارة عن مذكرات عمل، لقاءات جماعية، اجتماعات، مناقشة الموازنات، وكذا منشورات المنظمة والتي تقوم الإدارة بطرحها لصالح الموظفين العاملين بها بغرض اطلاعهم على مختلف القرارات لكن غالباً ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تكون عبارة عن أوامر من الإدارة إلى العمال تحتم عليهم تنفيذها فور صدورها.

يتم من خلال عملية الاتصال التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين عدة صيغ أخرى من الاتصالات، والتي تتحقق من خلالها الأهداف المرغوبة في التسيير والتي نذكر منها:

1- اتصال لفظي: **verbale Communication**

هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن الصعوبات التي تواجه العمال أثناء التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي.

2- اتصال غير لفظي: **Communication non verbale**

هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة للجهات العليا متضمنة عدم العمل في أحد جوانبه، وقد تكون عبارة عن رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل أعمال العنف والشغب، التأخر الجمود، ومقاومة التغيير.

3- اتصال غير موجه: **communication non directive**

هي عملية ليست ذات اتصال أو اتجاه واحد فقط، بل هي الحالة التي تكون فيها الرسائل بين الرئيس والمرؤوس متساوية في درجاتهم السلمية، حيث يستمعون لبعضهم البعض ويحاولون فهم بعضهم وتبادل أكبر قدر ممكن من المعلومات⁽¹⁾.

ثانيا: الاتصالات غير الرسمية:

تنشأ هذه الاتصالات نتيجة للعلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، حيث يعتبر متنفسا يبحث من خلاله العاملون عن التحرر من قيود وضغوط العمل نظر لما يتميز به من خصائص أهمها عدم الخوف من العقاب والتحرر من مراقبة الإدارة والسرعة والفعالية في تحقيق الاشباع النفسية والاجتماعية.

يعتبر الاتصال غير الرسمي أهم الدعامات التي تساعد الاتصال الرسمي حيث يزوده بمعلومات أكثر وأفر نظر للمرونة والسرعة التي يتمتع بها في نقل الخبر، لكنه قد يضر المؤسسة إن تم تجاهله أو

⁽¹⁾ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 208.

مماريته أو انحرافه عن أهداف المؤسسة فهو قد يصبح أداة لصنع الشائعات ونقل الأخبار الكاذبة وتشويه الحقائق ومنه تشويه صورة المؤسسة⁽¹⁾.

ب- الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

هي الاتصالات المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتماثلة والمتقابلة، حيث يعزز هذا النوع الصلات بين العمال وكذا العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية. ولا يمكن لأي منظمة أن تستمر أو أن تحقق الأهداف المطلوبة و المرغوبة إلا إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين مختلف العاملين بالمؤسسة على اختلاف مناصبهم

ج- الاتصالات المتقابلة أو المحورية: **diagonal communication**

تمثل هذه الاتصالات ما يدور بين جماعات العمل من مدرء ورؤساء في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تفاعلات كبيرة، ويحقق مكسبا ماديا ومعنوياً كونه جار بين مختلف التقسيمات في المنظمة، هذا النوع عادة لا يظهر في الخراط التنظيمية وإنما من خلال الصيغ المتعارف عليها في المنظمات وخصوصاً منها الكبرى.

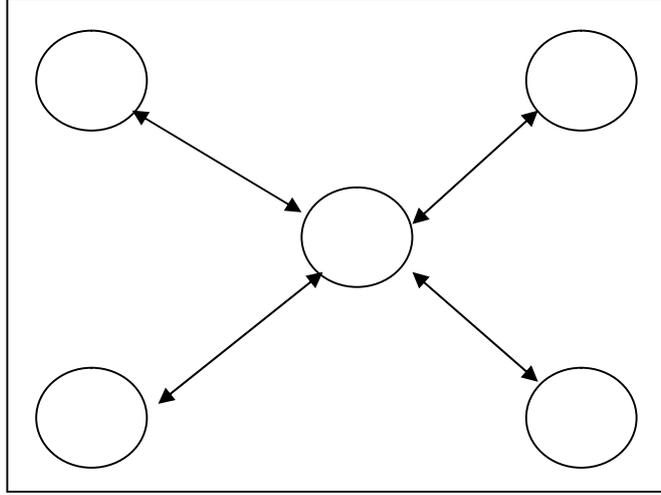
د- الاتصالات الخارجية: **Externalcommunication**

وهي التي تضم الاتصالات التي يقوم بها المدرء مع أطراف آخرين من خارج المنظمة مثل المستهلكين، المستعملين الصناعيين وكذا المجهزين والموزعين، الموردين وغيرهم، وتسهم مثل هذه الاتصالات في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، تحقيق الفرص المتاحة، والاستثمار الأفضل للموارد⁽²⁾. كما أن الدراسات والبحوث أظهرت عدة أنماط للاتصال تستند على مجموعة من الشبكات الاتصالية التالية:

(1) ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 1-12.

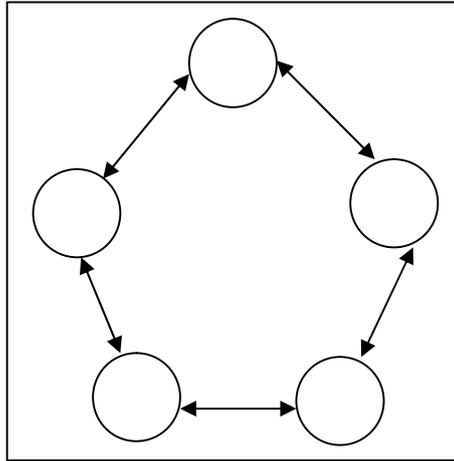
(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 208-209.

النمط الأول (شكل العجلة)



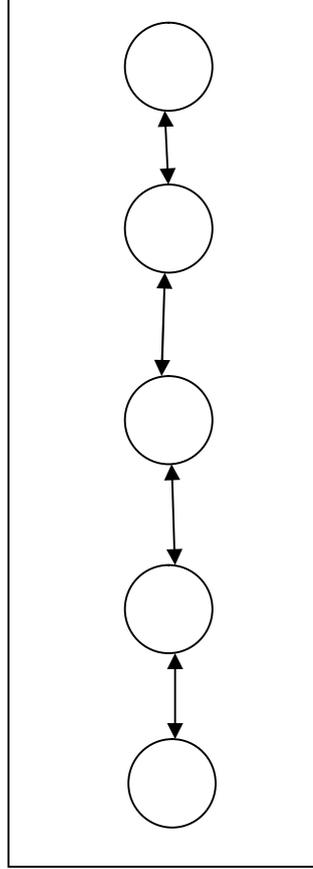
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

النمط الثاني (نمط الدائرة)



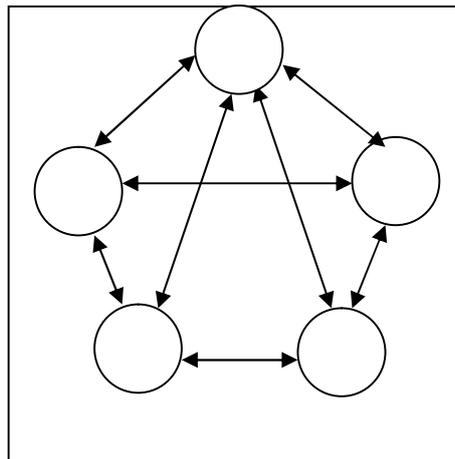
وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

النمط الثالث (شكل السلسلة)



وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك).



في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة⁽¹⁾.

ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي:

اعتبارا لأهمية الاتصال التنظيمي أو اتصال المؤسسة كما يعبر عنه البعض، غدا البحث والدراسة في هذه المجال أمرا محفزا من أجل فهم آليات العملية الاتصالية المعقدة من جهة ، ومحاولة الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة أخرى.

ففي واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات والروابط الاجتماعية وروح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي تقوم بها المؤسسة، فتجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط ما ينعكس سلبا على الإنتاجية ككل، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة القلب النابض بأي منظمة، إذ انه وبدون اتصالات تموت وتضمحل الحركة الذاتية وجميع أنشطتها، ومنه يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة كالآتي:

1- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين العاملين بالمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

2- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

3- الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام في المنظمة

4- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة بالمنظمة

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص530.

5- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع أيضا التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، أي أن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

6- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم والقنوات المختلفة مما يسهل بشكل أو بآخر اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أرباح للمنظمة، ونموها وتطورها.

- ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاط إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا، فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فهو جوهر نشاط أي مؤسسة وروحها التي تحركها، فأى نقص أو غياب أو تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، حيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعة والدافعية، والبيئة التنظيمية، والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة، سواء كان الاتصال رسمي أو غير رسمي.⁽¹⁾

ثالثا: أهداف الاتصال التنظيمي:

إن أي عملية اتصال داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل: التنسيق جمع المعلومات، الرقابة التحسين، المتابعة، نشاطات مبرجة طارئة، تسيير النشاط اليومي للمؤسسة أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ويمكن أن يكون هذا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها وذلك حسب متطلبات الموقف. ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها، رغم أن أهم أهداف الاتصال هو البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال بها، إلا أن هناك أهداف فرعية أخرى تسعى المؤسسة وراء تحقيقها لتحقيق التكامل داخلها وهي:

⁽¹⁾ فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، الزهراء للفنون المطبعية، الخروب، قسنطينة، 2003، ص ص 85، 86.

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يقوم الاتصال بالتنسيق بين أفعال وتصرفات أقسام المؤسسة المختلفة، فمن دونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين يؤدون مهام مستقلة دون تنسيق، وبذا تحيد المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة الأساسية .

2- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم والتي بدورها تساعد في: أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

ت- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع أي فرد بالمؤسسة إبداء رأيه في موقف مادون حرج أو خوف، الاتصال أيضا يساعد الإدارة والموظفين في الاتصال ببعضهم في جميع المستويات الإدارية.

5- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي:

تنجح الإشاعة في إيصال المعلومات إلى العمال، وتؤثر عليهم بشكل كبير فهي تقوم بتوصيل معلومات وأخبار خاطئة عن قضايا أساسية تخص المنظمة والعمال على حد سواء، فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.

إذن يفهم من مدخل الأهداف المرجوة من الاتصال التنظيمي على انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة، لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس

مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى يرضي المتعاملين معها والعاملين بها، وهو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

رابعا: خصائص الاتصال التنظيمي:

لنجاح عملية الاتصال التنظيمي لا بد من توفر الخصائص التالية:

الوضوح: (Clarity)

يجب أن تكون الرسالة مباشرة ومصاغة بفقرة واضحة، ومن أجل ذلك يراعى تجنب تضمين الجملة الواحدة أفكار كثيرة.

الشمول أو الكمال: (Completeness)

إن السعي لصياغة رسالة واضحة ومبسطة تقود أحيانا إلى الوقوع في فخ عدم الشمول، وعلى المرسل حينما يود أن يعيد الرسالة يجب أن يفترض نفسه أنه المستقبل لها وأن يعيدها على ضوء ذلك.

– الإيجاز والاختصار: (Conciseness)

كثيرا ما نلاحظ في الرسائل اللف والدوران والإطالة غير المبررة، فاختيار الكلمات بعناية ودقة يسهل الاتصال مع مراعاة أن تكون الرسالة طويلة بما يكفي لتغطية الموضوع، ولكنها قصيرة إلى حد إثارة الاهتمام.

المحسوسية: (Concreteness)

يلجأ البعض أحيانا إلى الأمور المجردة حينما يكونون متأكدين من الحقائق الفعلية الملموسة والمحسوسة، ومثل ذلك يكون مضيعة للوقت حيث استخدامها في صنع المواقف والحقائق العلمية بصيغة مجردة وعامة، لدى فمن المهم اختيار المصطلحات والمفردات الملموسة والمحسوسة.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص ص 85-86.

الدقة: (Correctoress)

لا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة، بل العكس قد يؤدي إلى أضرار ومخاطر كبيرة.

– النشاط: (Activity)

ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول هنزبرغيستطعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة، وأن المقاطعة والمهام والمسؤوليات الوظيفية المتزامنة جميعها تميز العمل الإداري لكن الأسلوب النشط هو الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل، هذا الأسلوب الذي يجعل الاتصال بعيدا عن الفوضى وقابل بقوة الاستدكار.

تختلف هذه المبادئ عن تلك التي أشار إليها Applaby وهي الوضوح والاهتمام والصدق والنزاهة واختيار الوسائط والوقت المناسب.

خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي

لا يمكن لأي مؤسسة أو تنظيم أن يستغني عن شبكة الاتصالات سواء في مرحلة إنشاء المؤسسة أو في مرحلة أدائه لمهامه إذ يعد الاتصال بمثابة الدماغ في جسم الإنسان. وفشل العملية الاتصالية يعني الفشل الحتمي لوظائف المؤسسة.

فالالاتصال وظيفة أساسية لنقل المعلومات وتوضيحها وإعطاء الأوامر والتوجيهات الضرورية لعملية التسيير وهو الأداة التي تبني علاقة مشتركة بين مختلف المصالح داخل المؤسسة وبين مختلف أعضاءها، حتى انه يتعدى الاتصال الرسمي الذي يعد القاعدة الأولى لأي علاقة ليتعداها إلى بناء شبكة الاتصال غير الرسمي، ومن الرسمي إلى غير الرسمي يتوجه الاتصال نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء المؤسسة خاصة لما يتم وجها لوجه، إذ تسمح الاتصالات الرسمية اليومية التي تتم مباشرة بفتح مجالات أخرى للعلاقات الاجتماعية بين الأعضاء وهو بذلك أداة أساسية لتلاحم الأعضاء وتضامنهم ولتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم ومشاعرهم بطريقة تجعله يلي

حاجة طبيعية وأساسية لدى الإنسان ويشبعها، نظرا لما يوفره من فرص ووسائل متعددة، وهو يحفظ التوازن الداخلي للفرد والأطراف المختلفة داخل المؤسسة سواء كانوا أفراد أو أجهزة.

فالالاتصال له وظائف داخل التنظيم الرسمي ووظائف أخرى داخل التنظيم غير الرسمي بحيث كلتا الشبكتين تعملان بنفس الأعضاء مع اختلاف في توزيع الأدوار، فإذا كان الفرد في الاتصال الرسمي يعتمد الجدية والانضباط في العمل ويعيش تحت الرقابة وعوامل الضغط الأخرى فإنه في الاتصال غير الرسمي يجد متنفسا من هذه الضغوط ويجد الحرية الكاملة للتعبير عن مشاعره⁽¹⁾.

أما بالتركيز على وظائف الاتصال في المنظمة من الجانب الإداري فهي كالآتي:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

- ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم، وفي تقديمهم لمقترحاتهم، وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة، إذ تضبط سلوك أعضائها.

- تعزز عملية الاتصالات الدفاعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم.

⁽¹⁾ ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 28-29.

- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم واحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، ذلك لان الكبت مضر للفرد وبالتالي للتنظيم الذي هو مجموعة من الأفراد يعملون لتحقيق هدف معين⁽¹⁾.

سادسا: عناصر الاتصال التنظيمي

تتطلب عملية الاتصال الإداري، أو الاتصال داخل المنظمة لكي تكتمل، عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال مؤثر، ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، والمستقبل تعطى هذه العناصر وغيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر وهي كالتالي:

أ- المرسل: sender

يعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها ويسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات والمتصل، والمرسل هو منشأ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة للجمهور أو المستقبل، وهو العنصر الأساسي في عملية الاتصال كونه المصدر الرئيسي لجميع الرسائل، والقوة الفاعلة لتوظيفها في عمليات التعليم والتعلم.

ولكي ينجح الإداري أو الموظف في عملية الاتصال، فلا بد من توفر عدد من الصفات أو المتطلبات الأساسية التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل، وتتلخص فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغة سواء في سرد المعلومات وإسماعها للمستقبل، أو في كتابتها إليهم عبر الوسائل المختلفة.

- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير خاصة إذا كانت الرسالة مقروءة أو مسموعة.

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوبي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط6، 2012م، ص 220-221.

- فن الإلقاء وخاصة للرسائل الشفوية سواء مباشرة أو غير مباشرة .
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
- أن يكون للمرسل ما يكفي من المعلومات عن موضوع الرسالة .
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل، ومدى قدرته على التفاعل مع المستقبل.

ب- الرسالة: Message

وتعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل. ويمكن القول أن طبيعة الرسالة وعناصرها، وطريقة تصميمها، وسلامة المعلومات التي تتضمنها تؤثر في فاعلية عملية الاتصال بشكل عام.

ج- قناة الاتصال: communication channel

- وهي الوسيلة Medium التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله. وهناك عدد من الأسس التي يجب على الإداري أن يأخذها بنظر الاعتبار عند اختياره لوسيلة الاتصال وهي كالاتي:
- اختيار وسائل الاتصال والقنوات الواسعة، والأكثر انتشاراً بين جمهور المستقبلين.
 - وسائل الاتصال ذات التأثير المباشر أو الفعال في المتلقي الأكثر من غيرها.
 - الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو الرسالة المراد إيصالها.
 - الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه.

د- المستقبل Receiver:

المستقبل هو الشخص أو الواجهة التي توجه إليها الرسالة، ويجب عليه حل أو فك رموز الرسالة للتوصل إلى تفسير محتواها وفهم معناها، ويأخذ المستقبل صوراً وأشكالاً مختلفة منها: القارئ

المستمع، المشاهد، وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل ويتميز التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي.

هـ - التغذية الراجعة: Feed back:

ويطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات مثل (ردة الفعل) (التغذية المرتدة) و (رجوع الصدى)، وهي عملية متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه وهي عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، ولها دور كبير في إنجاح عملية الاتصال. ويمكن تعريف التغذية الراجعة بأنها عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة ومدى تفاعله معها وتأثره بها.

و - التشويش Noise والمؤثرات الأخرى:

التشويش أو الإزعاج، مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل أو الوسيلة أو المستقبل وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وآثارها ومحاولة التغلب عليها.

من هنا يتضح أن عملية الاتصال تعتبر عملية ديناميكية متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي هو موقف مركب لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر المعروفة في عملية الاتصال فحسب، بل يجب أخذ الخلفية الثقافية والاجتماعية والنفسية في الاعتبار، فضلا عن المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام⁽¹⁾.

(1) محمود وأحمد فياض، عيسى يوسف قدادة وريحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010،

سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي:

أ- الوسيلة الكتابية.

وذلك من خلال نقل المعلومات كتابياً، كالتعاليم المختلفة والرسائل الرسمية، وكانت هذه الوسائل معتمدة بكثرة قديماً لكن حالياً يمكن القول أنه أصبح يمكن الاستغناء عنها نظراً لتطور وسائل الإعلام والاتصال المختلفة.

ب- الوسائل التقنية

كالهاتف والفاكس والانترنت والانتانات والبريد الإلكتروني وأصبحت هذه الوسائل ضرورية داخل أي نوع من المنظمات نظراً للدقة التي تتميز بها وسهولة تبادل المعلومات بواسطتها، بأقل جهد ووقت ممكن، مما يساهم في تسهيل مهام أعضاء المنظمات والشركات المختلفة وإمكانية الوصول للأهداف المسطرة.

ج- الوسائل التصويرية

مثل الملصقات والجداريات ولوحات الإعلان، وفي أغلب الأحيان تلجأ الإدارة إلى الاتصالات المكتوبة نظراً لحرصها على احترام الإجراءات الرسمية في الاتصال، وحرصها على تبليغ الرسالة بنفس المضمون إلى كل أعضاء المؤسسة، ونظراً لرغبتها في الاحتفاظ بها في أرشيف المؤسسة ليتم استخراجها في حالة الحاجة إليها مثل المتابعة والمراجعة والرقابة، فتقديم استدعاء حضور الاجتماع كتابياً إلى المعنيين بالاجتماع لا يعطيهم أي حجة في الغياب العمدي عكس الاستدعاء الشفوي.

فالحالة الأولى حجة للإدارة والحالة الثانية حجة عليها، ومن أهم وسائل الاتصال المكتوبة المذكرات، والتعليمات، والمراسيم المختلفة، وإعلانات الإدارة الحائطية وغيرها، ومجلة المؤسسة والتقارير والمحاضر الخاصة بالاجتماعات ومحاضر اللجان المختلفة وإذا كان الاتصال الرسمي يلزم العاملين بكل ما هو مكتوب ويتميز بالثقة في احترام تنفيذ الأوامر والتعليمات ويضمن عدم النسيان والتجاهل ويضمن المتابعة الدقيقة، فإنه من جهة أخرى أداة للضغط على العاملين خاصة في حالة حرصه على الاحترام الدقيق لحرفية تطبيق القوانين وحرفية إجراءات الاتصال، بحيث تصبح عملية متابعة بالنسبة

للعاملين، فأحيانا يكون الحرص على احترام إجراءات مراحل الاتصال على حساب الوقت والجهد وعلى حساب تحقيق الأهداف وتعطيلها بينما يكون من السهل تحقيقها من خلال تبسيط إجراءات الاتصال.

د- وسائل الاتصال الشفوية:

لو تصورنا أن كل ما يريد قوله الرؤساء إلى رؤوسهم وكل ما يريد أن يبلغه المرؤوسون إلى رؤسائهم يشترط أن يكون كتابيا، لكان ذلك أداة جمود للمؤسسة وشل نشاطها، لذا فمهما حرصت المؤسسة على ترسيم الاتصال من خلال تدوينها فإنها لا تحقق الفعالية إلا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي الذي يحمل مئات أو آلاف الرسائل في اليوم الواحد في مختلف الاتجاهات، وهذه الطريقة تحقق السرعة والمرونة والفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل وتنفيذها في الوقت المناسب، ويتم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الشفوية حسب الأهداف التي ترمي إليها، فيمكن أن تكون عن طريق الهاتف فقط، أو عن طريق الاجتماع، أو عن طريق الندوات والملتقيات والمؤتمرات، والمقابلات الجماعية والثنائية.

وإذا كانت الاتصالات الشفوية أمرا لا غنى عنه، فإنها في نفس الوقت معرضة للنسيان والتشويه أو النقصان، وهذا يعتبر من أهم عوامل تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية.

هـ- الوسائل السمعية البصرية

تستعمل المؤسسة الأفلام الأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو يهدف للإشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الإلكتروني والانترنت.

و- الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الإشارات والإيماءات، مثل تعابير الوجه وحركة اليدين والعينين، وطريقة الكلام والجلوس، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، وتستعمل بعض المؤسسات الإشارات في تبليغ الرسائل مثل ما نلاحظه في توجيه الطيارين

سواء باليدين أو بإشارات الكترونية، وهي إشارات مدروسة ومتفق عليها عالميا، أو إشارات اليد التي يستعملها العسكريون والمدربون في مختلف المجالات، وهناك إشارات مصدرها الثقافات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة التي نلاحظها في أثناء التفاعل داخلها مثل التعبير عن عدم الرضا وعن الغضب وعن الصراع، بحيث يتم نقل الرسالة بالإيماءات وإشارات اليدين وطريقة الكلام والصمت وغيرها⁽¹⁾.

ثامنا: المدارس التنظيمية

المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان، إذ وجدت معه وتطورت خلال إسهاماته في تطويرها، ثم ما لبثت تتعقد مع تعقد أمور الحياة، وقد كان للثورة الصناعية دور كبير في إفراز متغيرات تكنولوجية أحدثت انقلابا فكريا أتاح المجال أمام العديد من الباحثين لاستقراء وتحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور نظريات كثيرة عموما ونظرية المنظمة بشكل خاص، وقد تمخضت التطورات الفكرية عن عدد كبير من النظريات الإنسانية، التي وجهت لتفسير ظواهر المنظمة، وفق طبيعة المنطلق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري والذي جاء نتيجة لجهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة.

1- المدرسة الكلاسيكية 1900:

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظمة classical organization theories بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد أكدت هذه النظريات على أن المنظمة تمثل نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، وتعتبر المدرسة العلمية الكلاسيكية أول المدارس التنظيمية، وأبرز روادها تايلور آدم سميث وفايول، الذي تزامنت أعماله في الإدارة مع أعمال تايلور في تقسيم العمل وقياسه في رفع مستوى الإنتاجية. اهتمت هذه المدرسة بتحديد المسؤوليات على مختلف المستويات من أجل ضمان أكثر مردودية للإنتاج⁽²⁾.

(1) ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 19-21.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 31.

أ- أعمال فريدريك تايلور:

قام تايلور بدراسة ميدانية بإحدى شركات الحديد والصلب في الولايات المتحدة، حيث تمكن من التوصل إلى نتائج هامة، أهله لأنه كان أبو الإدارة العلمية باعتباره أول باحث استخدم الأسلوب العلمي في تنظيم العمل داخل المؤسسات، حيث انتبه إلى ما تعانيه الورشات من خسائر في الوقت والمواد والجهود المبذولة، نتيجة لسوء استخدام الآلات وأداء العمل.

ما جعله يفكر في إجراء دراسة تجريبية تمكنه من معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في إنجاز كمية معينة من العمل المكلف به، وما يستطيع العامل الكفاء إنجازه في وقت معين، ليتوصل إلى وضع طريقة متناقضة مكنت من تحقيق زيادة كبيرة في الإنتاج، تعتمد هذه الطريقة على التحليل العلمي الدقيق والمسبق لظروف العمل والأدوات وحركات العامل، بهدف تحديد أحسن الطرق العلمية لأداء العمل بدل أن يترك العامل لاختيار الأسلوب الذي يناسبه في أداء العمل بنفسه، فمهما كان العامل ماهراً لا يمكنه أن يحدد بمفرده الأسلوب الأفضل لأداء العمل. وقد شرح تايلور طريقته العلمية لتنظيم العمل داخل المؤسسات في كتابه مبادئ الإدارة العلمية الذي نشر سنة 1911، حيث حدد فيه واجبات الإدارة العلمية وذلك لما لاقته ورشات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية من نجاحات بفضل استخدام نظام تايلور في تنظيم العمل ما جعله ينتشر في كامل البلاد، ويمتد إلى البلدان الأوروبية، باعتباره أبرز نظام مفضل لتنظيم المؤسسات.

- حدد تايلور في ثنايا تجربته واجبات الإدارة العلمية في أربعة مبادئ:

- التحديد العلمي لكل عنصر من عناصر العمل، واستبدال الطرق المرتجلة في أداء العمل بالأساليب المدروسة.

- تقسيم المسؤوليات والمهام بين الإدارة والمسؤولين.

- الاختبار العلمي والتطوير المتوالي للعمال، ودراسة العامل بكل عناية ودقة للتعرف على إمكانيته ثم تطويره وتدريبه لإبراز قدراته حتى يتدرب على القيام بأدق أنواع العمل.

- العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال لانجاز العمل، وجعل العامل يقوم بعمله وفقا لقوانين الأسلوب العلمي.

- إذن نلاحظ أن تايلور أوجد فلسفة جديدة في مجال تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسات حيث ركز اهتمامه على ضرورة تطبيق الأسلوب في أداء العمل، وتنظيم المهام على مختلف المستويات، ودراسة الفرد العامل وتطويره بطريقة علمية، بهدف تحقيق الزيادة الإنتاجية.

- الانتقادات التي وجهت لتايلور:

- إن اعتماد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل، جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع، أي أن هناك إهمال للجانب الإنساني، حيث اختلف أصحاب التيارات الماركسية إيديولوجيا وفكريا وعقائديا مع نظرية الإدارة العلمية.

- أهم الانتقادات التي وجهت للحركة:

رغم أن حركة العلاقات الإنسانية التي جاء بها "إيلتون مايو" ورفاقه قدموا الكثير في ما يخص العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم والتي أوضحت أن المكافآت المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، وأن العامل لا يمكن التعامل معه على أنه مجرد فرد، بل عضو في جماعة يشارك في أمورها، وفي اتخاذ القرارات التي تم الجماعة التي ينتمي إليها إلا أنها وعلى غرار كامل النظريات التي سبقتها، لم تخل من الانتقادات حيال ما استنتجه المنظرون:

- اهتم مايو وزملاؤه بدراسة آفاق التكامل والتوازن بصورة مستمرة، وذلك بالتركيز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات وتنظيمات العمل.

- أهملت الحركة ما يعرف عموما بالعلاقات الصناعية التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية ودور النقابات العمالية بها.

- لم تعط اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه.

- ركزت على دراسة المشكلات في التنظيمات الصناعية، و أغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة، وذلك لغياب الأمور التنظيمية التي تواجه هذه الدراسات.
 - نظرا لكون العمال من الجيل الأول والثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية، فإن الدراسات التي قام بها مايو في فترة تاريخية لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد.
 - لم تعط أي اهتمام لوجود الصراع بين الأفراد والأشخاص والجماعات داخل مؤسسات العمل والإنتاج و لظهور أنماط في الاتصال السليبي والإشراف الإداري غير السليم، أو ظهور قيادات مهنية غير متخصصة⁽¹⁾.
 - أنها تنظر إلى العامل من الناحية الميكانيكية والفسولوجية الآلية في الإنتاج دون النظر إلى قدراته في الإبداع والابتكار لنوعية الأدوات التي يعمل بها وتطويرها وتحديدها.
 - قلة الحوافز من أرباح الإنتاج الكبيرة التي تؤدي إلى إثراء الطبقات الرأسمالية فقط.
 - أهملت الإدارة العلمية وجود النقابات العمالية، واتخذت منها موقفا عدائيا، كذلك تركيزها على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في العمل.
 - اعتبار العمال مجرد آلات تعمل بصورة منظمة ودقيقة ومجردة حسب حركات الوقت والزمن.
 - عدم التوفيق في وضع هيكل تنظيمي للمنشأة.
- ب- هنري فايول(1841-1925):

- نظرية التقسيمات الإدارية:

مهندس فرنسي تأثر بأفكار "فريدريك تايلور" حيث عمل كمدير لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه، تعلم من أخطاء تايلور فأولى أهمية أكبر للعامل البشري، فوصف "بأبو الإدارة الحديثة الحقيقي". وذلك لما ساهم به في وضع المبادئ والأسس العامة التي شكلت

⁽¹⁾ مازن سليمان الحوش:الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،جامعة الحاج لخضر باتنة،2006م.

في ما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علما مستقلا إلى جانب العلوم الأخرى. وقد وثق خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"¹.

ومع ظهور أفكار فايول، بدأ الفكر الإداري بالنمو، وأصبح يأخذ طابع الشمولية والدقة في وصف ومعالجة مختلف جوانب التنظيم، حيث لاحظ أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشتمل على ستة أنواع من النشاطات والوظائف الرئيسية التالية.²

1- النشاط الإداري: يتضمن هذا النشاط عمليات التنظيم، التوجيه والتنسيق، التخطيط والرقابة.

2- النشاط المالي: يتضمن هذا النشاط الاستثمارات والموارد والمصاريف.

3- نشاط الأمن: يتضمن حماية الأفراد والممتلكات التابعة للمؤسسة.

4- النشاط التجاري: ويتضمن مختلف عمليات بيع وشراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة.

5- النشاط الفني: ويتضمن تحضير العمل الإنتاجي وكيفية تنفيذه.

6- نشاط المحاسبة: ومن ضمن عملياته، العمليات المحاسبية والإحصائية.

ومن خلال خبرته ومطالعه للعملية الإدارية، توصل فايول إلى وضع نظريته في المبادئ الإدارية وقد حددت بأربعة عشر مبداء وهي الأهم من وجهة نظره، نذكر منها أهم ستة مبادئ والتي تخدم الأعمال المؤسساتية وهي:

- وحدة الأمر: هذا يعني عدم تلقي المرؤوس الأوامر من غير رئيسه المباشر: وذلك منعا للارتباك والازدواجية في إصدار الأوامر.

- وحدة التوجيه: يجب تشكيل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد.

- تقسيم العمل والتخصص في أجزائه: ويقصد به تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، ويشمل هذا التقسيم كل من العمل الإداري والفني.

- المركزية: وذلك باحتفاظ المدير بالقرار النهائي و تفويض السلطة على المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم، ولتساعدهم على تنفيذها يطلب منهم مهام استثنائية.
 - تدرج السلطة: ويعني احترام التسلسل التنظيمي للمستويات الإدارية.
 - النظام: احترام العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، حيث أنها المحدد الرئيسي لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم معاقبة من يجرد عنها.
 - التعاون: ويكون بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة، كما دعا فايول إلى ضرورة العمل الجماعي وكذا تنمية روح الفريق.⁽¹⁾
 - الانتقادات التي وجهت لفايول:
 - اعتنى فايول بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل وليس على مستوى العمل المطلوب.
 - اهتم فايول بالإدارة العامة، وليس بإدارة الأقسام أو بالإشراف.
 - اهتم فايول بالرقابة العامة وليس بتفاصيل العمليات.
 - إن المبادئ التي جاء بها تمتاز بأهميتها كشعارات فقط، فهي صعبة التطبيق.
 - تطبيق هذه النظرية تعود للظروف التي تمر بها المؤسسة⁽²⁾.
- ج- نظرية البيروقراطية:

البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت نقاشات حادة حول قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، اشتقت هذه الكلمة من المصطلح الفرنسي "بيرو" و الذي يعني اللون المعتم والذي يمثل الجاه والهيبة، لتتحول في ما بعد إلى معنى "غرفة المكتب"، أما "قراطية" فهي كلمة يونانية الأصل وتعني "الحكم" وهي غالبا ما تضاف إلى كلمات أخرى كالديمقراطية، الأوتوقراطية... الخ.

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 55-56.

(2) رفيقة حروش: مرجع سابق، ص 97.

وأول من استخدم هذه الكلمة (البيروقراطية) هو الوزير الفرنسي "فاسان دي جورناي" 1745، ثم أصبح يعبر في ما بعد عن حكم المكاتب و تحكم الموظفين في الحياة الاجتماعية.¹

-تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر - Max weber" (1864-1920)، الذي اهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تتصف بعدم كفاءتها وتواجه العديد من المشاكل التنظيمية، وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي"، واعتبره أكثر دقة وكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها كل منظمة، كونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، واعتمادها على العمل المكتبي وأساليب التخصص الإداري.

وقد حاول فيبر تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا على ألمانيا، فتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، فقام بتقسيم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة السلطة التقليدية.

2- مرحلة السلطة الكاريزماتية.

3- مرحلة السلطة القانونية.

- قام النموذج البيروقراطي الذي اعتمده "ماكس فيبر" على عدة خصائص ومبادئ من أهمها:

1- تحويل السلطات (الرقابة والإشراف): وذلك لضمان سير الأنشطة والأعمال وفق قواعد واضحة ومحددة.

2- الشمولية: تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول العمومية والثبات النسبي، حيث تسمح باستيعاب وفهم القواعد الإدارية ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

3- تحديد الاختصاصات الوظيفية: ويكون ذلك في إطار قواعد ولوائح معتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

4- اعتماد التدرج الهرمي (هرمية التنظيم): حيث تشرف المستويات الإدارية العليا على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفق التسلسل الهرمي، وبصورة ثابتة و محددة.

5- توزيع الأعمال بصورة رسمية: توزع المهام على أفراد وأعضاء المنظمة بأسلوب ثابت رسمي، مستقر و محدد لكل وظيفة.

6- الأمن الوظيفي: يحقق من خلال التقاعد، زيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية، و رفع الكفاءة الفنية.

7- الكفاءة و الخبرة: يتم تعيين العاملين وفق المهارات والكفاءات والخبرة الفنية بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

8- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية: سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيروعدم الموضوعية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة.

-الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

على الرغم من أن فيبر ساهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، وتركيزه على المسار المهني للعاملين، ما يجعل الفرد يتحمل مسؤولياته ويحسن في أدائه، إلا أن البيروقراطية لم تخل من الانتقادات والعيوب والتي من أهمها:

- التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف، مما يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة و هدر الوقت في أنشطة الرقابة وإهمال الأهداف الأساسية للمنظمة.

- تساعد بعض المبادئ على الإهمال، وانخفاض الكفاءة.

- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة، وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية ما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة (كانخفاض الكفاءة، الأداء....).

- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.

- تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليست نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها، فنجاح أي منظمة وفعاليتها لا يرتبط بالخصائص الداخلية أو الذاتية وحسب، وإنما للظروف البيئية المحيطة دور كبير.

- تهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة، وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف و توثيق عمل المنظمة.

2- المدرسة السلوكية (1930-1960)

ركزت هذه المدرسة بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية، فقد كان محور اهتمام هذه المدرسة هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، وذلك من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها، فقامت بذلك بإهمال الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المنظمات، وقد جاءت كرد على قصور المدرسة التقليدية في تناولها للعنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به.

وكان أكثر المهتمين والباحثين في هذا المجال ينتمون إلى علم النفس الاجتماعي وكذلك علم الاجتماع، وأهم هؤلاء الباحثين "ألتون مايو"، "هوثورن"، "روتلزبورجر".

حركة العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو:

بدأت هذه الحركة بدراسات إلتون مايو ورفقائه، والتي أكدت على الديناميكية الداخلية للجماعات، وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية.

ففي الفترة الممتدة ما بين 1927-1932، قام إلتون مايو و زملاؤه من جامعة هارفرد بعدة تجارب في مصانع شركة وسترن اليكتريك الكهربائية وشملت الدراسة إعادة تصميم الأعمال، تغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي، إدخال فترات راحة، وغيرها من المؤثرات المتدخلة في العمل و الإنتاجية داخل المنظمة، و كانت النتائج متناقضة حيث لم تثبت أي علاقة ما بين العوامل المادية وإنتاجية العامل، وتأكد أن العامل المؤثر في إنتاجية الفرد هو ضغط الجماعة ومعاييرها الاجتماعية.

قام إلتون مايو بدراسة أثر الظروف المادية والمحيطية بالعمل على إنتاجية العاملين ليتوسع بعد ذلك لدراسة أهمية العنصر البشري في المنظمة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، 1998، ص 208.

-أهم أفكار حركة العلاقات الإنسانية:

- توصلت الدراسات إلى أن التأثير على إنتاجية العامل هو ضغط الجماعة وكذا معاييرها الاجتماعية، ومن أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هوثورن ما يلي:
- 1- يمكن تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
 - 2- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
 - 3- ربطت هذه الحركة بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
 - 4- يحتاج مديروا المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
 - 5- المنظمة ليست مكان للعمل فقط، وإنما هي مكان تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية.
 - 6- الصراع بين الإدارة والعمال أمر طبيعي وقد يستمر حتى مع ما نادته الحركة الإنسانية (العلاقات الإنسانية).
 - 7- التركيز على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المنظمة واستمراريتها.
 - 8- التكامل بين الدوافع الاقتصادية والاجتماعية لزيادة الإنتاجية.
- أجرى مايو عدة مقابلات مع أعداد كبيرة من العمال في مصنع هوثورن لمعرفة اتجاهات العاملين بالمصانع نحو الآلة، ليتوصل إلى أن كل اتجاهات العاملين ناجمة عن أسلوب الإدارة التي تتجاهل مشاعر الإنسانية، فنظرتها للعامل على أنه آلة وحدها تؤدي إلى عدم إحساس العامل بقيمته كذلك أظهرت هذه المقابلات أهمية العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل غير الرسمية ومدى تأثيرها على العمال، فهي عامل قوي داخل المنظمة.

3-المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

جمعت هذه المدرسة بين مختلف الأفكار واستفادت من كل استنتاجات سابقاتها، إذ قامت بالجمع ما بين الجانب الكمي و الجانب الإنساني و نجحت في تسيير الإدارة بالأهداف، وذلك عبر إشراك الإداريين و العمال في التسيير ، في محاولة لربط أهداف كل منهما ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة الكلية، وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم وقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجاً كبيراً وسريعاً لجديتها.

من أهم روادها نجد "دروكار"، "سيمون" "جيليني"، "سلوان"، والتي كانت تسيير أفكارهم نحو عقلنة الاتجاه والتسيير ما جعلها أكثر قرباً من المدرسة الكلاسيكية، وهذه المدرسة هي آخر المدارس حسب التقسيم قبل المدرسة التنظيمية.

4-مدرسة الأنظمة:

أهم أفكار هذه المدرسة، هي أن المؤسسة تعتبر كمجموعة من الأنظمة الفرعية متفاعلة في ما بينها، يؤثر كل منهما في الآخر، لتتفاعل بدورها مع محيط المؤسسة تؤثر وتتأثر به، وقد استفادت منها الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة والتسيير، وحسب هذه المدرسة فالنظام يمكن تعريفه بشكل عام كمجموعة من الوحدات المتفاعلة في ما بينها، وهي منفصلة عن العالم الخارجي الذي يمثل محيط النظام، والحدود بين النظام والمحيط في مفهوم النظام هو تكامل عناصره، والذي يختلف عن الجمع البسيط في ما بينها.

تاسعا: وسائل تفعيل الاتصال التنظيمي

تكاد تجمع معظم الكتابات في مجال الاتصال على ما أتفق تسميته بالوصايا العشر للاتصال الجيد التي وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية والتي أوردها روبرت أورنر وموريس ولف في كتابهما الاتصالات الفعالة في إدارة الأعمال"، وجيمس بلاك في كتابه " كيف تكون مديرا ناجحا"، تقول هذه الوصايا أنه بالرغم من الاختلافات بين الأفراد التي تنعكس على طريقة اتصالمهم بالغير فإنه توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد التي يصلح إتباعها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد، وهذه الوصايا هي:

1- حاول توضيح أفكارك قبل اتصالك:

كلما استخدمت أسلوبا إداريا منظما في تحليل المشكلة أو الفكرة المنوي نقلها للآخرين كلما ازداد وضوحها وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال، حيث أن فشل العديد من الاتصالات سببه الافتقار إلى التخطيط، والتخطيط الجيد هنا يأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بالاتصال.

2- تحقق من هدفك الحقيقي من وراء كل اتصال:

حتى تستطيع كإداري أن تتحقق من ذلك عليك أن تسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه، هل ترغب في الحصول على معلومات، أم تبادر ببدأ عملية جديدة؟ أم أن الهدف هو تغيير اتجاهات وسلوك شخص ما؟

يعتمد الأسلوب المناسب في الاتصال على الهدف من وراء هذا الاتصال، إذ لا بد من تكييف اللغة والصوت والحركة والأسلوب ليتناسب مع الهدف، وجدير بالذكر هنا أنه على المدير أن لا يحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال فإنه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح.

3- خلال الاتصال، تذكر دائما الظروف والعوامل الإنسانية والمادية:

ويمكن نقل مضمون الرسالة ومحتواها بغير طريقة الكلام، وهناك عوامل عدة تؤثر على الاتصالات وعليك كإداري أن تكون حساسا بالنسبة للوضع العام للجماعة المستهدفة من أي عملية اتصالية، توقيت الاتصال، مدى سرية الاتصال أو علانيته، الجو الاجتماعي السائد، العادات والتجارب السابقة، توقعات المستقبلين... الخكلها عوامل تؤثر في تشكيل الاتصال ومدى نجاحه الأمر الذي يقتضي ضرورة تفهم جميع هذه الظروف لضمان نجاح وفعالية الاتصالات .

4- كلما أمكن استشر الآخرين في عملية الاتصال:

غالبا ما تكون بحاجة إلى بعض المعلومات اللازمة لنجاح عمليات الاتصال، فاستشارة المعنيين بالأمر على درجة كبيرة من الأهمية إذ أن ذلك من شأنه إضفاء صفة الموضوعية على عملية الاتصال. كما أن أخذ رأي الآخرين في عملية الاتصال ومساهماتهم في التخطيط له يضعهم تحت إلزام أدبي لتأييدهم لموضوع الاتصال وتحقيق أهدافه.

5- احرص على لهجتك خلال الاتصال كما تحرص على المحتويات:

إن لهجتك ونبرة صوتك وتعبيراتك ومدى تقبلك لاستجابات الآخرين تأثيرا مباشرا على مستقبلية الرسالة، وقد يكون لهذه الأمور تأثيرا على ردود فعلهم أكثر من تأثير مضمون الرسالة، الأمر الذي يتوجب على الإداري أن يتجنب الصوت المرتفع كما يتجنب الصوت الضعيف اللذين من شأنهما أن يبعد المستمع تماما عن الاستمرار في الإنصات.

6- اغتتم الفرصة كلما أتاحت لنقل أشياء ذات أهمية وفائدة لمن تخاطب:

إن الاهتمام برغبات وحاجات المخاطبين وأخذها بعين الاعتبار على غاية الأهمية، وتدل التجارب على أن العاملين يعتمدون إلى الاستجابة السريعة والفعالة للمدير الذي يهتم في رسالته بمصلحتهم وحاجاتهم.

7- تابع اتصالاتك:

كي لا تضيع الجهود التي بذلت في عمليات الاتصالات وللتعرف على مدى نجاح المدير في التعبير عن المعنى والمضمون ونقل رسالته للغير... الخ لا بد له من أن يشجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاعرهم، حيث أن كل اتصال هام يجب أن يولد رد فعل معين حتى يتحقق الهدف المرغوب به من الاتصال.

8- الاتصال يجب أن يراعي المستقبل لا الحاضر فقط:

مع أن الاتصالات تهدف غالباً لمعالجة متطلبات موقف حالي إلا أنه يجب عند التخطيط لها أن تراعي كلا من الماضي والمستقبل. فالإتصال يجب أن يكون منسجماً مع الأهداف والاهتمامات الطويلة الأجل فالتقصير بالاتصال لمعالجة أخطاء أو مواقف سلبية آنية سيزيد من استعمال الخطأ على المدى الطويل بالإضافة إلى كونه يسيء إلى العمل في الدائرة أو المؤسسة.

9- تأكد من أن أفعالك وتصرفاتك تتفق مع اتصالاتك:

إن أحسن أنواع الاتصال هي تلك التي تمارس وليس تلك التي تقال، فما يقنع العاملون هو ما يفعله المدير، لأن ما يقوله خاصة إذا كانت الهوة ضيقة بين الاثنين، إذ أنه عندما يتناقض سلوك المدير مع ما يقوله يلجأ الآخرون إلى إهمال ما يقوله، وهذا يؤدي بنا إلى القول أن الإدارة الجيدة القائمة على توزيع السلطات والصلاحيات بشكل واضح محدد وبيدل المكافآت العادلة للجهود المبذولة وتشجيعها⁽¹⁾.

عاشرا: خطوات الاتصال التنظيمي الفعال:

هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد المدير على تفعيل اتصالاته داخل المنشأة أو المنظمة كونه عنصراً فعالاً بها وهي كالاتي:

1- التحقق من جدوى الاتصال: اسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال، ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوبة وإلا كان تركه أفضل.

(1) د/ أحمد الخطيب و د/ عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 342-345.

- 2- توسيع دائرة التفكير: وذلك بالتذكير بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت المعلومات والمعارف عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت القدرة على التأثير والإقناع.
- 3- الاستماع إلى الرسالة بدقة واستيعابها: وذلك بالبحث عن كل ما تحمله الرسالة من معاني وعدم التركيز على بضع كلمات فقط، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.
- 4- وضع مصدر الرسالة دوماً في الاعتبار: فكلما عرف المتصل بشكل أفضل توفرت القدرة على تقييم الرسالة والدوافع الكامنة من وراء إرسالها.
- 5- تصميم الرسالة بما يتناسب مع المستمعين: من خلال اختيار الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة.
- 6- المعرفة الجيدة بموضوع الرسالة: حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
- 7- التذكر بأن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال: الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، لكن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة، وبنبرة الصوت وارتفاعه وحدته والسكوت كلها وسائل اتصال يجب وضعها في الحسبان.
- 8- عدم مقاطعة الطرف الآخر: فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية: " من فضلك أسكت، فما سأقوله أنا أكثر أهمية".
- 9- طرح الأفكار في المكان والوقت المناسبين: فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال الآراء وقبولها.
- 10- التأكد من أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة: حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي: ما تعني قوله ما تقوله فعلاً
- 11- ما يسمعه الشخص الآخر، ما يعتقد الآخر أنه يسمعه، ما يقوله الآخر، ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله⁽¹⁾.

⁽¹⁾ د/أحمد الخطيب ود/ عادل سالم معاينة، مرجع نفسه، ص 351-352.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا الفصل هو أن الاتصال التنظيمي على قدر عالٍ من الأهمية داخل المنظمات فالمعلومات والبيانات هي جوهر العمل الإداري، والاتصالات التنظيمية يجب أن تخضع لمعايير وقواعد حتى ترتقي إلى درجة عالية من الفعالية، وهناك ضرورة قصوى لتنظيم هذه الاتصالات حتى تحقق فعاليتها. والجدير بالذكر أن المؤسسات لا يمكنها الاستغناء عن عملية الاتصالات مهما كانت رسمية أو غير رسمية فهي تعتبر القلب النابض لها، حيث تحقق وظائفها. كذلك كلما توسعت الوسائل لاتصالية والشبكات تحققت الفعالية، وهذا ما يفسر زيادة درجة الاهتمام بهذا النوع من الاتصالات من قبل مختلف القطاعات والتنظيمات.

الفصل الثالث

تمهيد:

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية لأي نوع من المؤسسات باعتبارها مجموعة من العلاقات التي لا تعتمد سوى على الاتصال، ويعتبر الاتصال التنظيمي أهم عنصر في المنظمات، وهذه الأهمية لا يختلف فيها الباحثون في العديد من التخصصات سواء كان في ميدان علم النفس أو الاجتماع أو الإعلام أو الاقتصاد... الخ، ذلك لأن الاتصال التنظيمي يعتبر أمراً حاسماً وضرورياً في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم ككل، ونجد أن هذا الاتصال كلما كان فعالاً استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم أن يؤدي دوره على أكمل وجه، حيث جاء هذا النوع من الاتصال نتيجة تعدد المؤسسات والعاملين بها والتي قد تخلق تشابكاً في المصالح وبهذا وجود اختلافات قد تتطور فيما بعد إلى خلافات وما لم يكن هناك اتصال فعال من شأنه تهدئة الأمر في مكانه، يمكن لها أن تتفاقم إلى صراع، والذي يعد حقيقة سلوكية متأصلة بالإنسان، وهذا الصراع قد ينعكس إما سلباً أو إيجاباً على المؤسسة الاقتصادية، وقد يكون بقاء استقرارها من الأمور المستحيلة.

ونظراً الحتمية وجود الصراع التنظيمي داخل أي مؤسسة بشكل عام والاقتصادية بشكل خاص فإن الأمر يتطلب دراسة موسعة عن المؤسسة الاقتصادية وفعالية الاتصال التنظيمي داخلها والصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية وأساليب إدارته، وذلك لجعلها صراعات إيجابية بناءة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

أولاً: المؤسسة الاقتصادية

1-مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لقد كان للسياسات أو بالأحرى الجانب السياسي الذي مرت به الجزائر من الاستقلال إلى غاية اليوم الأثر البالغ والمباشر على جانب آخر هو الجانب الاقتصادي، الذي مر بعدة تجارب اختلفت باختلاف توجهات وتصورات السلطات السياسية المتعاقبة من ميثاق الجزائر إلى اقتصاد السوق.

وعليه سوف ندرج في هذا التطور الذي مرت به المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عبر مراحل تلخصت فيما يلي:

أ- مرحلة التسيير الذاتي:

لقد وجدت الجزائر نفسها بعد حصولها على الاستقلال تواجه صعوبات كثيرة اقتصادية واجتماعية خلفتها الإدارة الاستعمارية من بعض المؤسسات التحويلية والإستراتيجية، وجاء التسيير الذاتي لتلك المؤسسات لا من منطلق معرفة مسبقة بطرق وبكيفية تسيير هذه المؤسسات، لكن من الفراغ الرهيب الذي تركه المعمرون الفرنسيون من جراء الهجرة المستمرة وترك الأماكن شاغرة في كل المؤسسات وعلى كل المستويات الإدارية، وكانت المشكلة تكمن في كيفية تسيير ما قدر بحوالي 500 مؤسسة يشتغل بها 15000 عامل عبر المستوى الوطني⁽¹⁾.

ب- مرحلة الشركات الوطنية

في هذه المرحلة لم يكن التسيير الذاتي يسيطر إلا على حوالي 5.6% من القوى العاملة مقارنة مع 6.49% بالنسبة للشركات الوطنية و2.4% مؤسسات خاصة، فقد أفرغت مختلف التأميمات والتي مست قطاع المناجم، البنوك وتأمينات التسيير الذاتي في محتواه الحقيقي.

⁽¹⁾ نور الدين مبني: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 74-75.

فمع بداية 1965، بدأ متخذو القرار في التفكير في خلق شركات وطنية حيث تأسست في سنة 1965 على سبيل المثال الشركة الوطنية للنفط والغاز sonatrak، الشركة الوطنية للحديد والصلب "SNS"... الخ.

كان تحديد وظائف وأهداف الشركات الوطنية خلال فترة 1965-1971 يتم من طرف الجهاز المركزي والوصاية في إطار الإستراتيجية العامة المرسومة، وأصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها الأساسية لان هناك أهدافا أخرى تضاف إليها وقد تكون متعارضة مع طبيعة نشاطها.

في هذه المرحلة كانت تحدد الأهداف العامة للاقتصاد الوطني ليس حسب منطق قانون العرض والطلب، وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة وهذا جعل عملية وضع واتخاذ القرارات تتم خارج الشركات الوطنية من طرف الجهاز المركزي للتخطيط.

ج-مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة:

إلى جانب تأسيس الشركات الوطنية لتكون نواة لقاعدة صناعية صلبة وتنمية حقيقية في بداية 1971، كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة نظرا لأهمية مساهمتها في الناتج الوطني وفي توفير مناصب عمل من جهة وأداة إستراتيجية في يد الدولة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية من جهة أخرى حيث تم إعادة النظر في طريقة تسيير هذه الشركات، فتم في بداية 1971 ضبط نمط جديد يمكن الاعتماد عليه لتسيير هذه الشركات الوطنية ألا وهو التسيير الاشتراكي للمؤسسات *sostionsocialiste des entreprises*، وبما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإنه من غير المنطقي ألا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها، وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج (*Producteur_Gestionaire*) يمارسها داخل مجلس عمال منتخب هذا المجلس أعطيت له صلاحيات متعددة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، منها فحص الحسابات

التقديرية وميزانية المؤسسة وكذلك إعطاء رأيه فيهما وهذا الأسلوب حسب المدافعين عليه يسمح للعمال والمسيرين بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة .

د- مرحلة المؤسسات العمومية الاقتصادية:

إن الميزة الأساسية التي ميزت المراحل السابقة، هي بروز عدة شركات وطنية ذات حجم كبير، جعلها تقوم زيادة على وظائفها الأساسية بوظائف أخرى منها: سياسية، اجتماعية، ووجود عوامل أخرى جعلتها صعبة التسيير، وبالتالي تم الاعتقاد أن إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية تكون صغيرة الحجم لتمكن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية هذه العملية أطلق عليها إعادة العضوية للشركات الوطنية، حيث تضاعف عددها مرات عديدة وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية وكخطوة مولية لذلك، تمت إعادة الهيكلة المالية لتمكن المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية.

هـ- مرحلة الاستقلالية (شركات الأموال):

رغم التخلص من المركزية البيروقراطية والدخول في مرحلة اللامركزية لم تستطع المؤسسة العمومية الاقتصادية التخلص من عجزها، وذلك بالرغم من التطهير المالي الذي قامت به الدولة عدة مرات ، بالنسبة للبعض أحيانا.

إن فشل المؤسسات العمومية الاقتصادية كان واضحا في خطاب رئيس الجمهورية سنة 1986 حيث وجه انتقادا شديدا لمشتريها واتهمهم بالعيش خارج الواقع الاقتصادي الجزائري، لكن في نفس الخطاب أشاد بدور القطاع الخاص ومساهمته الفعالة في تلبية حاجات المواطنين.

ادن فالتصور الجديد لهذه المرحلة ينطلق من فكرة الاستقلالية التي طالما ندى بها أغلب المسيرين من جهة واستجابة لضغط الهيئات المالية الدولية لإدخال تصحيحات هيكلية جذرية، من جهة أخرى⁽¹⁾.

(1) اسماعيل عراجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم، ديناميكية المؤسسة)، موفم للنشر، الجزائر، ط2013، ص3، صص 22-26.

2-أنواع المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية أشكال مختلفة تبعاً لما يلي:

- الشكل القانوني

- الشكل حسب طبيعة الملكية

- الشكل حسب الطابع الاقتصادي

أ- أنواع المؤسسة تبعاً للشكل القانوني:

- مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد ومحدودة النشاط والمسؤولية ويمتاز

هذا النوع من المؤسسة ب: سهولة في الإنشاء والتنظيم. وفي هذه الحالة يكون صاحب المؤسسة هو

المسؤول الوحيد في اتخاذ القرارات ونتائج عمال المؤسسة.

- الشركات: من حالة الشركة الخاصة التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد وذات المسؤولية المحدودة:

- شركات الأشخاص: شركات التضامن، شركات الأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

- شركة الأموال كشركات المساهمة والتوصية بالأسهم .

ب- أنواع المؤسسة تبعاً لطبيعة الملكية:

- المؤسسات الخاصة: وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة أفراد (شركات

أموال أو أشخاص).

- المؤسسات المختلطة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين

قطاعين كالقطاع الخاص والقطاع العام.

- المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع،

ما دام ميدان نشاط هذه المؤسسة غالباً ما يكون محلياً فلا بد من متابعة وترقية مستمرة خاصة في

التمويل بما أن التمويل قد يكون محلياً أو عن طريق الاستيراد خارجياً.

ج- أشكال المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي:

- **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات ذات الطابع الصناعي ومنها مؤسسات الصناعات الثقيلة (كمصنع الحجار)، والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها ومنها مؤسسات الصناعة التحويلية أي صناعات متوسطة أو خفيفة

- **المؤسسات الفلاحية:** هي المؤسسات التي تهتم برفع إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم بإنتاج خيرات كثيرة متمثلة في الإنتاج النباتي والحيواني.

- **المؤسسات التجارية:** وهي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات.

- **المؤسسات المالية:** نذكر منها على سبيل المثال: البنوك صناديق التوفير والاحتياط، مؤسسات التأمين، البريد والمواصلات .. الخ. هذه المؤسسات تلعب دورا هاما في التمويل.

- **مؤسسات الخدمات:** هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل وعيادات الطب ومكاتب الخبرات (خبير المحاسبة) ونشاط هذا القطاع يمس هذه الميادين والمجتمع، هذا الجانب يحتاج إلى تكوين مسمى لضمان الصيانة والترميم وتقديم حسن الخدمات⁽¹⁾.

د- أنواع المؤسسات تبعا للعمالة الموظفة:

ينتج عن هذا التصنيف تقسيم المؤسسات إلى:

1- **المؤسسات الصغيرة:** تنقسم هذه المؤسسات بدورها إلى قسمين رئيسيين:

- **مؤسسات مصغرة: Micro:** تضم من 1 إلى 10 أفراد، حيث تحقق رقم عمل لا يقل عن 20 مليون دينار، وأيضا لا يتعدى مجموع ميزانيتها 10 مليون دينار.

- **المؤسسات الصغيرة: Mini:** تضم من 10 إلى 199 عامل، رقم أعمالها السنوي لا يتعدى 200 مليون دينار، حيث أن مجموع ميزانيتها السنوي لا يتعدى 100 مليون دينار.

⁽¹⁾ اسماعيل عراجي، المرجع نفسه، ص 18-19.

2- المؤسسات المتوسطة: تضم هذه المؤسسات من 200 إلى 499 فرد عامل، رقم أعمالها السنوي يتراوح ما بين 200 مليون و2 مليار دينار، ومجموع ميزانيتها السنوي لا يتعدى أو حوالي ما بين 100 إلى 500 مليون دينار.

3- المؤسسات الكبيرة: هي الشركات والمنشآت الكبرى، تضم ما بين 500 إلى أكثر من 1000 عامل نذكر منها على سبيل المثال: مؤسسة إنتاج الطاقة والكهرباء، شركات البترول، المركبات الكبيرة، الشركات الكيماوية صناعة الطائرات... إلخ⁽¹⁾.

3- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة الى تحقيق جملة من الأهداف، وذلك حسب طبيعة ونشاط المؤسسة لتبقى هذه الأهداف مترابطة ومتداخلة فيما بينها ويمكن تلخيصها في:

أ- أهداف اقتصادية:

من الضروري جدا لأي مؤسسة اقتصادية خدماتية كانت أم إنتاجية عامة أو خاصة أن تسعى وراء طموحها ومكاسبها، لذلك فهي تسعى دوما لتحقيق عدة أهداف منها: الربح، متطلبات المجتمع، عقلنة الإنتاج وذلك بغية استمراريتها وضمان بقائها في السوق كمنافس قوي.

ب- أهداف اجتماعية:

تسعى مختلف المؤسسات لتوفير كل الإمكانيات المادية المتاحة بغية ضمان رفاهية عاملها حيث تسعى دوما لضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، العمل على تغيير نمط استهلاك المجتمع، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال والتضامن فيما بينهم، توفير التأمينات والمرافق للعمال.

⁽¹⁾ رباح حوني، رقية حساني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008، ص15.

ج- أهداف ثقافية:

توفير وسائل ترفيهية، إضافة إلى تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى كذلك تخصيص أوقات للرياضة.

د- أهداف بيئية:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم ملزمة بوضع آليات وأنظمة تحد من أخطار مفرزاتها للمحافظة على البيئة، وذلك باستخدام آلات لتصفية الغازات المنبعثة من ورشات العمل، وتطبيق نظام الأيزو 14000، وذلك بغية تحقيق التنمية المستدامة محليا وإقليميا، وعالميا⁽¹⁾.

4- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بميزات وخصائص محددة تستمدتها من الوظائف الأساسية التي تقوم بها، وأهمها أنها مركز تحويل وتوزيع، ومركز للحياة الاجتماعية، مركز لاتخاذ القرارات والمخاطرة، إضافة إلى أنها شبكة هامة للمعلومات في إطار الاقتصاد الذي تنشط فيه، ولتقريب الفكرة أكثر سنأخذها بشيء من التفصيل.

- المؤسسة مركز تحويل: فهي تقوم بتحويل المدخلات إلى منتجات أي سلع وخدمات.
- المؤسسة مركز توزيع: فهي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع المداخيل المترتبة عن بيع واستهلاك السلع والخدمات تحت مسمى: أجور، أرباح، مستحقات الإيجار، فوائد القروض، دفع مستحقات الموردين، تسديد الضرائب، تسديد اشتراكات الضمان الاجتماعي.
- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تنشط المؤسسة في محيط اجتماعي، يتم فيه التعاون والتضامن على أعمال معينة في مجال عمل المؤسسة، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وذلك بالتعاون والتنسيق بين جميع الأفراد العاملين بها.
- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تعنى القرارات الاقتصادية بكمية الإنتاج، النوعية، الأسعار، التوزيع، التصدير وكذا القيام بعمليات البيع وغيرها.

⁽¹⁾ رفيقة حروش: مرجع سابق، ص 35.

- المؤسسات شبكة معلومات: إن وجود نظم للمعلومات داخل المؤسسة يساعد كثيرا في اتخاذ قرارات رشيدة والتحكم في زمام الأمور داخلها، إذن لا بد على المؤسسة أن توفر أو تكون لديها شبكة معلومات داخلية وخارجية عن المؤسسة.

- المؤسسة مركز للمخاطر: المؤسسة دائمة التعرض للخطر، وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر المستطاع⁽¹⁾.

5-وظائف المؤسسة الاقتصادية

- حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المشار إليه، يجب عليها أن تقوم بتنظيم نشاطها وفق نسق معين يتوافق مع طبيعتها وحجمها، وفي الغالب فإن هذا التنظيم يستند إلى مهام أو وظائف من الواجب إنجازها، والتي عن طريقها يمكن الوصول إلى تحقيق المراحل أو الأهداف الفرعية التي تصب في صالح تحقيق غاية المؤسسة الرئيسية.

- اختلف الباحثون حول تعدد وظائف المؤسسة وكذا طريقة تصنيفها ولكن في الغالب يعتبر النشاط الذي تمارسه المؤسسة من بين الأسس الرئيسية المعتمدة في تحديد هذه الوظائف، وحسب المؤسسة التي نحن بصدد دراستها فقد اخترنا الوظائف التالية:

- وظائف الاستغلال.
- وظائف توفير الموارد.
- وظائف التحكم.
- وظائف الصيانة.

1-وظائف الاستغلال: وتنقسم إلى:

- الوظيفة التسويقية:

تعتبر آخر وظيفة في المؤسسة، فهي التي تعمل على تسويق وبيع ما تم إنتاجه داخل المؤسسة، إلا أن التغيرات الحاصلة في بيئتها جعلتها تأخذ مكان الريادة بين الوظائف الأخرى، فأى مؤسسة

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 35.

ناجحة تجعل هذه الوظيفة من أولوياتها، فهو عملية تبدأ قبل الإنتاج، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنتج دون دراسة السوق الذي ستتوجه إليه بهذه المنتجات، وكذا دراسة الزبائن، وأيضا حالات العرض والطلب على المنتج.

- الوظيفة الإنتاجية:

الإنتاج هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي وظيفة معقدة تتطلب وسائل بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وتكنولوجية منظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تعتمد على نظام إنتاجي متكون من مدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، التغذية العكسية والبيئة، وذلك بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتضمن تطوير المنتجات، تطوير طرق الإنتاج زيادة الإنتاج وكذا تحسين أداء العمال.

- وظيفة التموين:

تعمل هذه الوظيفة على توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية، آلات مركبات وطاقة وكل ما يخص العمل، كما تعمل على تخزينها في أحسن الظروف لاستخدامها لاحقا في أحسن صورة لها. إذن فهذه الوظيفة هي مجموعة من المهام والعمليات والتي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون بكميات ونوعيات مناسبة، وذلك طبقا لخطط وبرامج مسبقة.

تشتمل هذه الوظيفة على مجموعتين من الأعمال، والتي تكون مترابطة فيما بينها، يكملان بعضهما هما: وظيفة الشراء والتخزين، حيث تقوم الأولى بمعالجة طلبات الشراء ومتابعتها إلى غاية دخولها المخزن، أما الثانية فيتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع، وتحت التصنيع لفترة زمنية، بالمحافظة عليها وتوفيرها وقت الحاجة إليها، بأقل استثمار وأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يبرر أهمية وجودها بالمؤسسة، حيث تمكنا من تحقيق مركز تنافس في السوق.

1- وظائف توفير الموارد:

لا تخلو أي مؤسسة أي كانت عمومية، أو خاصة، اقتصادية أو خدمية من موارد تعينها على النمو والتطور في سوق العمل، وتمثل في الموارد المالية والبشرية، ولهذا نجد وظيفتين أساسيتين لتوفير

هذه الموارد هي الوظيفة المالية، والتي تسعى إلى البحث عن الأموال من مصادر مختلفة في إطار حاجة المؤسسة وبرامجها وخططها الاستثمارية، تهدف في مجملها إلى تسيير الخزينة بالمؤسسة والمحافظة على السيولة المالية، إضافة إلى تعظيم الربح من خلال استثمار هذه الموارد في أفضل المشاريع. أما الوظيفة الثانية فهي إدارة وتسيير الموارد البشرية والتي تنظر إليها المؤسسات على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوفير المزايا التنافسية، حيث يتوقف عليها بقاء واستمرار المؤسسة في ظل التهديدات الداخلية والخارجية، فهي نشاط يتم من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين بما يخدم أهدافها.

- تسعى المؤسسة من خلال وضع هذه الوظيفة إلى مجموعة من الأهداف والتي تندرج ضمن مسؤوليات وظيفة الموارد البشرية قد تكون:⁽¹⁾
- أهداف اجتماعية: من خلال تشغيل أفكار وأفراد جدد ورفع كفاءاتهم.
- أهداف تنظيمية: تظهر من خلال الوظائف التنفيذية الاستشارية، وتحقيق التناسق والتكامل بين وظيفة الموارد البشرية وباقي الأنظمة.
- أهداف وظيفية: تظهر من خلال أداء كل فرد لوظيفته في تخصصه في المؤسسة.
- أهداف إنسانية: وذلك من خلال تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجاتهم، كونهم من الموارد التي تعمل على تطوير المؤسسة.
- إضافة إلى أهداف أخرى والتي تتغير حسب طبيعة وموارد المؤسسة.
- مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية: تنحصر هذه المهام في مجموعة من النقاط، والتي من أهمها:
- اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات.
- الاحتفاظ بسجلات عمال المنظمة مرتبة وجاهزة تحت الطلب.
- توفير ظروف العمل المناسبة لتحقيق أعلى درجات الاستثمار.
- ومنها نستنتج أن الموارد البشرية، مجبرة على القيام بمجموعة من الوظائف والتي من أهمها:

⁽¹⁾ نور الدين مبني، مرجع سابق، ص 69-70.

أ- تخطيط القوى العاملة:

وهي ما يوفر من احتياجات اليد العاملة، حيث يوضع تصور لأنواع الوظائف اللازمة وأعداد العاملين المطلوبة وكذا تحديد الكفاءات التي يجب توفرها في كل مترشح لشغل المنصب.

ب- الاستقطاب والاختيار:

تعتبر من أصعب المهام لإدارة الموارد البشرية، لأن الاستقطاب يهدف إلى جذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل مناصب شاغرة في المؤسسة وذلك من أجل القيام بعملية الاختيار، وقد تكون المصادر داخلية باللجوء إلى الترقيات أو خارجية من خلال الإعلانات لانتقاء الكفاءات المناسبة للمنصب.

ج- التدريب:

نشاط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين، فيمكن أن يكون أولي أو أثناء القيام بالعمل.

د- تقييم الأداء:

هو قياس فاعلية الأفراد وكفائتهم، ومدى تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة، وكذا تقييم أدائهم وكفاءتهم الحالية والمتوقعة.⁽¹⁾

2- وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية:

هي الوظيفة المسؤولة على تنسيق وتوجيه جهود العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من نشاط المؤسسة، وبموجب عملها ظهر نوع آخر من الإدارة الإستراتيجية المسؤولة على وضع خطط مستقبلية وأهداف إستراتيجية تعمل المؤسسة على تحقيقها على المدى الطويل. هذه الوظيفة تخص المؤسسة في عملية التسيير، وذلك بمحاولة إيجاد العلاقة بين مختلف الوظائف داخل محيط المؤسسة لضمان حسن سير العمل وتحقيق أهدافها، ويعتبر التنظيم احد العناصر المكونة للتسيير.

⁽¹⁾ ربيعة حروش، مرجع سابق، ص ص 72-74.

تتجلى عملية التقويم والتصحيح والمراقبة بصورة دورية ومستمرة في مواكبة إدارة منتظمة وواضحة الأهداف، وهذا يكون باتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة على الأداء أو ما يسمى مراقبة التسيير والذي يعتبر نظام متكامل من الإجراءات الإدارية، والذي يهدف إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المحددة في المؤسسة.

3- وظيفة الصيانة:

تعتبر العامل الرئيس لعملية صيانة الآلات وضمان الاستفادة من استهلاكها وإطالة عمرها، وبالتالي استمرار عملية الإنتاج، كما أن التكنولوجيا تتطلب الصيانة لتحقيق أقصى استغلال لها، لأن المشاريع الاستثمارية لا يمكنها أن تحقق عتبة المردودية والضمان صيانة جيدة للآلات والمعدات.⁽¹⁾

ثانيا: فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

1- وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

إذا أردنا وضع إستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة فعلياً أن نأخذ في الاعتبار طبيعة التنظيم سواء كان صناعياً أم إدارياً أم خدمياً، فكل تنظيم من هذه التنظيمات له خصائص اتصالية تقنية كانت أمر اجتماعية، فخصائص عمال المصنع وخصائص بيئة أي عمل تعطي خصائص اتصالية مميزة عن بيئة المكاتب.

فقد أصبح من المهم لكل المؤسسات الحديثة أن يكون تطوير العملية الاتصالية كأحد أهم استراتيجياتهم لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، ويكون لنشاطها الاتصالي بعد أن الأول داخلي والثاني خارجي، فنجاح الاتصال الخارجي يعتمد أولاً على نجاح الاتصال الداخلي وتقوم المؤسسة من خلال نشاطها الاتصالي بعملية الإعلام من خلال تحويل المعلومات بالسرعة الكافية إلى الجهات المعنية دون أي تأخير في وقتها المناسب، والتنسيق بين مختلف الأقسام ومتابعة أهدافها ومدى تنفيذها واحترام الأوامر والعراقل التي تواجه عمليات التنفيذ والبحث عن

⁽¹⁾ حورية بلعبيدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اتصال جامعة قسنطينة، 2008، ص58.

التحسين باستمرار، ثم أن العملية الاتصالية متواجدة في كل مراحل نشاط المؤسسة بداية من تحضير الخطط ومناقشها ومتابعة سير الإنتاج والصيانة والعراقل التي تقف في طريقها وتشجيع الإطارات والعاملين على الإبداع والمشاركة والتجديد.

ويمكن للاتصال داخل المؤسسة أن يخدم مجموعة من الأغراض أهمها: الجانب العاطفي من خلال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، الذي يحقق جوانب من حالات الإشباع من خلال التعبير عن الحالات الانفعالية والرضا وعدم الرضا وحالات الإحباط والصراع والتركيز على دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين وحثهم على الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويخدم الاتصال الرقابة من خلال القنوات الرسمية خاصة والتي من خلالها يتم توضيح المسؤوليات والواجبات. كما يبني الاتصال الخارجي على تطوير مهام العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي⁽¹⁾.

2- معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال وقد قسمها البعض إلى نوعين:

- النوع الأول: عدم كفاءة نظم الاتصال، نتيجة لضعف أو نقص وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال عند إعداد الإستراتيجية في هذا الميدان.

- أما النوع الثاني: فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

أ- الأخطاء التنظيمية: لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادف أنظمة الاتصال وتعرقل أدائها نجد:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.

- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.

⁽¹⁾ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 145-146.

- عدم اعتراف بعض العمل بالخرائط التنظيمية، ويعتمد البعض العارفين بما عدم إتباع خطوات السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوات السلطة والمسؤولية.
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.
- ب-المعوقات النفسية والاجتماعية:** يقدم الكتاب والباحثون من بين هذه المعوقات:
 - كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية، فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
 - ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
 - نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.
 - تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.
 - تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليمهم وضعف رغبتهم في الاتصال... الخ)⁽¹⁾.

⁽¹⁾ د/ ناصر دادي: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 83-84.

3-المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مدخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها، ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى:

أ-المدخل التقليدية:

لقد ركزت المدخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهذه تسويقها، وذلك على النحو التالي:

- مدخل النظم:

يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، ويمكن القول أن مدخل النظم يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية.

- مدخل العمليات الداخلية:

اهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، والعنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توفر لديها من موارد، وكذا الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة حتى

الصراع. من مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل، وجود مناخ ايجابي وشيوع الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعتهم وولائهم للمنظمة، وارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية. ويتميز هذا المدخل باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما.

- مدخل تحقيق الأهداف:

الفعالية حسب هذا المدخل تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله، لأن ما تفعله لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر، ويمكن القول أن هذا المدخل يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية، فإذا وصل الأفراد إلى أهدافهم وكذلك الإدارات ومختلف الأقسام ومن خلال هؤلاء جميعا تتحقق فعالية المنظمة، فهذا المدخل يهتم بزاوية من المخرجات في تقييم فعالية المنظمة، ويعتمد على الأهداف التشغيلية، فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين إن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

- مدخل القيم المتنافسة (القوى المؤثرة، الجهات الإستراتيجية):

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها على أولويات بعضها على البعض الآخر. لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم، من هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وفق طبيعة عملها، أو بمعنى آخر وحسب ما ذهب إليه stephenrobbins 1999 في كتابه- نظرية التنظيم- أن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل، هو أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل بها ينطلق من تكون أنت؟

وما هي رغباتك وقيمك المفضلة؟ يفهم من هذا أن فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمناظير متشابهة لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل⁽¹⁾.

4- أنواع الهياكل التنظيمية:

يوجد في الواقع أكثر من شكل من الهياكل التنظيمية، وكل منها يعرف بميزاته، ومن أشكال التنظيمات الحديثة، والتي تختلف عن التنظيم الكلاسيكي الوظيفي ما يلي:

-التنظيم البيروقراطي:

وهو الهيكل الهرمي الذي يعتمد على تقسيم العمل العملي طبقا للمبادئ التي قدمها "تايلور"، وكذا للمبادئ التي جاء بها "فايول" في نفس الفترة حول الإدارة مثل وحدة الأمر والقيادة وهذه المبادئ تلتقي في الواقع بمقترحات ومبادئ البيروقراطية العلمية التي قدمها "ماكس فيبر"، حيث يعتبرها كأحسن تنظيم للمؤسسات والمنظمات، أين يظهر تنميط مختلف الجوانب الخاصة بالإدارة، كالكفاءات أو التكوين الضروري للمناصب، والمسؤوليات وخطوط السلطة وتدرجها عبر الهيكل الهرمي، والمهام أو العمل وكذا خطوط أو شبكة الاتصالات التي تكون واضحة... الخ.

وتتميز هذه الهياكل بكونها ثابتة ورسمية تظهر فصلا واضحا بين الوظائف الاستشارية أو الوظيفية، والوظائف العملية صاحبة سلطة القرار، كما أن الإدارة العلوية فيما تستحوذ على سلطة اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأهداف وتنميط المهام والمعايير التي تطبق في المؤسسة مقابل الأفراد في فروع النشاط الذين يشغلون كمناصب تطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف.

- التنظيم حسب فرق العمل:

وهو نوع حديث من التنظيم، فهذه الفرق هي أساس الهيكل وتتكون من مجموعة أفراد لديهم معارف وخبرات، من مختلف الوحدات والإدارة بالمؤسسة، التنفيذية منها والاستشارية، يحدد لهم هدف معين في زمن معين، ويتحملون مسؤولية رسمية مشتركة في ذلك ويفترض في هذا النوع التنظيم التنسيق والتفاهم بين أفراد الفرق، والفهم الجيد من كل فرد لدوره ودور زملائه، وتنتهي مسؤولية

⁽¹⁾ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 202-209.

المجموعة أو الفرقة بانتهاء العمل أو المهمة، ليعاد تكوين مجموعة أخرى بهدف آخر، والسلطة في هذا النوع من التنظيم لا تعتمد على السلطة الآمرة.

- التنظيم الشبكي أو المصفوفة:

يتم فيه الجمع بين التنظيم الوظيفي أو البيروقراطي، وبين تنظيمات فرق العمل ومجموعات العمل تنتهي إلى الإدارات الوظيفية التي تعود إليها بعد انتهاء مهامها في المجموعة وفي هذا الشكل تتداخل أدوار مديري المجموعات، أو الفرق مع مديري الوظائف، وكل منهما يعتمد على الآخر، وبهذا تتزايد إمكانيات تضارب وتداخل الاختصاصات، مما يستوجب في هذا التنظيم تحديد جيد لخطوط المسؤولية والسلطة لكل من المديرين.

- التنظيم الفيدرالي:

هذا النوع هو أشبه إلى التنظيم الوظيفي، ويتميز باستقلالية بين الأنظمة الفرعية أو وحدات المؤسسة، التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول على نتائجها وطرق تحقيقها ضمن إطار الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. ويكون التركيز فيه على الأداء في تحقيق أهداف المديرين، مما يفترض وجود الوسائل الكافية للمتابعة سواء للمديرين أو للمدير العام للمؤسسة، خاصة من جانب نظام معلومات منظم وفعال، كما أن هذا النوع من التنظيم يمكن أن يستعمل فيه مجموعات العمل حسب الحاجة، وقد قدم "Mintzeag.H" 1978 دراسة في هذا الموضوع، قسم فيها أنواع الهياكل التنظيمية إلى: الهيكل البسيط، الآلة البيروقراطية، البيروقراطية المحترفة، الهيكل المتفرع، وهناك عدة دراسات وتقسيمات للهياكل الإدارية تشترك في مجملها في الأنواع المذكورة⁽¹⁾.

5- أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها:

قدمنا فيما سبق جملة من المداخل الخاصة بتشخيص الفعالية التنظيمية، والاهتمام بها جميعا سيكون مفيدا جدا للمنظمة، إذا أحسنا استخدامها في الوقت المناسب والمرحلة المناسبة، ولكن المشكلة الحقيقية هي: متى وتحت أي ظرف يكون من الأفضل استخدام هذا المدخل عوض ذلك؟

⁽¹⁾ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص ص 47-49.

والإجابة على هذا السؤال قد نجدها عند الباحث - كيم كامرون - عندما قام سنة 1983. بمقارنة أربعة مداخل (ذكرناها في السابق) وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيدا جدا للحكم على الفعالية التنظيمية .

ومن خلال هذا الجدول سنقوم بعرض المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.

الرقم	الأسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الأهداف	يكون أسلوبا مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحدودة وقابلة للقياس.
2	أسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.
3	تحديد القوة المؤثرة (الجهات الاستراتيجية)	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.
4	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة)	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.

جدول يوضح: المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.

وقد قدم " كايلاو" نموذجاً يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات، ويرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر:

- الاستقرار: الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
- التكامل: ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض .
- رغبة العاملين: وتعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين، مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

- **التحصيل:** وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها أما "دوبرين-Debrine" فقد عرض أربعة عشر معيار للفعالية، مدللا على هذا العدد الكبير بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاختصار على مقياس واحد لها، وهذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية الاستخدام الكفاء للموارد إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين.

يلاحظ أن "دوبرين" لم يترك معيارا يمكن أن يكون أسلوبا هاما لقياس الفعالية التنظيمية إلا وأحصاه، والأهمية لا تكمن في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية. ولعل هذا ما جعل "سيلر" يكتفي بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

- **الإنتاجية:** التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفاء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

- **الرضا:** ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين المحيطة وقدرتها الاستجابة لهذا التغيير⁽¹⁾.

- **التطوير:** وهو زيادة أو تعميق قدرات المنظمة على الاستمرار والبقاء والازدهار والنمو، وذلك عن طريق التدريب، ليس فقط للمديرين ولكن لغير المدير أيضا، وتطوير الأفراد والجماعات والإدارات سوا حتى يمكن للمنظمة كلها أن تنمو وتتطور.

6- خصائص المنظمة الفعالة

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة

⁽¹⁾ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص 212-217.

مع بعضها، وبين المنظمات الفعالة وغير الفعالية، فمثلا يمكن أن تستخدم المنظمة خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تنشدها، كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يسودها الغموض في التفاصيل والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية وقد يكون السبب للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية، بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

ويمكننا استعراض جملة من النقاط اعتبرها الباحثان، سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب بمثابة خصائص تميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد ومثقف عليه يعرفه الأفراد والمديرون وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- تتحدد مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال واثبات الذات.
- النظرة الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي للنزاع والصراع واتخاذ العلاج السريع.

- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.

- التطلع إلى فرض التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

ومن خلال هذا يمكننا استنتاج أن موضوع الفعالية التنظيمية موضوع على درجة كبيرة من الأهمية مما يجعله جدير بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير وإنماء المؤسسات الإنتاجية والقدرات الاقتصادية⁽¹⁾.

7- إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد عامل دعم للمؤسسة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، ونظرا للخصائص التي تميز تغيرات محيط المؤسسة جعلت من الاتصال اليوم لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية، ومرافقة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم معنى منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الإستراتيجية والسيناريوهات كطريقة من طرق التحليل الاستراتيجي أو حتى طرق أخرى من هذا التحليل، تستعمل عادة بهدف تحديد المخاطر والفرص الاقتصادية بشكل تنافسية السلطة طاقة أو إمكانية التأثير، نصيب السوق أو بشكل أبسط تحديات مالية، وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا، وهذا يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، مقابلة مع الأطراف المعنية وذات ارتباط بها كالإدارة والمتعاملين، المحيط... الخ.

أما الاتصال الداخلي في المؤسسة وان كان من الضروري وضعه في الإطار الاستراتيجي، فهو لا يتعد عن كونه من إحدى المهام والوظائف التي تفيده في قيام المؤسسة بتنفيذ إستراتيجيتها العامة

⁽¹⁾ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 221-222.

حسب الطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، والاتصالات الداخلية باعتبارها إستراتيجية يجب أن تنتج من الإرادة الإستراتيجية التي تحملها الإدارة العامة في اعتبار أنها تساهم في إعداد هوية المؤسسة وتساعد في تلبية أهدافها العامة، فالإدارة العامة لا يمكن أن تبقى خارج ظاهرة الاتصال، والإستراتيجية في الاتصال مثل غيرها في مجالات أخرى تمر عبر إلقاء التساؤلات المتسلسلة التالية: ما القرار الواجب اتخاذه ما هي نتائجه؟ ما هي الموارد التي يجب استعمالها؟ ما هي المراحل الواجب المرور عليها؟ ما هي الأهداف والأولويات؟ وغيرها من التساؤلات التي بالإجابة عليها يتم وضع الإستراتيجية ويجب أن تتميز هذه الاستراتيجية بـ:

- الانسجام بين الاتصال الداخلي والخارجي.

- الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.

- الانسجام في ما يخص المشاريع.

- الانسجام في مخططها.

- وهي مثل الاستثمارات في المؤسسة تكلفها قيمة من الأعباء فيما يتعلق بالدراسات والتحليلات حول الشيء الموجود حسب الهيكل الإداري وإستراتيجيتها العامة، وكل ما يمس التجهيز بالوسائل التقنية والآلات وكذلك الوسائل المعنوية، وهما الجانبان اللذان شهدا تطورات جد معتبرة في السنوات الأخيرة ابتداء من عشرينين أو أكثر، مما أثر تأثيرا بليغا في نفس الوقت على تكاليف إعداد تكوين الأفراد والمتخصصين في مجال الاتصال⁽¹⁾.

ثالثا: الصراع التنظيمي وأساليب إدارته:

1- مراحل تطور الصراع في الفكر الإداري:

لقد مر تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بعدة مراحل أساسية، ظهرت من خلال تباين الأفكار التي طرحت من قبل رواد الفكر الإداري التقليدي، الفكر السلوكي والمدرسة التفاعلية.

⁽¹⁾ د/ ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص71-73.

- فالأولى ترى أن تجنب الصراع في المنظمات أمر ضروري، والثانية ترى أنه أمر طبيعي، فيما ترى التفاعلية أن وجوده أمر ضروري لانجاز الأعمال بفعالية.

- المرحلة التقليدية (النظرية التقليدية للصراع):

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، فقد أشارت تجارب "هوثورن" أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم. إذن فهذه المرحلة تعتبر أن الصراع سلوك سلبي مرتبط بجزاء الثواب والعقاب بالمؤسسة أو الإدارة محل العمل.

-مرحلة الفكر السلوكي (المدرسة السلوكية):

تبتت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، حيث يتطابق توجهها مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة⁽¹⁾.

إذن ما يجب على الإدارة أن تفعله في هذا الوضع هو التعرف على نوع الصراع وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها، حيث أنه يجب عليها استغلاله فيما يحقق لها الربح والمكاسب دون مضاعفات أو خسائر.

- النظرة الحديثة التفاعلية للصراع (المدرسة التفاعلية):

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت على مستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين، وأن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 30.

⁽²⁾ زهير بوجمعة شليبي: المرجع السابق، ص 109-120.

إذن فهذه النظرية تشجع الصراع في المنظمات، وتدعو المديرين لخلق جو من المشاحنات والصراعات بين أفرادها بشرط أن تكون في جو مقبول دون أي خسائر ولا مضاعفات، واعتبرت أن هذا الصراع هو وسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد.

3-2- أنواع الصراع التنظيمي: يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقاً منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية:

- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور ونوجزها على النحو التالي:

أ- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما يأخذ أحد الصور التالية:

1-1- الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن معاً، ويزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

أ-2- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الغدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" مقابل أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

أ-3- الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

ب- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة، والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

ب-1- الصراع على مستوى الأفراد:

ويتمثل في الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكهم للأمور ومن أمثلة ذلك، الصراع بين المدير ومرؤوسيه، بين المدير التنفيذي والاستشاري، بين العامل والمشرف، بين العامل والعامل.

ب-2- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الإدارات داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

- الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، مثل الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

- الصراع الرأسي:

يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي على مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

ج- الصراع على مستوى المنظمات:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة، حكومية، مالكون، عاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم. وبروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، وتكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها⁽¹⁾.

3- خصائص الصراع التنظيمي:

إن الإدارة الناجحة للصراع تعني المحافظة على توازن المؤسسة والمحافظة عليه بالمستوى المناسب لبقاء التنظيم وفعالته، ويمكن رفع أو خفض مستوى الصراع بتغيير الظروف التي تقود إليه، وإدارة الصراع تمثل كذلك تنظيم سبل التعامل مع الصراعات من جانب الأطراف المعنية ولمعرفة الصراع جيد أو تحليله والنجاح في إدارته يجب على المؤسسة أولاً التعرف على خصائصه وسماته والتي يمكننا إجمالها في:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، ولكن عملية الحوار هي الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص ص 98-103.

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف بقبول بعض الحلول التي لم يكن ليرضى بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع⁽¹⁾.

4- مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور كبير في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة، ومن مصادر الصراعات التنظيمية ما يلي:

- مشكلات الاتصالات الإدارية:

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، فالاتصال الفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 94-95.

المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد (في المستوى العلمي أو الثقافي أو المعرفي)، أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.

- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات أو المشكلات في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة. ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.

- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف، إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم كذلك هناك ثلاث مراحل تساعد على إحداث لصراع التنظيمي وهي:

- الظروف: كأن يكون السبب في ظهور الصراع هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

- إدارة الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

- ترجمة الصراع: كان يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات⁽¹⁾.

5-أسباب الصراع التنظيمي:

إن مسببات الصراع التنظيمي تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة، إضافة لدور

⁽¹⁾ د/ هاني العمري، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، ط1، 2007، ص 36-37.

العوامل الذاتية في خلق الصراع، وقد أشار "مارج وسامون" (121: 1958, maech and simon) إلى أن الأسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار، سواء من الفرد أو الجماعة، أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الأسباب المؤدية بصراع بما يأتي :

- درجة الاستقلال الوظيفي:

إن شيوع ظاهرة اعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يحدو محدوداً أو معدوماً أحياناً.

- الاختلاف أو التباين في الأهداف:

يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.

- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث الصراع أيضاً حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية عمودية، أو بهما معا في الهيكل التنظيمي وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، حيثما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، كما أن التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية، وفي الأهداف الفرعية، وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية هي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة، أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية

وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك، كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات لشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة ويتسم الصراع من هذا النوع، في الغالب بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة السعي بصورة جادة لمواجهته واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.

– الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية:

يمكن أن ينشأ الصراع في المنظمة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية، حيث أن كلا منهما يعتمد في أدائه على الآخر، وقد حدد ليتزر (Litterer, 1966: 283) عددا من البواعث وراء هذا النوع من الصراع، سيما وأن الجدال وعدم الانسجام هما من الظواهر الملازمة لهذين القسمين، ومن الأسباب الداعية للصراع، وجود الاستشاريين الذي غالبا ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذي، كما أن الاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية. هذا إضافة إلى أن العناصر الاستشارية غالبا ما تكون من مستويات اجتماعية ارفع وأكثر إلماما ومن مستوى تعليمي أعلى، وتضم عناصر أصغر سنا مما يشجعهم على البحث عن زيادة نفوذهم في المنظمة، وتوسيع رقعة سيطرتهم، قياسا بالتنفيذيين الذين يرون في القدم، وكبر السن دلائل على تجارب أفضل، ثم أن عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل أدائهم للمهام، يعني أن التنفيذيين غالبا ما ينظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم وهذا يؤجج الصراع بينهم ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما.

ومن هنا يظهر بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقا، فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كالتباين في الأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية والتداخل في أنشطة العمل، وغيرها من الأسباب المشجعة لحدوث هذا النوع من الصراعات في المجتمع⁽¹⁾.

⁽¹⁾ د/ خليل حسن الشماع، د/ خضير كاظم حمود، مرجع سابق الذكر، ط2، 2005، ص ص 297-299.

6- مراحل عملية الصراع التنظيمي:

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتواصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب "لويس بوندي" الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو الآتي:

- مرحلة الصراع الخفي (الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لظهور الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعته ومسببته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

- مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف يعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً، وتجدد الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود⁽¹⁾.

7- أهمية الصراع التنظيمي:

مع اختلاف المراجع العملية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تمييز هذه النقاط حول أهمية الصراع التنظيمي.

- الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله من التكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

- الصراع أداة التطوير وتخفيف قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته.

- الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر روبنسن (Robinson) أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يأتي الأداء الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإنه

⁽¹⁾ د/ زهير بوجعة شلاي: مرجع سابق الذكر، ص 116، 118.

المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اختيار مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا السبب الذي دفع (lesly) إلى القول بأن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر تنظيمي، منطلقا في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستساهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها⁽¹⁾.

8- اتجاهات الصراع التنظيمي:

إن الحديث عن الصراع التنظيمي يحيلنا إلى التأكد من أن هناك أطراف تتخللها مواقف تنافرهما بينها تؤدي بها إلى الصراع داخل المنظمة، وغالبا ما تكون هناك أطراف للتهدة ما بين الطرفين وخلق مناخ من التفاهم والتعاون بينهم، حيث أن مسؤولية هذا الطرف هي ضرورة التوصل لاتفاق حول القواعد الأساسية للمناقشات التي تظهر الحقائق وتقلل من السلوك العدائي وأيضا من واجبه مراقبة وجهات النظر السلبية منها والايجابية، حيث تساعد معرفتها على تطوير الخطط التنفيذية وكذا إيجاد الحلول البديلة للمشاكل، حيث تشير الأدبيات المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي إلى وجود ثلاث وجهات نظر تفسر أهمية وجود الصراعات في المؤسسة من عدمه وهي:

- وجهة النظر الأولى:

يطلق عليه (الاتجاه الايجابي) حيث يرى أن النزاع فرصة للمنظمة لحل مشاكلها بطريقة بناءة فالصراع يعطي المنظمة فرصة التفكير في مشاكلها وترك الفرصة للإبداعات وتقديم أفكار جديدة لحل تلك المشاكل فحل وإدارة الصراع الناجحة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين الأفراد في المنظمة، كما أن إدارة الصراع الناجحة تشجع الأفراد على التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة

⁽¹⁾ أمل محمود علي العبيدي: إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون،

وتنتهي بتغيير تنظيمي بناء من ناحية الرقابة الفعالة والتوصيف الوظيفي ووضوح توقعات الأفراد في المنظمة، ووفقا لهذا التوجه فإن:

- الصراعات داخل المؤسسة بناءة وتحسن من جودة وكفاءة القرارات وتعزز من بيئة العمل، تشجع الأفكار الجديدة وتحفز الإبداع والابتكار وتعزز التواصل بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة.
- الصراعات داخل المؤسسة أمر فطري، والاختلاف أمر طبيعي، لأن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان بقدرات عقلية متفاوتة.
- الجمال بالتنوع، فالإنسان يرضى بالاختلاف لا بالنوع الواحد.

- وجهة النظر الثانية:

يطلق على هذا الاتجاه (الاتجاه السلبي)، فهو ينظر للصراع أو النزاع من وجهة نظر سلبية الآثار والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، فهو قد يستهلك موارد المنظمة بشكل غير منتج، أيضا يؤثر على الأفراد من الناحية النفسية وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين العاملين أمر شبه مستحيل، فتزداد بذلك حدة الصراع والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى العنف بين المجموعات داخل المنظمة أو خارجها، إذن وفقا لهذا التوجه فإن:

- الصراعات داخل المؤسسة أمر سيء ينبغي تجنبه.
- الصراعات داخل المؤسسة أمر هدام بوصفه محركا للمنازعات والخلافات ومحفز للتعارض وعدم التعاون، فهو إذن معوق لفاعلية المؤسسة.
- الصراعات داخل المؤسسة تؤدي إلى التوتر وتقلل من التعاون وتزيد من الشك وتعيق التواصل.

- وجهة النظر الثالثة:

يسمى بـ (الاتجاه المتوازن)، حيث ينظر للصراع على أنه مرغوب به لما له من آثار جيدة في بعض الأوقات وغير ذلك في أحيانا أخرى.

كما يرى البعض أن هناك صراعات يمكن تجاهلها وأخرى يمكن إدارتها بطريقة فعالة، ويرى هذا الاتجاه أن النتائج السلبية تكمن في خروج كفاءات عالية من المنظمة، انخفاض جودة العمل

انتشار ضغط العمل بين الموظفين وكذا انتشار العنف في المنظمة هذا من ناحية، ومن جهة أخرى فإن نتائجها الايجابية تكمن في التفكير الإبداعي لحل مختلف المشاكل وذلك بخلق بدائل من الحلول زيادة الدافعية للعمل، الالتزام للمنظمة، زيادة جودة العمل (المنتج أو الخدمة) المقدمة من طرف المؤسسة وكذا زيادة درجة رضا العاملين، إذن فهذا الاتجاه يعترف بوجود الصراع متى تعارضت المصالح، فأفراد المنظمة يفكرون بشكل مختلف مع تدخل المصالح وتعتمد إدارة الصراعات الناجحة على عدة عوامل منها أهمية القضية مصدر الصراع لأطراف الصراع ووجود القيادة التي تدير الصراع ووفقا لهذا التوجه فإن:

- الصراعات داخل المؤسسة حتمية وضرورية يمكن أن تكون بناءة أو هدامة.
 - يتعدر تجنب الخلاف في المؤسسة لان هناك اختلافات بين الجماعات وعدم توافق الأفراد، فهو قد يكون سمة من سمات المؤسسة السليمة وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية.
 - الصراعات ظاهرة لا تخلو منها المنظمات المجتمعية، فهي تحدث بداخلها في أشكال متعددة من خلاف أو جدال أو نزاع كرد فعل لتلك التفاعلات⁽¹⁾.
 - إذن ورغم أن الصراع التنظيمي قد يكون أمرا مرغوبا فيه، إذا كان الهدف منه التنافس على تقديم البدائل وحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة وأن هذا النوع من الصراع قد يقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد في مجال عمل المؤسسة، إلا أن هناك بعض الأنواع من الصراع السلبي قد تكون أداة لتدمير المنظمة أو المؤسسة وإعاقتها عن تحقيق أهدافها وتقليص فعاليتها، وبالتالي تدني إنتاجيتها.
- 9- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:**

يمكن تلخيص الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بآثاره السيئة على الأداء التنظيمي فيما يلي:

⁽¹⁾ د/ احمد الخطيب، د/ عادل سالم المعاينة، مرجع سابق الذكر، ص ص 502-504.

أ- إستراتيجية التجنب:

تتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، والأساليب الممكن استخدامها في هذه الإستراتيجية هي:

1- الإهمال: يتم هنا تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سوءاً بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

2- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني ذلك أبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب "التأثير السلبي" على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات.

3- التفاعل المحدود: يسمح للأفراد بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

ب- إستراتيجية التهدئة:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخف حدة الصراع بينها، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرهما بمرور الزمن، وهناك أسلوبان يمكن استخدامها في هذا المجال:

1- التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة، مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أو آجلاً.

2- التوفيق: لا يوجد في هذا الأسلوب رابح تماماً أو خاسر تماماً، حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع، إذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة، ويكون هذا

الأسلوب فعالا إذا كان هناك تناسب في قوة كل من أطراف الصراع، أما إذا كان أحد أطرافه أقوى من الآخر فإنه سيعرض حلا من جانب واحد، وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال، ولا يحقق حالة الرضا الكامل لأي من أطراف الصراع، مما يبقى جذور الصراع موجودة.

ج- إستراتيجية استخدام القوة:

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في الشركة وذلك من خلال إقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع، ووضع الحل الذي يراه مناسبا.

د- إستراتيجية المواجهة:

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، ويمكن استخدام الأساليب التالية:

1- **تبادل وجهات النظر:** يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

2- **التركيز على الهدف الاستراتيجي:** يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذه الإستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة، فقد يكون هذا الهدف "بقاء واستمرار" المنظمة، مما يجعل الخلافات الأخرى غير مهمة، والواقع أنه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالا في معالجة الصراع فإن ذلك يوجب:

- وجود اعتماد متبادل بين الجماعات.
- أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوبا فيه وله قيمة عالية من قبل كل مجموعة .
- وجود صورة من صور المكافأة لانجاز الهدف⁽¹⁾.

⁽¹⁾ د/ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق الذكر، ص ص 274-276.

10- دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي:

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وآثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعملية التشخيص تبين للإدارة بأن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية:

- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه في خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطى مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.

وهناك مجموعة من وسائل الاتصال التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:

أ- أنظمة الشكاوي:

تشجع المنظمات المتقدمة عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم فرصا كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة، كما تضمن إعطاءهم ردودا على كل التساؤلات وبالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف، وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوي بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة أو إنصاف الموظف فيتيح النظام الحق للعامل أو الموظف بالتظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

ب- أنظمة المقابلات:

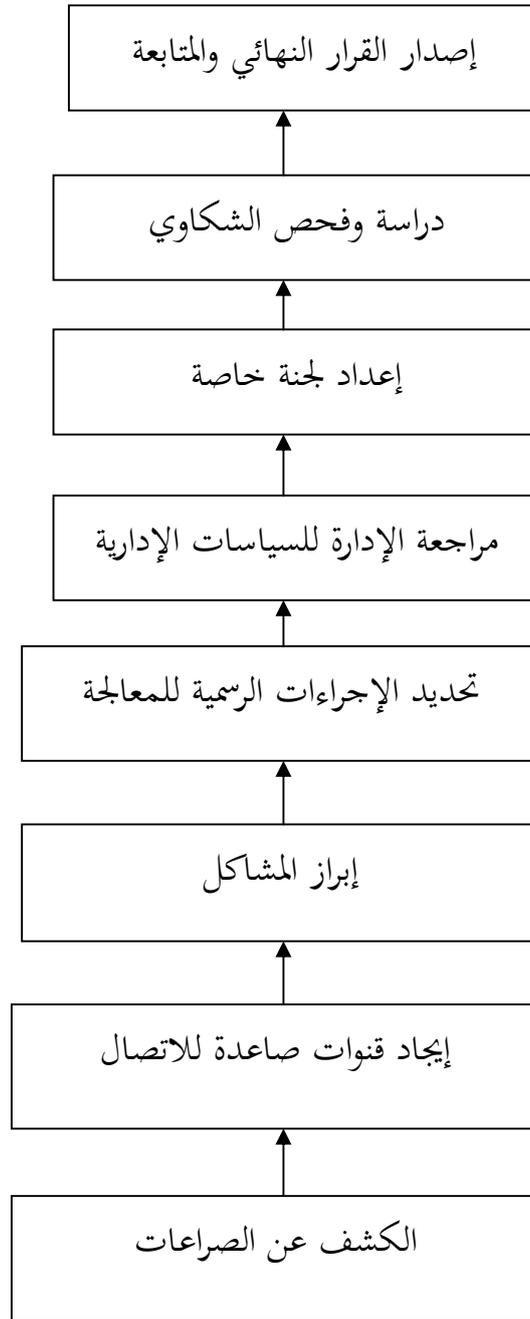
تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه جماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة، فتقوم المنظمة

بتخصيص موظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد المقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين لحلها.

ج- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء:

يتم توزيع الاستمارات على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات ويمكن الاستعانة بالشكل التالي الذي يوضح مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها.

- مراحل الكشف الصراعات ومعالجتها⁽¹⁾



⁽¹⁾ سلام حليلة: مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محن داو لحاج، البويرة، (د ت)، ص ص 46-48.

11- الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع.

1- التأكيد على أولوية الأهداف العليا، فمن الحالات التي تؤدي للصراعات تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة كل طرف فيما إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة، ففي مثل هذه الحالات يمكن أن يكون الحل من خلال التأكيد على وحدة التنظيم والتذكير بالهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحوه ويحجم الصراعات.

2- العمل على تقليل العلاقات، ويكون ذلك فيما بين الوحدات الإدارية المختلف التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.

3- العمل على زيادة الموارد المتاحة، أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها احد أسباب الصراعات، وهذا ما يميز المديرين الفاعلين عن غيرهم ممن هم أقل فاعلية.

4- اعتماد آليات التشاور والاتصال، والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.

5- إيجاد آليات كافية للاستئناف والتنظيم، فمن شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة في حالة انعدام هذه الوسائل.

6- زيادة التفاعل بين الموظفين، بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهم الجميع لأعمال بعضهم البعض، ويقلل التناقض فيما بينهم، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي (job rotation) ونقل الموظفين من إدارة لأخرى قد يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض.

7- توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت، وإيجاد نظام حوافر جماعية على مستوى التنظيم فذلك يساهم في إيجاد شعور بالعدالة، وإيجاد حوافر للتعاون بين مختلف الإدارات والأقسام.

8- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة، مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير.

9- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم.

10- القيام بدراسات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي، عند العاملين، والتعرف على المشاكل التي يشكون منها، وما يمكن عمله لمعالجتها وتعتمد مؤسسات كثيرة القيام بالمسوحات والدراسات وترى فيها وسيلة لفتح شهية الموظفين على الشكاوي والمطالبات.

11- الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات، ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان، والمجالس، التي يشترك فيها مسؤولون من مستويات مختلفة، وتعد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بصراعات أو مشاكل العمل⁽¹⁾.

12- نتائج الصراع التنظيمي

يعتقد كثيرون أن الصراع التنظيمي له نتائج سلبية فقط وهو ظاهرة غير عادية، وهذا الاعتقاد غير صحيح لأن الصراع التنظيمي في الحقيقة له نتائج حسنة مثلما له نتائج سيئة وهي كالاتي:

أ- الآثار السلبية للصراع:

بعض النتائج السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدا لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر، فعلى سبيل المثال وكما نعرف من الخبرة فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محيطا جدا كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام، وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة أما الآثار الأخرى للصراع فإنها وضوحا ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القيادة غالبا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، وبلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم، كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي، وكما لاحظنا سلفا فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية.

⁽¹⁾ د/ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2010، ص 365-366.

حيث يشير " والاس " إلى أن التغيرات بين الجماعات المتصارعة لها أربعة أنماط سلوكية وهي:

تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية: حيث ينظر إلى الجماعة المتنافسة نظرة عدائية.

- تفشي استخدام الصفات السلبية.

- ضعف الاتصال بين الجماعات.

- الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى: يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعة الأخرى ولا

تستخدم التصرفات المرجوة لتقييم أداة الجماعة الأخرى فقط، بل لرصد النشاطات غير الشرعية التي

يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية لها.

ب- الآثار الايجابية للصراع:

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثار الايجابية للصراع التنظيمي عندما يعقلون أن الصراع لا يمكن

تجنیه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصر فعالا في الغير، ومن الآثار الايجابية للصراع

التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعداد الكامنة التي لا تبرز في ظل

الظروف العادية.

- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات

الضرورية لنظام المنظمة.

- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة دوي الميول العدوانية.

- قد يؤدي الصراع إليإزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل

الفعالية في المنظمة.

- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.

- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي، تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة وأفرادها⁽¹⁾.

⁽¹⁾ د/ زهير بوجمعة شلاي، مرجع سابق الذكر، ص ص 120-124.

خلاصة الفصل

من المعلوم أن الصراع التنظيمي حقيقة حتمية من حقائق الحياة التي لا بد منها في كل مؤسسة وخاصة الاقتصادية منها، وذلك لما تحتويه من إعداد كبيرة من العاملين وكنتيحة طبيعية لاتصالاتهم وتفاعلاتهم بعضهم مع بعض، فسوف يكون هناك تباين في الآراء والأفكار، ما يؤدي بدوره إلى حدوث الصراعات بينهم.

إذن ومن خلال هذا الفصل قمنا بتحديد أبعاد المؤسسة الاقتصادية من مراحل تطورها أنواعها، أهدافها، خصائصها وصولا إلى وظائفها، وكيف للاتصال التنظيمي أن يكون فعالا داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال شرح وظائفه ومعوقاته داخل المؤسسة الاقتصادية، وكذلك العملية الاتصالية بها، ثم بعدها قمنا بالتحدث عن الصراع التنظيمي وأساليب إدارته مروراً بمراحل تطوره أنواعه خصائصه، مصادره، أسبابه مراحل، أهميته، اتجاهاته وصولاً إلى استراتيجيات إدارته ونتائجه.

الفصل الرابع

تمهيد:

من أجل تحسين القدرة التحليلية، وتدعيمها لما تم عرضه في الفصول السابقة قمنا بدراسة ميدانية تطبيقية، قمنا من خلالها بإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة، فحاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء لمحة عن المؤسسة أهدافها، وظائفها وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن خلالها تشخيص مدى فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل مؤسسة سونلغاز وإبراز مدى أهميته داخل المؤسسة كعامل وعنصر أساسي في تحريك عجلة التنمية داخل المؤسسة.

حيث استخدمنا لهذا الغرض أسلوب الاستبيان والذي ينطوي على مجموعة من الأسئلة ذات الصلة بموضوع الدراسة موجهة إلى عينة من الموظفين، بعدها قمنا ونفسير البيانات والتي تعد واحدة من أهم أساسيات البحث العلمي، وقد حاولنا من خلالها الحصول على بيانات كمية وأخرى كيفية، فأما الكمية فكانت على شكل جداول تضمنت مجموعة من التكرارات والنسب المئوية، وأما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول وتحليل بياناتها وتفسيرها والتعليق عليها، ومحاولة ربطها مع بعضها البعض تحسبا لما جاء في الإطار النظري للدراسة واستخلاص النتائج بعدها.

وقد احتوى هذا الفصل على مجموعة من العناصر وهي كالتالي:

1-التعريف بمؤسسة سونلغاز، أهدافها، وظائفها وهيكلها التنظيمي.
2-الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، الصراع التنظيمي بها وربط فعالية الاتصال التنظيمي باحتوائه للصراع بالمؤسسة.

3-تحليل البيانات الميدانية لمختلف محاور الاستبيان وعرض النتائج العامة للدراسة، مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة، على ضوء الفرضيات وأخيرا النتيجة العامة للدراسة.

- بعدها قمنا بصياغة خاتمة للدراسة، تبعثها قائمة للمراجع وأخرى للملاحق، الجداول والأشكال، ثم فهرس الدراسة لتتم دراستنا بوضع ملخص يتحدث عن أهم النقاط والنتائج المتوصل إليها والتي تمحورت حولها هذه الدراسة.

أولاً: شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير:

1-لمحة عن مؤسسة سونلغاز (النشأة والتطور):

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة EGA التي اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لبون (lebon) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

أنشأت مؤسسة سونلغاز بموجب الأمر 6959 المؤرخ في جويلية 1969 والصادر في الجرائد الرسمية المؤرخة في 10 أوت 1969 كبديل من الشركة الفرنسية كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي حلت بواسطة الأمر نفسه.

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة- سونلغاز- شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه الدولة ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة وإمكانية اللجوء إلى المساهمة الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساس الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

وحدة توليد الكهرباء - الطاهير -

محطة توليد الكهرباء بالطاهير إحدى فروع مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز)، ذات الطابع الصناعي والتجاري وتم إنشاء هذه المحطة في إطار سياسة التنمية التي انتهجتها الجزائر في إطار تطوير وتنمية شبكة الكهرباء على مستوى التراب الوطني قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء.

تقع محطة توليد الكهرباء على بعد 12 كلم من مقر ولاية جيجل يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، جنوبا الطريق الوطني رقم 43 بينما يحدها من الناحية الشرقية ميناء جن جن ومن الغرب واد جن جن، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 60 هكتار، تضم بناية إدارية و ورشات إنتاج عمل وحظيرة للسيارات ومحطة لتحلية مياه البحر ومطعم والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة وطرق داخلية تربط أجزاء المحطة، يعود تاريخ إنشاء المحطة إلى يوم 18 أوت 1984 شراكة مع الشركة الروسية techno promo escport المتخصصة في هذا المجال وقد بدأت هذه الأخيرة أشغال التعمير والبناء سنة 1985.

تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988 وقد ساهمت عدة شركات دولية في أشغال وانجاز وتجهيز المحطة منها الشركة الألمانية siemens والشركة اليابانية nechiemkubota والشريكتين الايطاليتين brunabost و castaonetti ليستلم هذا جاهزا سنة 1991.

بدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل يوم 6 جوان 1992 ثم تبعتها المجموعة الثانية في 1 جوان 1993، وفي 27 مارس 1994 تم استلام المؤسسة وبدأت الإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة وقد قدرت تكلفة إنشائها بـ 3175000000 دج منها 48% بالعملة الصعبة وتبلغ الطاقة الإجمالية للمحطة 630 ميغاواط وتوزع المحطة على ثلاثة مولدات كهربائية كل واحد منها قدرته 210 ميغاواط وتوتر قدره 240 كيلوفولط.

2- أهداف ووظائف مؤسسة سونلغاز

تمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة سونلغاز في إنتاج الكهرباء لكن هذا لم يمنع من فتحها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك الغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العالاية اتجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

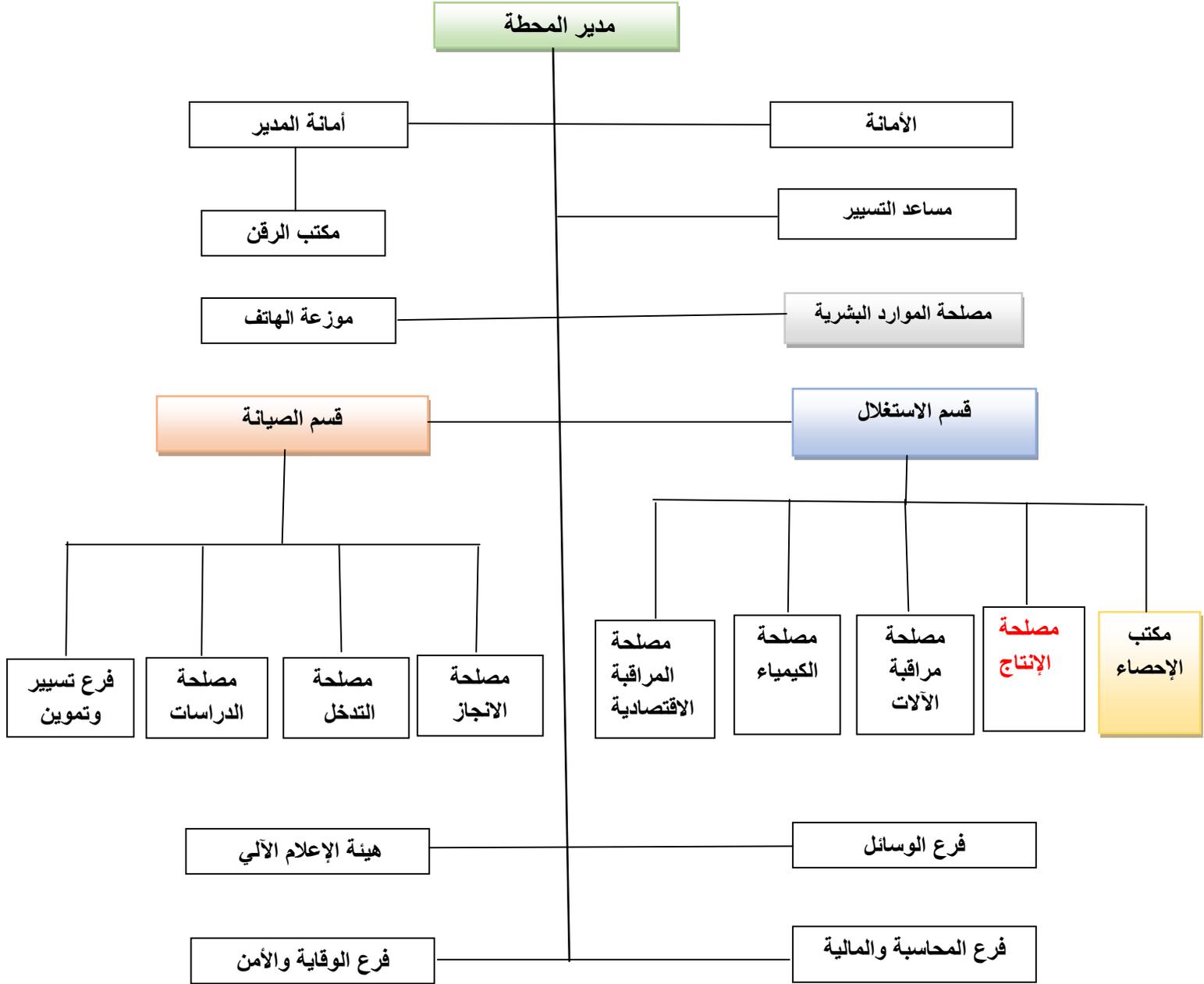
وعلى صعيد تسييرها، يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة، ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.

3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز:

إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لخدمة أهداف الشركة وتتكون شركة إنتاج الكهرباء بجيجل من مجموعة من المصالح وفروع أخرى سنوضحها في الشكل التالي:

شكل (06): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء بالطاهير



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

تحليل الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء بالطاهير - جيبل:

يمكن شرح مختلف مصالح المؤسسة كالآتي:

1- المديرية العامة:

تشمل كل من المدير، الأمانة العامة، الأمانة، مساعد التسيير، مكتب الرقن، موزعة الهاتف، مصلحة الموارد البشرية.

الأقسام: يمكن تقسيمه إلى قسمين:

أ- قسم الاستغلال: نجد به:

مكتب الإحصاء، مصلحة الإنتاج، مصلحة مراقبة الآلات، مصلحة الكيمياء، ومصلحة المراقبة الاقتصادية.

ب- قسم الصيانة: وبدوره نجد فيه:

مصلحة الانجاز، مصلحة التدخل، مصلحة الدراسات وفرع التسيير والتموين.

كما أننا نجد أربعة فروع تابعة لكل هاته المصالح وتكون تحت وصايتهم وخدمتهم جميعا في أي وقت، حيث تكون تحت الطلب وهي: فرع الوسائل، هيئة الإعلام الآلي، فرع المحاسبة والمالية وفرع الوقاية والأمن.

1- المدير: يقوم بتسيير وتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة، وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم هذه الهياكل، كما يشرف على التنسيق بين أعمال التسيير التقنية والإدارية والمالية للشركة.

2- الأمانة العامة: تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة تحفظ بنفسه من كل مستندات البريد الوارد والصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الاستدعاءات الخاصة بها، كما تقوم بتوزيع البريد على مختلف مصالح الشركة.

3-مساعد التسيير: (نائب المدير): مهمته الأساسية هي تولى وظيفة المدير في غياب هذا الأخير، كما يقوم بمساعدته على أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة، وهو المشرف المباشر على مصلحة الاستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج ويتحمل مسؤولية الوحدة في المجال التقني

4-موزعة الهاتف: لها دور كبير ومهم داخل الشركة من خلال تحقيق وتسهيل عملية الاتصال الداخلي بين العمال وكذا الإدارة، ومختلف المصالح والورشات حيث يتمكن كل طرف داخل الشركة من الاتصال بغيره من خلال بث نداء عبر الهاتف الداخلي.

5-مصلحة الاستغلال: تختص هذه المصلحة بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها وكذا تحضير برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها، وكذلك دراسة تقارير الاستغلال اليومية، وتحليل الاختلال وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.

6- مصلحة الموارد البشرية: تتكفل أساسا بإعداد التقارير الشهرية، الفصيلة والسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها، كما تقوم بمعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل الشركة، تتكفل أيضا بالعلاقة مع الشركاء الاجتماعيين وإعداد الأجور الخاصة بالعمل شهريا، كما تشمل هذه المصلحة على فرع مكلف بالدراسات تنحصر مهامه في:

- وضع مخطط تدريبي ومتابعة تكوين العمال على المدى الطويل والقصير.
- نقد كشوف الترقية والنقل والأجور.
- استقبال المراسلات الخارجية (طلبات العمل).

7- مصلحة الصيانة: تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعملية الانجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج للأشغال وتحضير الأشغال الكبرى والإشراف عليها.

8- فرع المحاسبة ومراقبة التسيير: من مهامه مسك حسابات الشركة، استلام الفواتير من شعبة التموين وفحصها، وتلخيصها، إعداد الجداول المالية من مصاريف ومداخيل الشركة ومتابعة وضعيتها المالية.

9- فرع التموين والمخزون والقروض: يختص بتمويل الشركة بجميع المستلزمات الضرورية لمختلف نشاطاتها (أدوات مكتبية، قطع غيار... الخ) وتقديم طلبات الشراء في الداخل والخارج، كما تحتفظ بالملفات الخاصة بالموردين ومتابعة الطلبات.

10- فرع الوسائل: يختص بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة، كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.

11- هيئة الإعلام الآلي: مهمتها إعداد الدراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كذلك تساعد مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يستعملونها.

12- فرع الوقاية والأمن: يسهر على امن وسلامة العمل، حماية تجهيزات الشركة من التلف، كذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها⁽¹⁾.

ثانيا: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراعات بشركة إنتاج الكهرباء بالطاهير:

1- الاتصال التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين بالدراسة والتحليل وكان هذا في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، سواء كانت هذه الأهمية بين الأفراد أو داخل التنظيمات، أو في أي مكان يمكن للأفراد أن يجتمعوا فيه، فلا بد أن يكون هناك اتصال فيما بينهم وذلك بهدف تنفيذ المهام بكل سهولة.

⁽¹⁾المصر: مصلحة الموارد البشرية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء

وقد أصبح الاتصال التنظيمي مؤخرًا أمرًا ضروريًا، ذلك أنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم بغرض نشر المعلومات والأفكار والحقائق فيما بينهم حتى يتمكن من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، وكذا تحفيزهم على أدائها على أكمل وجه، كما يعمل هذا النوع من الاتصال على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير على سلوكهم ومساعدتهم على التعرف على محيط عملهم.

وقد سعت شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بالطاهير - جيغل - إلى توفير الاتصال التنظيمي كعنصر فعال، للرفع من مستوى التواصل بين أفراد المؤسسة لكن العملية الاتصالية بهذه الأخيرة لا تزال وأهميتها منحصرة في احترام التدرج الهرمي، ولا زالت المؤسسة تفتقر للمصلحة خاصة بالاتصالات، ولكنها تعتمد إلحاحًا ما على تقنيات الاتصال الحديثة خاصة الانترنت، في مقابل هذا تعتمد على الوسائل المكتوبة، كالمعلقات الحائطية بدرجة كبيرة كذلك تعتمد على ما يعرف بشبكة "Elite" للاتصالات والتي بدورها تعالج مختلف الشبكات الاتصالية وتحسنها، من خلال هذا يمكن القول أن المؤسسة تعتمد الاتصال الرسمي النازل، ولا زالت المؤسسة تفتقر إلى مهارات اتصالية تجنبها العوائق المختلفة.

2- الصراع التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء:

تعتبر المنظمات الإدارية منظمات اجتماعية يمثل الإنسان فيها العنصر الأول، فهو يعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يبذله من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، الأمر الذي ينعكس على فعالية المنظمة، وكل فرد في أي منظمة لا يمكن له أن يعمل بمعزل عن الجماعة، فهو يعتمد في عمله على التعاون مع الزملاء في المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ونتيجة لهذا يحصل الائتلاف أو الاختلاف وعدم التوافق بين الأفراد التي يرقى إلى درجة الصراع.

هذا الأخير الذي يعبر عن عدم وجود نظام فعال للاتصالات داخل المنظمة يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة، فضعف قنوات الاتصال بين الإدارة، وأيضًا سوء الفهم بين الأفراد يكون سببًا هامًا وقويًا لنشوء الصراع.

هذا الأخير الذي تختلف حدته من منظمة لأخرى، فقد يقتصر على الاختلاف في الرأي وتعدد الاتجاهات وهو أمر مرغوب ويقود إلى الإبداع والابتكار والتغيير بدل التوقع والجمود، بل إن بعض العلماء رأوا في الصراعات سنة التجديد والابتكار، ذلك لكل فكرة، فكرة مضادة والصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه.

مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بالطاهير - جيغل - وعلى غرار مختلف المؤسسات الاقتصادية تتعرض للصراعات داخلية بين الإدارة والعمال أو بين العمال فيما بينهم، وذلك راجع إلى عدة أسباب والتي من أهمها اللغة طبيعة العمل الصعبة والتي يمكن أن تكون قاسية في بعض الأحيان أيضا يمكن أن تكون أسباب خارجية عن نطاق المؤسسة وصلاحياتها، لكن تبقى هذه الصراعات أمرا عاديا داخل المؤسسات و يبقى العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة، كما ذكرنا سابقا تعتبر مؤسسة سونلغاز كغيرها من المنظمات تعاني من صراعات داخلية، خاصة على مستوى قسم الصيانة ومصالح الإنتاج، وفي هذه الحالة تتدخل مصلحة التحضير والدراسات لإعداد خطة تقنية لمعالجة المشكل.

أما في حالة الصراعات بين الأفراد فيتم تقديم الشكاوى في حالة الانخراط في نقابة تمثيل العمال وهناك أيضا نقابة أخرى تعرف بالمشاركة الجماعية، حيث تتدخل لتوفير مناخ اجتماعي مهني كما يتدخل المستشار القانوني في حالة وجود صراعات أو نزاعات بين العمال في المؤسسة أو ما بينها وبين مؤسسات أخرى ويجب أن يكون تنسيق بين المصالح لخطورة القرارات، وإرسال المشكل إلى الجهة المكلفة بالتدخل وإرسال تقرير حول طبيعة المشكل وذلك بعد التدخل لمعالجة المشكل، مع العلم أنه في حالة وجود الصراعات يكون الاتصال بالتدريج من المدير إلى العمال في حالات استثنائية يكون الاتصال من المصلحة إلى المدير، كمصلحة النظافة والأمن، أما فيما يخص الإضرابات فهي ممنوعة وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة عملها الحساسة.

3-فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بشركة إنتاج الكهرباء:

كما ذكرنا سابقا لازالت العملية الاتصالية بمؤسسة إنتاج الكهرباء بالطاقة-الطاهير- تمارس برتبة احتراماللتدرج الهرمي، وأنه هناك معيقات اتصالية داخل مؤسسة تخلف الصراعات ومن أهمها قلة الاتصالات المباشرة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (43)، كمان أن دور الاتصال التنظيمي في زيادةفعاليتهاأداء لا يزال محدودا وهذا ما صرح به المبحوثين من خلال الجدول رقم (13)، وقد أكدالوجود خلافات داخل المؤسسة بنسبة كبيرة أيأن الاتصالات لا تلعب دورها بفاعلية، ذاكأن ابرز الأخطاء التي تعرقل نشاط المؤسسة هي تأجيل إنجاز المهام مما يستدعي إعادة النظر في الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة، وقد أبدى العمال استيائهم فيما يخص إستراتيجية الاتصال المعمول بها، ويطالبون بإعادة النظر في عمليةتوظيف الإطارات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية لتجنب الوقوع في الأخطاء والصراعات.

إذنمؤسسة سونلغاز تحتاج إلى كفاءات وتجيد مهارات الاتصال، حيث أنأي تقصير من طرف المؤسسة قد يثيرسخط متعاملها عليها مما يخلف نوع من النزعات والتي قد تتفاقم إلى أزمات خطيرة.

ثالثا: تحليل البيانات الميدانية

المحور الأول: بيانات عامة

- جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	95%
أنثى	3	5%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، حيث نجد أن فئة الذكور هي الأعلى نسبة (95%)، مقارنة بفئة الإناث والتي بلغت (5%) ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس بمؤسسة سونلغاز، حيث يتطلب مهارات وقدرات بدنية كبيرة خاصة على مستوى التنفيذ وكذلك الخرجات الميدانية لمتابعة المشاريع وكون هذا النشاط حافل بالمخاطر لما تفرضه طبيعة العمل، حيث لا تستطيع المرأة القيام بهذه الأعمال ويتعذر عليها تنفيذ هذه المهام، ولقد جاء العنصر النسوي بهذه النسبة لان تواجدها يكون غالبا بالأعمال الإدارية والمحاسبية والسكرتارية، كذلك لاحظنا من خلال العدد الكلي لعمال المؤسسة غلبة عنصر الرجال مقارنة بالنساء، وهذا ما يفسر عدم إعطاء الإدارة أهمية للجنس في عملية التوظيف ولكن اعتماد معايير أخرى مثل الخبرة والكفاءة المهنية والدراية بالمستوى العلمي والعملية.

جدول رقم (2): يوضح التوزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	1.7%
35-31	19	31.7%
40-36	13	21.7%
45-41	8	13.3%
أكثر من 45	19	31.7%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه بأن موظفي في مؤسسه سونلغاز تتراوح أعمارهم ما بين (31- 35) و(أكثر من 45)، حيث مثلت الفئتين نفس النسبة وهي الأعلى وقدرت ب(31.7%) وتليها الفئة العمرية من (40-36) بنسبة (21.7%) ثم نسبة (13.3%)، التي تمثل الفئة العمرية من (45-41) وأخيرا الفئة (أقل من 30) والتي قدرت بنسبة (1.7%) ويمكن تفسير هذه النتائج وربطها بالخبرة الوظيفية وكذلك الطاقات والكوادر المؤهلة، فكون المؤسسة ذات طابع اقتصادي فهي تحتاج على طاقات وإمكانيات بشرية تتميز بالحيوية والحركة، وفي نفس الوقت إلى أشخاص متمكنين ويتميز بالخبرة والكفاءة العلمية والعملية وهذا ما يتوافق مع طبيعة النشاط الممارس.

ومن من خلال هذا نستنتج بان شركة سونلغاز بالطاهير -جيغل- أغلب موظفيها شباب يتميزون بالنضج والإبداع وتحمل المسؤولية وهي تركز في توظيفها على هذه المعايير وعلى الأفراد المؤهلين الذين بإمكانهم السير قدما نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

-جدول رقم 03: يوضح توزيع الأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	1.7%
ثانوي	20	33.3%
جامعي	34	56.7%
دراسات عليا	05	8.3%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يبين الجدول السابق توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي، حيث تحتل فئة الجامعيين المرتبة الأولى بنسبة (56.7%)، ليليها المستوى الثانوي بنسبة (33.3%)، وبعدها الدراسات العليا بنسبة (8.3%) أما فئة متوسط فقدرت بـ (1.7%)، وهذا ما يفسر بان المؤسسة تعتمد أكثر على حاملي الشهادات الجامعية والثانوية وأصحاب الكفاءات العلمية المؤهلة من محاسبين ورؤساء مصالح ومهندسين وتقنيين .

ونستنتج من هذا أن أفراد مؤسسة سونلغاز أغلبهم ذوا مستوى مستويات عالية حاملين لشهادات مختلفة، كذاك نستنتج بأن مؤسسة سونلغاز تعتمد على الكفاءات العلمية من خلال وضع المستوى التعليمي لأفرادها في الاعتبار لتمكنهم من تأدية المهام الموكلة إليهم.

-جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل العينة
16.7	10	أقل من 5 سنوات
38.3%	23	ما بين 5 إلى 10 سنوات
11.7%	7	من 11 إلى 15 سنة
8.5%	5	من 16 إلى 20 سنة
25%	15	أكثر من 20 سنة
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات العمل تبين أن فئة (ما بين 5 إلى 10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (38.3%) ثم نسبة (25%) للفئة (أكثر من 20 سنة) وبعدها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (16.7%)، أما الفئة (من 11 إلى 15 سنة) فقدرت بـ (11.7%) وأخيرا الفئة (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة (8.3%) وهذا ما يدل أن المؤسسة تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة وتتميز بالخبرة والكفاءة مثلما تحتاج إلى مهارات جديدة من خلال توظيف حاملي الشهادات الجامعية الحديثة، والتي تواكب متطلبات الشركة، ومن هذا نستنتج أن المؤسسة تحتفظ ببعض الكفاءات القديمة لكنها لا تمنع في توظيف أفراد مبتدئين أو ذوي خبرة محدودة، وهذا ما يفسح المجال لاستغلال الطاقات الشبابية الكامنة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل كما قد يكون هذا راجع إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، حيث قد توازن بين الإطارات ذوي الكفاءات العالية كما تعتمد على إطارات شابة.

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب المشغول.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	/	/
رئيس مصلحة	10	16.67%
عامل	38	63.33%
أخرى تذكر	12	20%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول :

من خلال الجدول السابق يتضح أن فئة العمال هي أكبر نسبة وقدرات بـ(3.3%63) وتليها (فئة مناصب أخرى) بـ(20%) والتي تضم مهندسين تقنيين ومهندسي الإنتاج والدراسات وبعدها فئة رؤساء المصالح بنسبة(16.67%)، ولعل هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب عدد كبير من العمال لانجاز مختلف الأعمال الإدارية والتقنية وتنفيذ بعض المشاريع الميدانية، أما رؤساء المصالح والأقسام فتعتمد عليهم المؤسسة في تولي عملية التنظيم لمختلف الأعمال والمهام وكهمزة وصل بين العمال والمدير، كما يتطلب نشاط المؤسسة مهندسين وتقنيين ذوي كفاءات مؤهلة قادرة على تحمل المسؤولية نظرا لخطورة المهام الموكلة إليهم، ويمكن أن يكون هذا راجع إلى التدرج الهرمي للوظائف داخل المؤسسة كذلك لطبيعة نشاطها.

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بالطاهير.

جدول رقم (06): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول أسباب الاتصال بالإدارة.

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
طلب استفسارات		31	51.7%
إبداء اقتراحات		07	11.7%
تقديم شكاوي		22	36.7%
المجموع		60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يوضح الجدول أعلاه أسباب اتصال المبحوثين بالإدارة، حيث أن نسبة (51.7%) تتصل لطلب الاستفسارات، وتليها نسبة (36.7%) لتقديم لشكاوي، وأخيرا (11.7%) فيما يخص إبداء الاقتراحات، وقد يكون هذا راجع إلى طريقة وأسلوب العمل والمهام والوظائف المتداخلة فيما بينها وكذلك أهمية النشاط الممارس، وهذا ما قد يجعل العمال في استفسار دائم، كذلك قد يؤثر حجم المؤسسة وطبيعة العمل وعدد العمال على السير الحسن للعمل ما يؤدي إلى وجود عراقيل أو عقبات تسبب الاستياء للعامل، ويمكن أن نستنتج من هذا وجود فاصل بين العمال والرؤساء وذلك حسب السلم الإداري والتسلسل الهرمي، وهذا ما توصلت إليه دراسة " العربي بن داود " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية".

جدول رقم (07): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات / العينة
88.3%	53	الرسمي (داخل المؤسسة)
11.7%	7	غير الرسمي (خارج المؤسسة)
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

حسب الشواهد الكمية في الجدول يمكن أن نتعرف على نوع الاتصال السائد داخل مؤسسة سونلغاز، وهو الاتصال الرسمي بنسبة (88.3%) أما (11.7%) تمثل الاتصال غير الرسمي، ويمكن تفسير هذا بسيادة خطوط السلطة الرسمية المعتمدة من قبل العمال واحترامهم لمحيط العمل، وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا للمؤسسة، وهذا واضح من خلال تعاملاتهم وتبادلهم للمعلومات والنشاطات ومن خلال هذا نستنتج أن موظفي شركة سونلغاز يحترمون تعاليم رؤساءهم وتوجيهاتهم ويحترمون القوانين المنظمة للنشاط، لكن هذا لا ينفي وجود اتصال غير رسمي بحكم وجود خرجات ميدانية ومشاريع خارج محيط الشركة.

جدول رقم (08): يوضح إجابات المبحوثين حول نوع الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة في حاله الإجابة برسمي.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات / العينة
45.9%	24	الاتصال النازل (من المدير إلى العمال)
37%	20	الاتصال الصاعد (من العمال إلى المدير)
16.5%	9	الاتصال الأفقي (العمال فيما بينهم)
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح لنا أن الاتصال النازل هو الأكثر اعتمادا بنسبة (45.9%)، ويليه الاتصال الصاعد بسنة (37.6%)، وأخير الاتصال بين العمال بنسبة (16.5%) ويمكن أن نرجع هذا إلى التسلسل الهرمي للوظائف وطبيعة العلاقة داخل المؤسسة واعتماد اللوائح والقرارات المكتوبة والرسمية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، حيث قد تكون القرارات الصادرة عن المرؤوسين أكثر وضوحا وأكثر قابلية للتنفيذ في الوقت المحدد، إلى جانب وجود العلاقات التعاونية السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة وبين العمال أثناء أدائهم لمهامهم وهذا ما يتوافق مع دراسة "مارس هناء" بعنوان "أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية إنجاز العمل".

كما قد يتحتم على العمال أحيانا نقل بعض الانشغالات أو طلب الاستفسارات أو نقل تقارير إلى رؤسائهم مما يعرض عليهم الاتصال تصاعديا، ومن هذا نستنتج أن أفراد المؤسسة سونلغاز يعتمدون جميع أنواع الاتصالات، وهم لا يتقيدون بنوع محدد لما تتميز به عملية الاتصال من ديناميكية وحركية حسب طبيعة الهدف المنشود.

جدول رقم(09): يوضح توزيع إجاباتالمبحوثين حول العملية الاتصالية بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات العينة
%28.3	17	منظمة
%45	27	عادية
%26.7	16	عشوائية
%100	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن نسبة(45 %) من المبحوثين أجابوا بأن عملية الاتصال بمؤسسة سونلغاز عادية، فيما أجاب (28.3%) بأنها منظمة، و(26.7%) أجابوا بأنها عشوائية، فيمكن أن نفسر هذا بتوسع حجم المؤسسة وعدد العمال بها وكذلك تداخل النشاطات، وأحيانا تصبح العملية الاتصالية غير متسلسلة نظرا لبعض التغيرات المهنية أو الأحداث غير المتوقعة، لكن يمكن أن نستنتج أن العملية الاتصالية بمؤسسة سونلغازمتدبدة، فغالبا يمارس الاتصال الرسمي حسب التدرج الهرمي، أما الاتصال غير الرسمي والذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي تنظيم فهو متمثل في العلاقات بين العمال والاتصالات اليومية بينهم، وما يمكن استنتاجه هو أن شركة سونلغاز تعتمد قنوات اتصالية مختلفة حسب ما تفرضه طبيعة النشاط، والاتصال غالبا يتم فيها بتسلسل وهذا حسب ما قدم لنا من إجابات حول بعض الاستفسارات أثناء زيارتنا للمؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عملية الاتصال وإمداد المعلومات في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات العينة
25%	15	كافية
75%	45	غير كافية
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

يوضح الجدول السابق إجابات المبحوثين حول العملية الاتصالية وإمداد المعلومات في مؤسسة سونلغاز، حيث أجاب (75%) من المبحوثين بأنها غير كافية و(25%) أجابوا بأنها كافية ويمكن أن نفسر هذا بغياب إستراتيجية واضحة في الاتصال، مما يؤدي إلى نقص في الاتصال والمشاركة والإعلام، مما يخلق شعور بعدم الرضا على طرق الاتصال المتبعة، كذلك عدم توفر مصلحة متخصصة في الاتصالات بالمؤسسة وقيام مصالح وأقسام أخرى بهذه المهمة، وما يمكن استنتاجه هو أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بصفة كبيرة على الاتصال كأداة لتبليغ القرارات وتقتصر المهمة الاتصالية في شكل تعليمات وتوجيهات أو بالأحرى أوامر مختصرة تترجم مهمة كل عامل يوميا، وهذا ما أكدته أحد المهندسين أثناء زيارتنا للمؤسسة، حيث وضح لنا بان هناك برنامج خاص داخل المؤسسة يتم من خلاله توضيح مهمة كل عامل يوميا وذلك من خلال تفقد كل عامل بمصلحته للبرنامج عبر الحاسوب الموجود بمكتبه أو المكتب القريب منه ليتعرف على المهام التي يجب عليه قضاءها أو القيام بها، مع العلم أنه يتم تفقد البرنامج كل صباح قبل بداية العمل.

جدول رقم (11): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب سيرورة المعلومات التي تصل من الإدارة.

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
سريعة		3	5%
متوازنة		20	33.3%
بطيئة		37	61.7%
المجموع		60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يتبين من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح سيرورة المعلومات التي تصل من الإدارة أن نسبة (61.7%) من المبحوثين ما يقابله 37 فردا من أفراد العينة صرحوا بأن المعلومة المرسله من الإدارة بطيئة، في حين صرح (33.3%) بأنها متوازنة و (5%) بأنها سريعة ويمكن تفسير هذا بإتباع إدارة سونلغاز للتسلسل الهرمي للمعلومات وكذلك الاعتماد أكثر على الاتصال النازل أي من الرؤساء أو المدراء إلى العمال وهذا قد يؤدي إلى تعرقل عملية سير المعلومة وعلى وصولها في وقتها المحدد، ومن هذا نستنتج أن إدارة مؤسسة سونلغاز لا تحرص على الأداء الجيد في إيصال المعلومات والبيانات إلى العمال، وقد يكون هذا بحكم تراكم المهام الإدارية والانشغال الدائم للإداريين وكذلك توجيه مهمة إيصال المعلومات إلى السكرتارية وعدم تخصص مصلحة خاصة للإعلام والاتصال بالمؤسسة، وهذا يدل على أن العملية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز لم ترق إلى المستوى المطلوب.

جدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات العينة
26.7%	16	نقل القرارات
33.3%	20	احترام التدرج الهرمي
16.7%	10	الإسهام في فعالية النشاط الخاص بالمؤسسة
13.3%	8	تنظيم سيرورة المعلومات
10%	6	تنظيم العملية الاتصالية بين العاملين
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

يوضع الجدول السابق أهمية الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، حيث أجاب (33.3%) من المبحوثين بأن أهمية الاتصال لديهم تكمن في احترام التدرج الهرمي و(26.7%) في نقل القرارات ثم الإسهام في فعالية النشاط الخاص بالمؤسسة ب(16.7%) و (13.3%) تنظيم سيرورة المعلومات وأخيرا (10%) في تنظيم العملية الاتصالية ويمكن أن يوضح لنا هذا أن العملية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز لا زالت تمارس برتابة وتتجسد بالتدرج والتسلسل من أجل تنفيذ التعليمات أو احترام القانون الداخلي للمؤسسة لكنها تلعب دورها في نقل القرارات، حيث لا يمكن أن ننفي أن الاتصالات التنظيمية ضرورية فهي تساعد على إنجاز الوظائف المختلفة داخل التنظيم، ويمكن أن نستنتج من خلال هذا أن مؤسسة سونلغاز لا تزال تمارس بها العملية الاتصالية لتحقيق وظائف تقليدية فهي لا تعتمد على الاتصال كأداة للتنسيق أو الرقابة والتحسين وتسيير النشاط اليومي للمؤسسة أو تحسين العلاقات الخارجية، فالمؤسسة لم تخصص بعد قسم خاص بالعلاقات العامة والذي قد يساهم في توسيع المشاريع الخارجية.

جدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مساهمة الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء.

الخيارات العينة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	22	36.7%
أحيانا	32	53.3%
نادرا	6	10%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة فعالية الأداء أحيانا حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر بـ (53.3%) ودائما بنسبة (36.7%) وأخيرا نادرا بنسبة (10%) ويمكن تفسير هذا بإمكانية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض في المؤسسة باستخدام الاتصال وذلك بوجود تنظيم إداري من خلال اعتماد مختلف الوسائل الاتصالية بمؤسسة لتسهيل أداء المهام واختصار الوقت والمسافة داخل المؤسسة وتجنب الاتصال المباشر الذي يكلف وقت طويل، ونستنتج من هذا أن الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة فعالية الأداء بمؤسسة سونلغاز بدرجة لا بأس بها، فلا يمكننا تصور تنظيم بدون اتصال، حيث يساعد على قضاء الأشغال في وقتها وإنهاء النشاطات المبرمجة أو الطارئة.

جدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات العينة
66.7%	40	مكتوبة
31.7%	19	إلكترونية
1.7%	1	أخرى تذكر
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

يوضح الجدول أعلاه الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً بمؤسسة سونلغاز حيث أجاب (66.7%) من المبحوثين بأنها وسائل مكتوبة و(31.7%) بالالكترونية، وأخيراً فئة أخرى تذكر بـ (1.7%) ويمكن تفسير هذا بوضوح المعلومات المكتوبة ومصداقيتها حيث يتم الاعتماد عليها بكثرة لضمان وصول المعلومات لكافة العمال وإمكانية الاطلاع عليها وتكون أكثر رسمية، وقد يكون الاعتماد على الوسائل المكتوبة إلى جانب الوسائل الالكترونية بنسبة أقل لأن الوسائل المكتوبة قد تجنب التشوه الذي قد تحدثه الوسائل الالكترونية والتي قد يتعذر استعمالها بصفة جيدة من قبل بعض العمال. ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن أغلبية عمال المؤسسة يعتمدون في أداء مهامهم على الوسائل المكتوبة والتي تعد من أفضل الوسائل مقارنة بالوسائل الأخرى وقد يكون هذا راجع إلى قلة الإمكانيات لتعميم الخدمات الالكترونية في كافة أقسام ومكاتب المؤسسة، ومن خلال دراسة مشابهاً لدراستنا بعنوان "واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية وجدنا أن الوسائل المكتوبة هي أكثر الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة.

جدول رقم (15): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما بالمؤسسة.

الخيارات/العينة	التكرار	النسبة المئوية
تعليمات	25	41.7%
ملصقات	26	43.3%
تقارير	7	11.7%
جريدة المؤسسة	2	3.3%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يوضح الجدول أعلاه أكثر الوسائل المكتوبة استخداما بمؤسسة سونلغاز حيث نجد الملصقات في المرتبة الأولى بنسبة (43.3%) وتليها التعليمات بنسبة متقاربة قدرت بـ (41.7%) وبعدها التقارير بنسبة (11.7%)، وأخيرا جريدة المؤسسة بنسبة (3.3%) وهذا ما يفسر ميل إدارة المؤسسة على استعمال الملصقات والتعليمات بدرجة كبيرة في شرح مهامها داخليا أو خارجيا، ويمكن أن نستنتج من هذا أن مؤسسة سونلغاز تعتمد هذه الوسائل لأنها قد تكون مفضلة من طرف العمال مهما اختلف المستوى التعليمي لتجنب بعض التعقيدات أثناء شرح وتفسير خطط العمل، فهذه الوسائل قد تكون أكثر ضمانا رغم استغراقها للوقت وتعتبر أكثر جدية وقد لاحظنا من خلال زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة الاعتماد على هذه الوسائل حيث تعتبر أكثر وضوحا كون العمل داخل المؤسسة يعتمد بصفة ضرورية على المخططات والرسومات.

جدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيارات العينة
53.3%	32	الانترنت
8.3%	5	الإكسترنات
38.3%	23	الفاكس
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أكثر الوسائل الإلكترونية استخداما بمؤسسة سونلغاز هي الإنترنت بنسبة (53.3%) ويليهما الفاكس بنسبة (38.3%) وأخيرا الإكسترنات بنسبة (8.3%)، ولعل هذا راجع إلى كون الإنترنت الأكثر انتشارا وأكثر سهولة من حيث الاستخدام ويمكن إيصال المعلومات من خلالها ببساطة، ونستنتج من خلال هذا أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على الإنترنت سواء في التعامل داخل المؤسسة أو خارجها من خلال التواصل عن طريق موقعها الإلكتروني مع عمالها وجمهورها ومختلف الهيئات، أما الفاكس فتعتمد عليه بصفة أقل للتعامل والاتصال خارج محيط المؤسسة كالاتصال خارج الوطن، أما خدمات الإكسترنات فهي محدودة وهذا ما صرح به لنا أحد رؤساء المصالح بالمؤسسة.

جدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	21.7%
لا	47	78.3%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (78.3%) من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية التي تخص المؤسسة، في حين أن نسبة (21.7%) يشاركون في اتخاذ هذه القرارات، ولعل هذا راجع إلى تعدد المناصب في المؤسسة وتفرع الأقسام والمصالح حسب المهام، وربما بسبب تباين المستويات التعليمية والتخصصات، أو بحكم العدد الكبير للعمال ونستنتج من هذا أن مؤسسة سونلغاز لا تسمح لجميع العمال بالتعبير عن آرائهم وإبداء اقتراحاتهم وهذا قد يؤثر عليهم من جهة، وعلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، فعند استشارة العامل في حل المشاكل أو اتخاذ قرارات تخص قسمه أو مصلحته، فالعامل في هذه الحالة يشعر بالثقة وبأنه ذو أهمية في المؤسسة كما قد يولد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بدائل كثيرة، ويكون عنصر الإبداع وتوفير المهارات لتحقيق فعالية في الأداء.

جدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول كيفية اتخاذ القرارات التنظيمية.

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق الاجتماعات		5	38.5%
الاتصال المباشر بالمسئول		2	15.6%
تبليغ المصلحة المعنية		5	38.5%
أخرى تذكر		1	7.3%
المجموع		13	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يوضح الجدول أعلاه كيفية اتخاذ القرارات التنظيمية بمؤسسة سونلغاز حيث نجد نسبة (38.5%) من أفراد العينة أجابوا بأنها تتخذ عن طريق الاجتماعات ونفس النسبة أجابوا بأنها تتخذ من خلال تبليغ المصلحة المعنية، أما (15.6%) من خلال الاتصال بالمسئول مباشرة، أما نسبة (7.3%) فأجاب عنها المبحوثين في فئة أخرى تذكر حيث أجاب عنها فرد واحد وذلك بأن القرارات تتخذ عن طريق رئيس القسم، وهذا ما يفسر أن الإدارة تعقد الاجتماعات لاتخاذ القرارات أو تكتفي بجمع الانشغالات عن طريق المصالح والأقسام، ونستنتج من خلال هذه النتائج أن إدارة مؤسسة سونلغاز تعتقد الاجتماعات بصفة دورية، وهذا ما صرح به بعض رؤساء الأقسام أثناء زيارتنا للمؤسسة كذلك حضور الاجتماعات يكون من قبل ممثلي العمال والمهندسين والمشرفين لاتخاذ مختلف القرارات التي تخص مستقبل المؤسسة، مع العلم أن الإدارة تعقد اجتماعات يومية في الفترة الصباحية، وهذه الاجتماعات يحضرها رؤساء المصالح والأقسام وذلك لمناقشة خطط العمل والمهام اليومية، حيث يتم شرح ذلك للعمال من قبل المشرفين عليهم، دون حضورهم شخصيا.

المحور الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بشركة إنتاج الكهرباء بالطاهير.
 جدول رقم (19): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول وجود الصراع بين أفراد جماعات العمل.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
أمر عادي	40	66.7%
أمر غير عادي	20	33.3%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يمثل الجدول المبين أعلاه وجود الصراع بين أفراد جماعات العمل بشركة إنتاج الكهرباء (سونلغاز)، حيث يرى (66.7%) من المبحوثين بأنه أمر عادي بينما (33.3%) أجابوا بأنه أمر غير عادي، ويمكن تفسير هذا بنظر أفراد المؤسسة إلى ظاهرة الصراع بأنها ظاهرة عادية وهذا ما يفسر نظرتهم الإيجابية للصراع كظاهرة مستفحلة في جميع المؤسسات الحديثة، ومن هذا نستنتج أن محيط مؤسسة سونلغاز لا يستغرق وجود الصراع داخل محيط عملهم وبأنه شيء محتوم فغياب الصراع داخل التنظيم قد يؤدي إلى الركود، لكن في حالة وجوده بدرجة عالية يضر بالمؤسسة وبأفرادها وهيكلها، لذا يمكن تجنبه من خلال التحديد الدقيق لمسؤوليات العمال ولأدوارهم، وكذلك زيادة الوعي وسط الأفراد.

جدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول وجود الخلافات بين الأفراد داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	88.3%
لا	7	11.7%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة (88.3%) من المبحوثين صرحوا بوجود خلافات بين الأفراد داخل المؤسسة (سونلغاز) و(11.7%) صرحوا بعدم وجودها، ويمكن أن نفسر هذا بأنه أمر طبيعي حيث لا يوجد تنظيم خالي من الخلافات، ووجود الأفراد داخل محيط واحد يحتم وجود خلافات بينهم خاصة إذا كانوا مجتمعين على نفس الهدف أو نفس النشاط فالخلافات والمناوشات ظاهرة إنسانية لا غنى عنها، وما نستنتجه من هذا هو أن الخلافات في مؤسسة سونلغاز موجودة بنسبة معتبرة، وهذا قد يحدث أثناء أداء المهام أو عند تعارض الأفكار أو في حالات استثنائية أو خلافات شخصية، حيث أعلمنا أحد رؤساء المصالح أنه توجد خلافات شخصية تولدها الغيرة وشعور البعض بالنقص داخل المؤسسة، وسبب هذه الخلافات نابع من بعض العلاقات الشخصية خارج المؤسسة، كما قد تكون الخلافات بسبب التعصب العرقي، أو إجراءات العمل المتداخلة وترابط مصالح المؤسسة مع بعضها البعض، وعدم تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

21-أسباب الخلافات بين الأفراد داخل المؤسسة:

جدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول أسباب الخلافات بين الأفراد داخل المؤسسة، في حالة الإجابة ب "نعم".

النسبة المئوية	التكرار	العينة الخيارات
7.5%	4	الإشاعات
19%	10	الاتصالات غير المنظمة
37.7%	20	وجود مصالح وأهداف متعارضة
28.3%	15	خلل في نمط القيادة
7.5%	4	أخرى تذكر
100%	53	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه الأفراد الذين اختاروا وجود المصالح والأهداف المتعارضة كسبب لوجود الخلافات بين الأفراد داخل مؤسسة سونلغاز قدرت نسبتهم بـ (37.7%) ثم تليها نسبة (28.3%) بسبب الخلل في نمط القيادة وبعدها (19%) بسبب الاتصالات غير المنظمة و(7.5%) بسبب الإشاعات ونفس النسبة المتبقية أجابوا عنها في فئة أخرى تذكر، حيث صرح هؤلاء بعدم نجاعة الهيكل التنظيمي، ويمكن تفسير هذا بضعف الاتصالات بين العمال والإدارة وتضارب الأهداف والصراع من أجل السلطة وتولي المناصب، ونستنتج من خلال هذا أن طبيعة الهيكل التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز له أثر في توليد خلافات بين جماعات العمل حيث هناك تدرج في الوظائف من الأهم إلى المهم رغم تداخل المهام، وهذا قد يؤدي إلى شعور بعض العمال بالتهميش من طرف المشرفين أو من طرف إدارة المؤسسة، كذلك قد يؤدي نقص الموارد والإمكانيات إلى توليد صراعات خاصة على مستوى مصلحة الإنتاج، لأن طبيعة النشاط تفرض توفر العتاد بشكل دائم وغيابه قد يؤدي إلى صراع كبير.

22- وجود جهات معينة تختلق المشاكل وتعرقل نشاط المؤسسة:

جدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول وجود جهات معينة تختلق المشاكل وتعرقل نشاط المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	81.7%
لا	11	18.3%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يتضح من خلال الجدول السابق وجود جهات تختلق المشاكل وتعرقل نشاط مؤسسة سونلغاز وذلك بنسبة (81.7%) سجلناها من خلال إجابات المبحوثين، في المقابل صرح ما قدر بنسبة (18.3%) من المبحوثين عكس ذلك، ويمكن تبرير هذا بوجود جماعات غير رسمية تحاول عرقلة نشاط المؤسسة، كون المؤسسة لها علاقات خارجية وفروع في مختلف الجهات، ويمكننا أن نستنتج من هذا أن مؤسسة سونلغاز تعاني من بعض الضغوطات الخارجية باستمرار وهي في حالة صراع دائم من أجل ضمان السير الحسن لنشاطها وتحقيق أهدافها، أو بالأحرى هدفها الرئيسي والمتمثل في السهر على توفير احتياجات المواطنين وتجنب الوقوع في أزمات حادة وخطيرة تؤدي إلى عواقب وخيمة.

جدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الهدف من اختلاق المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة، في حالة الإجابة ب"نعم".

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
إثارة المشاكل والفوضى في التنظيم		10	20.3%
تحقيق مكاسب مادية ومعنوية		20	40.6%
زرع الفتنة بينة الموظفين		10	20.3%
أخرى تذكر		9	18.8%
المجموع		49	100%

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال قراءة بيانات الجدول السابق يتبين أن الهدف من عرقلة بعض الجماعات لنشاط مؤسسة سونلغاز واختلافها للمشاكل هو تحقيق مكاسب مادية ومعنوية، بنسبة (40.6%) وزرع الفتنة بين الموظفين وإثارة المشاكل والفوضى في التنظيم بنسبة (20.3%) وباقي أفراد العينة أجابوا في فئة أخرى تذكر بنسبة (18.8%)، ويمكن تفسير هذا بأن هذه الجماعات غير الرسمية تحاول التقرب إلى محيط المؤسسة بنوايا سيئة وتطمح في النفوذ والسلطة ونستنتج من خلال هذه النتائج أن هناك تنظيمات غير رسمية تحاول تحقيق مصالح داخل المؤسسة للظفر بمناصب عليا داخلها، كون الشركة ذات أسهم وكذلك طبيعة عملها الحساسة تولد الضغط الخارجي من قبل هذه الجماعات لزعزعة كيانها.

جدول رقم (24): يوضح إجابات المبحوثين حول الأخطاء التي تعرقل نشاط المؤسسة:

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
التأخر		14	23.3%
تأخير انجاز المهام		37	61.7%
التغيب وعدم انجاز المهام		9	15%
المجموع		60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يوضح الجدول أعلاه بعض الأخطاء التي يقع فيها عمال مؤسسة سونلغاز والتي تعرقل نشاطها حيث نجد خطأ تأخير انجاز المهام في المرتبة الأولى بنسبة (61.7%) ويليه خطأ التأخر بنسبة (23.3%) وبعدها خطأ التغيب وعدم انجاز المهام بنسبة (15%) ، ويمكن أن نفسر هذا بتراكم المهام وكثرتها واستغراق الوقت لإنهائها، فطبيعة العمل والنشاط داخل المؤسسة يتطلب يد عاملة وكفاءات متمكنة لإنجاز الأشغال في وقت محدد، ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز لا زالت تفتقر إلى اليد العاملة وإلى المهارات العالية والقدرات العلمية والعملية، فعمالها يعانون من الضغط بسبب كثرة الأشغال وصعوبة التنفيذ خاصة فئة العمال التقنيين والمهندسين، لهذا يجب على إدارة المؤسسة إعادة النظر في استراتيجيه توزيع المهام وفتح مناصب جديدة لتغطية العجز وتجنب العراقيل.

جدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول كيفية تعامل زملاءهم مع أخطاءهم.

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
ينصحونك ويتضامنون معك		24	40%
يبلغونها المسئول		25	41.7%
لا يبالون بها أصلا		11	18.3%
المجموع		60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن ما نسبته (41.7%) يبلغون أخطاء زملاءهم للمسئول، أما ما نسبته (40%) من مفردات العينة يقومون بالنصح ويتضامنون مع أخطاء بعضهم البعض، ونسبة (18.3%) لا يبالون بها أصلا، وعند الجمع بين الفئتين يتضح لنا أن العمال يتضامنون فيما بينهم داخل المؤسسة ويتعاملون بروابط عاطفية غير عملية في غالب الأحيان، ولعل هذا راجع إلى أقدميتهم بالعمل ومعرفتهم لبعضهم البعض منذ أعوام، وهذا ما فسره الجدول رقم (04) الذي بين أن نسبة كبيرة من العمال لديهم خبرة تجاوزت 20 سنة في المؤسسة.

مما سبق يتضح أن الاتصال بين العمال راجع إلى العوامل الاجتماعية إضافة إلى العملية في التعامل فيما بينهم، ونظرا لطبيعة العمل الذي يقومون به، والذي يتسم بالخطر، فإنه من الضروري تكاثف الجهود والتضامن بين العمال لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (26): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول كيفية تعامل الإدارة مع الأخطاء.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات العينة
58.3%	35	وفق القوانين المنظمة للعمل
23.0%	14	الصلاحيات الممنوحة للمسئول الأعلى
18.4%	11	تحل وديا
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

يتبين من الجدول (26) والمعنون بكيفية تعامل الإدارة مع الأخطاء، أن أكبر نسبة هي (58.3%) والتي وضحت أنها تتعامل معها وفق القوانين المنظمة للعمل، ثم تليها في المرتبة الثانية وفق الصلاحيات الممنوحة للمسئول الأعلى بنسبة (23.3%)، أما المرتبة الثالثة فكانت بنسبة (18.4%) والتي تمثلت في إجابات العاملين بأنها تحل وديا، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على صرامة المسؤولين والإدارة مع الأخطاء باعتبار الشركة ذات طابع حساس في العمل.

يعني هذا أن الجدية والصرامة في العمل هما من أولويات العاملين داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير، إضافة إلى احترام القوانين والتوجيهات المعمول بها داخل المؤسسة والمنظمة للنشاط لكن هذا لا ينفي وجود حلول ودية تلجأ إليها الإدارة دون إثارة فوضى أو فتنة بين العاملين بالمؤسسة بحكم حساسية المواقف وحسب الخطأ المقترف من طرف العامل ودرجته.

جدول رقم (27): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول ردة فعلهم في حالة تغيير قرارات وبرامج داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات / العينة
20%	12	إيجابية
13.3%	08	سلبية
66.7%	40	لا تبدي اهتمام
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر أكدت أنها لا تبدي أي اهتمام في حالة تغيير قرارات داخل المؤسسة وكانت النسبة هي (66.7%)، تليها الايجابية بـ (20%) أما ردود الفعل السلبية فقد كانت أقل منها بنسبة (13.3%)، ولعل هذا راجع بالدرجة الأولى إلى أن الإدارة هي من تقوم بوضع هذه القرارات وما على العاملين إلا تنفيذ الأوامر والتعليمات التي تضعها. ومنه فإن مختلف هذه الإجابات تبين أن العامل مضطر دائما لأن يقوم بواجبه دون أي اعتراض حيال أي قرار تتخذه الإدارة، لأن ذلك قد يؤثر سلبا على السير الجيد لأمر الشركة الإدارية وحسب ما أفاد به العمال داخل الشركة، هناك آراء لا يمكن للعامل التدخل فيها أو معارضتها لأنها في غالب الأحيان تكون في صالح تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (28): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات / العينة
21.7%	13	أهمية العمل لديك
58.3%	35	تحقيق الأهداف المرجوة
20%	12	الانتماء لمؤسستك
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

احتل تحقيق الأهداف الموجودة من خلال ما طرحناه عن تأثير عدم مشاركة العمال في القرارات التنظيمية المرتبة الأولى وذلك بنسبة (58.3%)، ويوضح المبحوثون بنسبة (21.7%) أن عدم مشاركتهم في القرارات التنظيمية تؤثر في أهمية العمل لديهم، فيما عبر (20%) من المبحوثين أن عدم مشاركتهم في القرارات التنظيمية يؤثر في الانتماء لمؤسستهم، ولعل هذا ما يفسره تأكيدهم على تحقيق الأهداف المرجوة والتي يسعون لتحقيقها والسعي إليها إلى جانب الإدارة .

معنى هذا أن العمال يولون أهمية كبرى لتحقيق أهداف المؤسسة التي وضعت مسبقاً، ويؤكد أن عدم مشاركتهم في القرارات التنظيمية يؤثر في الوصول إلى كل ما خطط له من استراتيجيات، ذلك لما يتميز العمل الذي يقومون به من ديناميكية وسرعة في الأداء حسب ما يفرضه جو العمل، فشركة سونلغاز من أهم الشركات المنتجة للكهرباء للجهة الشرقية، ومن الضروري الإحاطة بكل ما يخص المؤسسة وبيئتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

جدو رقم (29): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول أسلوب تعامل الإدارة معهم في مجال الاتصال.

المجموع		معارض		محايد		موافق		الخيارات العبارة
النسبة المنوية	التكرار	النسبة المنوية	التكرار	النسبة المنوية	التكرار	النسبة المنوية	التكرار	
100%	60	16.6%	10	46.7%	28	36.7%	22	تحرص الإدارة على كبح الصراعات في مهدها تفاديا لمضاعفاتها
100%	60	20%	12	48.3%	29	31.7%	19	تستعمل الإدارة أسلوب الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء أثناء عقد الاجتماعات
100%	60	13.4%	8	28.3%	17	58.3%	35	يسمح المدير بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات
100%	60	05%	03	15%	09	80%	48	يجب تخصيص وقت للإنصات لشكاوي العمال

تحليل وتفسير الجدول:

إن الإجابة عن هذا السؤال كشفت عنه النتائج المبينة من خلال الجدول أعلاه، حيث أن العبارة التي تتحدث عن حرص الإدارة على كبح الصراعات في مهدها تفاديا لمضاعفاتها أجاب عنها المبحوثون بـ (46.7%)، وكانوا الموافقون عليها بنسبة (36.7%) أما فيما يخص المعارضون فقد كانت نسبتهم (16.6%)، وفي ما يخص استعمال الإدارة لأسلوب الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء أثناء عقد الاجتماعات فقد كانوا محايدون بنسبة (48.3%) و تمت الموافقة عليها بنسبة (31.7%) أما فيما يخص المعارضون فقد سجلنا نسبة (20%) من أصل مجموع المبحوثين، ننتقل بعدها للعبارة المتحدثة عن سماح المدير بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات حيث سجلنا نسبة موافقة كبيرة قدرت بـ (58%)، تليها النسبة المحايدة بـ (28.3%) أما المعارضة فقد سجلنا انخفاضا طفيفا بها حيث قدرت نسبتهم بـ (13.4%) من مجموع المبحوثين.

- أما العبارة الرابعة والأخيرة ، والتي تتحدث عن تخصيص وقت للإنصات لشكاوي العمال فقد تمت الموافقة عليها بالأغلبية حيث فاقت نسبة (80%)، فيما عبر آخرون بالمحايدة بنسبة (15%) أما نسبة (5%) فقد أبدت معارضتها للموضوع.

- وبالنظر لمجموع العبارات والإجابات المقدمة لكل واحدة منها نلاحظ إجماع كبير على الأمور الإيجابية داخل المؤسسة وكذا التحفظ على أخرى أما المعارضة فلم تكن بنسبة أكبر أي أنها لا تؤثر في سيرورة العمل داخل المؤسسة ومساندتهم لقرارات الإدارة لصالح المؤسسة وكذا الصالح العام، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا الاستطلاعية التي قمنا بها لشركة إنتاج الكهرباء - محطة توليد الكهرباء بالطاهير - جيغل.

- ومنه نستنتج أن العمل في الشركة يقوم على أسس انضباطية وقواعد عملية تحول دون معارضة العاملين للإدارة فالواجب بها هو تقديم خدمات التوزيع والإنتاج للطاقة الكهربائية وتزويد المجتمع بما يحتاجه منها.

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي داخل شركة إنتاج الكهرباء - بالطاهير -.

جدول رقم (30): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول استفادتهم من تكوين في اللغات قبل الإنتماء إلى المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	25%
لا	45	75%
المجموع	60	100%

تحليل و تفسير الجدول:

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، يمكننا أن نحدد فيما إذا كان العامل بالمؤسسة قد خضع لتكوين في اللغات قبل انتمائه إلى المؤسسة أو لا، حيث نلاحظ أن الكفة مالت للإجابات السلبية ب"لا" لإجابات الأغلبية بنسبة (75%) توضح ذلك، فيما كانت الإجابة بنعم تقدر بنسبة (25%)، هذا يدل على أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لهذا الموضوع، ذلك أن فئة العمال بالمؤسسة لا يستفيدون جميعا من التكوين قبل الانتماء إلى المؤسسة، بل يكون ذلك حسب طبيعة عملهم، كما أن مؤسسة سونلغاز تفرض التكوين على عمالها حسب مستوياتهم وتدرجاتهم المهنية، وهذا ما أكدته رئيسة مصلحة الموارد البشرية أثناء زيارتنا للمؤسسة حيث أكدت على وجود ثلاث مراكز تكوينية تابعة للمؤسسة يتكون فيها المهندسون والتقنيون و الأعضاء الفاعلون بها، ولكن هناك فئات عمالية لا يستدعي تكوينها للالتحاق بالمؤسسة، ونستنتج من هذا أن مؤسسة سونلغاز لم تعمم بعد نظام التكوين على عمالها رغم أن هذا ضروري لضمان حسن سيرورة نشاطها.

جدول رقم (31): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى وجود صعوبات تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	55%
لا	27	45%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) أن هناك صعوبات تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وذلك من خلال إجابة المبحوثين "بنعم" بنسبة (55%)، فيما أكدت نسبة المبحوثين المتبقية والتي قدرت بـ(45%) عدم وجود أي صعوبات تعيق هذه العملية ولعل هذا راجع إلى الوسائل الاتصالية بالمؤسسة ولغة التواصل والحوار المستعملة بين العمال وعدم تفهم آخرين لها، وهذا ما لاحظناه من خلال إجاباتهم لنا على الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على مجموع المبحوثين، حيث أكد بعضهم انه لا توجد أية علاقة تربطهم سوى علاقة العمل.

ومنه نستنتج أنه من الضروري وجود علاقات بين الموظفين غير علاقات العمل وذلك لتحسين عملية الاتصال فيما بينهم وبالتالي تدليل الصعوبات التي تواجه العملية الاتصالية وتلاشي كل العراقيل التي تحول دون تواصلهم مع بعضهم البعض، وتبقى هذه الصعوبات قائمة في كل إدارة لاختلاف تخصص كل عامل ودرجة قدرته على تحليل المعطيات وتقبلها.

جدول رقم (32): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية إذا كانت الإجابة "بنعم".

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات العينة
12.12%	4	اللغة
87.88%	29	وسيلة الاتصال
100%	33	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 33 من المبحوثين من أصل 60 مبحوثاً من عينة الدراسة قد أكدوا أن هناك صعوبات تعيق أو تعرقل العملية الاتصالية، وقد كانت أغلبية تبريراتهم تصب في خانة وسيلة الاتصال بنسبة (87.88%)، أما من اعتبروا أن اللغة هي عائق من عوائق العملية الاتصالية فقد قدروا بنسبة (12.12%) وهذا راجع إلى المستوى الدراسي وكذا التكوين المتحصل عليه في مجال اللغات والذي سمح بوجود فوارق تنظيمية تميز بين الرتب الإدارية التي يعمل بها المبحوثين المرتبة حسب الهرم التنظيمي للعمل (من المدير نزولاً إلى العامل البسيط) وهذا ما وحضناه في الهيكل التنظيمي الذي منح لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية والذي يشرح بالتفصيل دور كل موظفا بالمؤسسة.

ومنه نستنتج أن العمال يواجهون صعوبة كبيرة في الاتصال فيما بينهم سواء من حيث اللغة أو من حيث توفر الوسائل الاتصالية المساعدة، وربما لا تتناسب هذه الوسائل مع الموضوع أو عدم ملاءمتها مع الوقت المتاح لها أو الأفراد القائمين بالاتصال، وقد لاحظنا هذه الصعوبات في مؤسسة إنتاج الكهرباء بالطاهير - جيغل - ولكنها تسعى جاهدة للتغلب عليها، وذلك بمحاولتها إقامة دورات تكوينية لصالح العمال الجدد وكذا تنويع الوسائل الاتصالية، وهذا ما أكدته لنا رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

جدول رقم (33): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول علاقة الأقدمية بالأداء الاتصالي الجيد.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

كشفت لنا البيانات المثلة في الجدول رقم (33)، أن للأقدمية علاقة بالأداء الاتصالي الجيد بين العاملين، وقد عبر أغلبية المبحوثين عن ذلك بالإجابة بنعم بنسبة قدرت ب (80%)، فيما عبرت النسبة المتبقية أنه لا علاقة للأقدمية بالأداء الاتصالي الجيد بين العاملين وقدر ذلك بنسبة (20%) وهذا ما أكدته لنا مديرة مصلحة الموارد البشرية حين طرحنا عليها سؤال متعلق بوجود صراعات في محيط العمل، وكان ردها هو أن سبب الصراعات يعود للأقدمية في العمل، وهذا ما يفسر وجود انتخابات دورية بالمؤسسة، والتي شهدنا واحدة منها خلال أيامنا الاستطلاعية.

إذن نستنتج أن أي عامل يملك الخبرة يفرض وجوده ومكانته داخل المؤسسة عكس العمال الجدد الذين يعتبرون أنهم بصدد تكوين أنفسهم في المجال، حيث أن العمل بالمؤسسة يلعب دورا هاما في تمكين العامل بما يجري داخل المؤسسة من اتصالات أو أعمال فعامل الأقدمية يمكنهم من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وما يجري فيها من اتصالات داخلية وخارجية ومنه تشكل الأقدمية في العمل أحد العناصر الأساسية، فمدة العمل تؤدي بالعامل إلى أداء الأعمال بشكل متميز والى إقامة علاقات جيدة مع مختلف الأفراد، ستسمح لنا بالحصول على ، كما أنه كلما كانت مدة العمل أطول في نفس المنصب كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاما وآراء أكثر دقة وفعالية.

جدول رقم (34): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة اتصالية فعالة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	96.7%
لا	02	3.3%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين إن لم نقل معظمهم قد أكدوا وبنسبة (96.7%) أن عدم دقة المعلومات يؤثر وبشكل كبير في إعداد سياسة اتصالية فعالة داخل المؤسسة، فيما عبرت نسبة ضئيلة عن العكس، فكانت نسبة (3.3%) هي نسبة المبحوثين الذين قالوا أن عدم دقة المعلومات ليس شرطا لإعداد سياسة اتصالية فعالة، وكنا قد رأينا في الجداول السابق أن السياسة الاتصالية الفعالة تبدأ من التواصل الجيد بين الأفراد والطاقتين العاملين بالمؤسسة. ومنه فإن دقة المعلومات التي تصل العمال داخل المؤسسة ضرورية جدا لاتصال جيد بينهم ومهمة أيضا في إعداد سياسة اتصالية فعالة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، ومن خلال المعلومات التي حصلنا عليها اتضح لنا أن المؤسسة دائما ما تحرص على إيصال معلومات دقيقة متمثلة في شكل أوامر وتعليمات أو توجيهات وهذا حرصا منها على الفهم الدقيق للمعلومات من طرف العاملين بالشركة ومنه الأداء الجيد والسير الحسن للعمل داخلها.

جدول رقم (35): يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا يؤدون عملهم بسهولة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	40%
لا	36	60%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

حسب ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (35)، نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث تقدر بـ(60%) قد أكدوا أنهم لا يؤدون عملهم بسهولة وهذا راجع لمدى دقة وخطورة العمل الذي يقومون به والذي يعرضهم دوما لحوادث قد تكون قاتلة أحيانا، فيما أكد (40%) من المبحوثين أنهم يقومون بعملهم بكل سهولة، ولعل هذا راجع إلى الخبرة والكفاءة التي يتميز بها عمال عن آخرون. ومنه نستنتج أن العمل بمؤسسة سونلغاز أمر شاق جدا ومتعب لا يقوم به العمال بسهولة وإنما يعانون كثيرا خلال القيام به، وهذا ما لاحظناه خلال استطلاعنا للمؤسسة ، وأيضا ما أكدته أغلبية المبحوثين بها.

جدول رقم (36): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول سبب عدم تأدية العمل بسهولة، إذا كانت الإجابة بـ "لا".

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات / العينة
25%	9	عدم وضوح المهام
47.22%	17	نقص الموارد والإمكانيات
27.78%	10	عدم الارتياح أثناء أداء المهام
100%	36	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

لاحظنا من خلال الجدول السابق أن 36 من مجموع المبحوثين من أصل 60 مبحوثا قد أكدوا عدم تأدية مهامهم بسهولة حيث كانت نسبتهم (60%)، وقد عبروا بنسبة (47.22%) بأن نقص الإمكانيات والموارد هو سبب عدم تأديتهم لمهامهم، فيما جاءت نسبة (27.78%) لتقول أن السبب هو عدم الارتياح أثناء تأديتها لمهامها، و أكدت نسبة (25%)، منهم أن عدم وضوح المهام هو السبب في ذلك. إذن نستنتج من خلال أجوبة المبحوثين أن المؤسسة لازالت تفتقر لوجود نظام كفاء وإدارة جيدة يمكن لها توفير كل متطلبات العمل المريح وكذا عدم ملائمة ظروف العمل مع الإمكانيات والموارد المتاحة.

جدول رقم (37): يوضح توزيع إجابات الباحثين حول تأثير التسلسل الهرمي للوظائف على وصول المعلومات في الوقت المناسب.

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
دائما		5	8.3%
أحيانا		42	70%
نادرا		13	21.7%
المجموع		60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، تبين أن أغلبية الباحثين بنسبة (70%) أن التسلسل الهرمي للوظائف في غالب الأحيان يكون مصدرا من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب، في حين عبرت نسبة مبحثين قدرت بـ (21.7%) أنه نادرا ما يكون عائقا يحول دون وصول المعلومات في وقتها لمخطط العمل، إلا أن نسبة (8.3%) أكدت أنها تواجه عوائق وصعوبات في تلقي المعلومات في وقتها المناسب، والسبب وراء ذلك هو احترام التسلسل الهرمي للمهام والوظائف بالمؤسسة، وهذا ما يؤثر على الاتصال الداخلي بها وبالتالي على السير الحسن لنشاطها وكذا المردودية وتحقيق الأهداف العامة المسطرة مسبقا من طرف الإدارة.

ولأن العامل يود دوما تأدية أعماله بكل دقة وسهولة، كذلك طبيعة المؤسسة تفرض عليه العمل بكل جدية وتفان، فالتسلسل الهرمي على حد قولهم وإجاباتهم غالبا ما يكون عائقا أو حائلا يقف دون وصول المعلومات في الوقت المناسب.

جدول رقم (38): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول المعوقات التي تمنع من مزاولة الاتصال داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	68.3%
لا	19	31.7%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يوضح لنا الجدول رقم (38) أن نسبة (68.3%) من أفراد عينة البحث يؤكدون وجود معوقات تحول دون مزاولة الاتصال داخل المؤسسة، أما بقية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم ب(31.7%) فقد أوضحوا أنه لا وجود لمعوقات تمنعهم من مزاولة الاتصال داخل المؤسسة ولعل هذا راجع إلى نقص الإمكانيات وكذا وجود عائق في اللغة كما وضحه المبحوثين في الإجابات السابقة، حيث أن نسبة كبيرة من الوثائق الرسمية مكتوبة باللغة الفرنسية وهناك نسبة معتبرة من الأفراد داخل المؤسسة لا يتقنونها وهو عائق كبير لهم باعتبارهم خريجو معاهد التكوين والجامعات باللغة العربية.

ومنه نستنتج أن نسبة معتبرة من الأفراد المبحوثين يواجهون صعوبات كبيرة في مزاولة الاتصال داخل المؤسسة وذلك راجع إلى عدة أسباب منها اللغة، وسيلة الاتصال، التكوين وما إلى ذلك من المعوقات.

جدول رقم (39): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول السبب الذي يمنع من مزاوله الاتصال داخل المؤسسة، إذا كانت الإجابة "بنعم".

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
القصور في أساليب وقنوات الاتصال		16	39.02%
عدم توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال		13	31.71%
عدم الثقة في الآخرين		12	29.27%
المجموع		41	100%

تحليل وتفسير الجدول:

يتبن من خلال نتائج الجدول المبينة أعلاه أن النسب متقاربة ما بين الاقتراحات التي تتحدث عن السبب الذي يمنع من مزاوله الاتصال، حيث ومن خلال ما أجاب عنه المبحوثين في الجدول السابق رقم (38) عن وجود معوقات للاتصال وكان عددهم 41 مبحوثاً، وقد كان أول سبب هو القصور في أساليب وقنوات الاتصال وذلك بنسبة (39.02%)، يليها عدم توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بنسبة (31.71%)، لتأتي بعد ذلك نسبة (29.27%) بالقول أن عدم الثقة في الآخرين هي سبب من الأسباب التي تمنع من مزاوله الاتصال .

وما نلاحظه من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك أسباب عدة تمنع من مزاوله الاتصال داخل المؤسسة ما يؤثر سلباً على حسن سير وفعالية العملية الاتصالية بين أفرادها.

جدول رقم (40): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الرسائل الاتصالية المتبادلة بالمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	66.7%
لا	20	33.3%
المجموع	60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

كشفت لنا البيانات الموضحة في الجدول رقم (40) أن نسبة (66.7%) من المبحوثين أكدوا أن الرسائل الاتصالية المتبادلة داخل المؤسسة مفهومة من حيث المعنى، فيما أجاب البقية بنسبة تقدر بـ (33.3%) أنها غير مفهومة، ولعل ذلك راجع إلى أن الأفراد يستقبلونها في شكل توجيهات تكون عادة ذات طبيعة روتينية أو عبارة عن أوامر تخص العمل وطريقته ولكن دون شرح مفصل، فيحرص العمال على تأديتها على أحسن ما يرام رغم عدم فهمهم لها جيدا. ومن هذا نستنتج أن الإدارة تبث العديد من الرسائل إلى العمال على شكل أوامر وتوجيهات وما على العاملين بالمؤسسة إلا تنفيذ هذه الأوامر رغم فهمهم لمعانيها.

جدول رقم (41): يوضح إجابات المبحوثين حول مواجهتهم لمشاكل بسبب عدم نشر المعلومات في وقتها المحدد من طرف الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات / العينة
5%	3	دائما
71.7%	43	أحيانا
23.3%	14	نادرا
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال الجدول الموضح، نلاحظ أن أقل نسبة والتي تقدر بـ (5%) أكدت أنها تواجه مشاكل بسبب عدم نشر المعلومات في الوقت المحدد من طرف الإدارة، أما الأغلبية والتي قدرت نسبتهم بـ (71.7%) فقد عبروا عن أنهم أحيانا يواجهون مشاكل بسبب عدم نشر المعلومات في الوقت المحدد من طرف الإدارة، إلا أن نسبة أخرى عادت وأجابت بأنهم نادرا ما يواجهون مشاكل بسبب هذا الوضع، وقد قدرت نسبتهم بـ (23.3%) وهذا ما أكدته لنا مديرة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة وأيضا الملاحظات الميدانية التي قمنا بها سابقا داخلها.

ومنه نستنتج أن العملية التخطيطية للاتصال يجب أن تكون منتظمة من الناحية الإدارية، ويجب أن تكون خاضعة لإستراتيجية هادفة ومحددة بمقاييس عملية معينة.

جدول رقم (42): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى تسهيل الاتصال التنظيمي للمهام داخل المؤسسة.

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
دائما		26	43.3%
أحيانا		31	51.7%
نادرا		03	5%
المجموع		60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

كشفت بيانات الجدول المبين أعلاه أنه أحيانا تكون هناك تسهيلات يقدمها الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة فيما يخص المهام، وهذا ما قال عنه العاملون على أنه أحيانا ما يسهل الاتصال التنظيمي مهامهم لهم مهامهم بنسبة قدرت بـ (51.7%) وأجابوا بدائما بنسبة (43.3%)، أما النسبة المتبقية فقد عبرت على أنه نادرا ما يساهم في تسهيل المهام داخل المؤسسة وقدرت نسبتهم بـ (5%)، ولعل هذا ما يفسر الدور المحدود الذي يؤديه الاتصال التنظيمي بالمؤسسة ويتضح ذلك من خلال ما لاحظناه بالمؤسسة خلال الزيارة الاستطلاعية حيث لاحظنا تقسيمات المؤسسة إلى مصالح، والمصالح إلى وحدات والوحدات إلى مجموعات كل مجموعة هناك مسئول مكلف بالإشراف عليها وفي نفس الوقت يشرف مسئول آخر عن هؤلاء المسئولين .

حيث نستنتج أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يحافظ على التسلسل الهرمي في أداء المهام داخل المؤسسة.

جدول رقم (43): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول التي قد تخلف صراعات.

الخيارات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الافتقار إلى نظام اتصالي كفاء		18	30%
قلة الاتصالات المباشرة		23	38.3%
سوء استخدام وسائل الاتصال		16	26.7%
طبيعة اللغة		03	05%
المجموع		60	100%

تحليل وتفسير الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن هناك معوقات كثيرة تواجه العاملين بمؤسسة سونلغاز لكن أجاب كل حسب درجة تأثره بالمعوق الذي يعرقل عمله داخلها، فقد جاء قلة الاتصالات المباشرة بنسبة (38.3%) والافتقار إلى نظام اتصالي كفاء بنسبة (30%) ، بعدها جاءت نسبة أخرى تؤكد أن سوء استخدام وسائل الاتصال هي المعوق بنسبة (26.7%) أما طبيعة اللغة فقد تمثلت نسبتها بـ (05%) وذلك ما عبر عنه بعض المبحوثين، وقد نجح ذلك إلى وجود مصالح كثيرة داخل المؤسسة ما اضطرهم إلى خلق مناصب جديدة مسئولة عن الوحدات الأخرى فيكون الاتصال قليل بين العمال والإدارة عموماً والمباشر خصوصاً .

ومنه نستنتج أن الاتصال المباشر بالمؤسسة محل الدراسة قليل كما عبر عنه المبحوثين وذلك ما يسبب خلال في النظام الاتصالي بين العمال، إذ يكون من الصعب عليهم إيصال شكاويهم ومقترحاتهم إلى الإدارة أو الجهة المسئول عنهم ومنه يمكن لهم الوقوع في أخطاء وصعوبات تعرقل أدائهم الجيد للعمل ما قد يخلق مشاكل كل كثيرة إثرها ومنها قد تتفاقم إلى صراعات.

جدول رقم (44): يوضح إجابات المبحوثين حول دور الاتصال التنظيمي في معالجة الصراعات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات / العينة
48.3%	29	فعال
51.7%	31	غير فعال
100%	60	المجموع

تحليل وتفسير الجدول:

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن دور الاتصال التنظيمي في معالجة الصراعات بمؤسسة سونلغاز غير فعال وذلك بنسبة (51.7%)، وفي المقابل قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بفعال بـ(48.3%) ويمكن تفسير هذا بعدم نجاعة دور الاتصال التنظيمي في معالجة الصراعات بمؤسسة سونلغاز، وبأنه لا زالت العملية الاتصالية تحضى بأهمية محدودة، ولم يتم التطوير في أساليب وتقنيات الاتصال التنظيمي حتى ترقى إلى المستوى المطلوب، ويمكن أن نستنتج من خلال هذا أن الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لا يساهم في معالجة الصراعات، وذلك قد يكون بسبب نقص الكفاءات المؤهلة ورجال الاتصال القادرين على تحسين العملية الاتصالية وتكييف إستراتيجية الاتصال بما يخدم أهداف المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة لا تولي أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي ولم توظفه بعد بفعالية.

جدول رقم (45): يوضح توزيع اقتراحات العمال لدعم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الخيارات
48.28%	14	توفير الإمكانيات المادية والبشرية	
20.69%	6	إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	
6.90%	2	الشفافية في العمل وإلغاء الوساطة	
13.79%	4	إعادة النظر في الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة	
10.34%	03	الاحترام المتبادل بين العمال	
100%	29	المجموع	

تحليل وتفسير الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن العمال في مؤسسة سونلغاز بالطاهير يواجهون العديد من المشاكل أثناء أدائهم لمهامهم لذلك قدموا لنا العديد من الاقتراحات التي تشغلهم، ومن أبرز وأهم ما كانوا يعانون منه هو نقص الإمكانيات المادية والبشرية، فاقترحوا توفيرها وكان ذلك بنسبة (48.28%)، يليها اقتراح إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بـ (20.69%)، يأتي بعده موضوع إعادة النظر في الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة بنسبة (13.79%)، يليها الاحترام المتبادل بين العمال بنسبة (10.34%)، ليكون في الأخير اقتراح العمال المتعلق بالشفافية في العمل وإلغاء الوساطة بنسبة (6.9%).

ولعل هذا ما يفسر نقص الموارد بالشركة من عتاد وأجهزة حديثة، كذلك افتقارها للكوادر من كفاءات بشرية ذات خبرة في المجال نظرا لصعوبة المهام الموجهة للعاملين بالمؤسسة من جهة، ونقص الكفاءة من جهة أخرى.

- ومنه نستنتج أن شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير-جيغل- سونلغاز لا زالت تفتقر إلى طاقات وآليات تتيح لها العمل بكل سهولة وأريحية وذلك بسبب نقص في الجانب المادي من عتاد وآليات مساعدة على تحسين ظروف والتقدم بشكل أفضل من جهة، ونقص في الجانب البشري الذي يعتبر

العنصر الفعال الذي يسير وينتج داخل المؤسسة، ومنه جاءت اقتراحات العاملين بها إلى ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية المساعدة على تحسين ظروف العمل إضافة إلى الاقتراحات الأخرى التي اعتبرها بعض المبحوثين بمثابة مشاكل أو صعوبات على الإدارة إعادة النظر بها وهذا ما عبروا عنه في إجاباتهم في الجداول سابقة الذكر.

رابعاً- النتائج العامة للدراسة

بعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي بالمؤسسة، ومن خلال نتائج استمارة البحث التي قدمناها لعينة دراستنا وبعد القيام بزيارات استطلاعية للمؤسسة والتعرف على مختلف الأقسام والمصالح خلال فترة بحثنا، إضافة إلى إجراء مقابلة مع أحد الأعضاء الفاعلين بالمؤسسة، وحين تفرغ الإجابات الواردة بالاستبيان في جداول واستقراؤها وتحليلها وتفسيرها، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدرت ب 95%.
- أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-35 سنة بلغت نسبتهم 31.7% ونفس النسبة بلغت الفئة أكثر من 45 سنة.
- أن المبحوثين ذوو المستوى الجامعي بلغت نسبتهم 56.7%.
- أن المبحوثين الذين بلغ عدد سنوات عملهم ما بين 05-10 سنوات قدروا بنسبة 38.3%.
- أن المبحوثين الذين يشغلون منصب "عامل" بلغت نسبتهم 63.33%.
- أن المبحوثين يتصلون بالإدارة لطلب الاستفسارات وذلك بنسبة 51.7%.
- أن الاتصال السائد بالمؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة 88.3%.
- أن نوع الاتصال الرسمي السائد هو الاتصال النازل بنسبة 45.9%.
- أن العملية الاتصالية بالمؤسسة (سونلغاز) عادية بنسبة 45%.
- أن عملية الاتصال بالمؤسسة وإمداد المعلومات غير كافية بنسبة 75%.
- أن سيرورة المعلومات التي تصل من الإدارة بطيئة بنسبة 61.7%.
- أن أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة تكمن في احترام التدرج الهرمي بنسبة 33.3%.
- أن الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة الأداء أحيانا، بنسبة 53.3%.
- أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة هي المكتوبة، وذلك بنسبة 66.7%.

- أن أكثر الوسائل المكتوبة استخداما بالمؤسسة هي الملصقات بنسبة 43.3%.
- أن أكثر الوسائل الإلكترونية استخداما بالمؤسسة هي الانترنت بنسبة 53.3%.
- أن العمال لا يشاركون في اتخاذ قرارات تنظيمية بالمؤسسة بنسبة 78.3%.
- أن اتخاذ القرارات التنظيمية يتم عن طريق الاجتماعات، بنسبة 38.5% وكذلك تبليغ المصلحة المعنية بنفس النسبة.
- أن وجود الصراع بين أفراد جماعات العمل أمر عادي، وذلك بنسبة 66.7%.
- وجود خلافات داخل المؤسسة بين الأفراد، بنسبة 88.3%.
- أن سبب الخلافات بين الأفراد بالمؤسسة هو وجود مصالح وأهداف متعارضة بنسبة 37.7%.
- أن هناك جهات معينة تعمل على اختلاق المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة، وذلك بنسبة 81.7%.
- أنههدف الجهات التي تحاول اختلاق المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة، هو تحقيق مكاسب مادية ومعنوية، بنسبة 40.6%.
- أن الأخطاء التي تعرقل نشاط العاملين بالمؤسسة هو تأخير إنجاز المهام وذلك بنسبة 61.7%.
- أن العمال يبلغون أخطاء زملاءهم للمسؤولين، وذلك بنسبة 41.7%.
- أنه حين رفع العمال لتظلم، أو في حال وقوعهم في خطأ تقابلهم الإدارة وفق القوانين الإدارية المنظمة للعمل، وذلك بنسبة 58.3%.
- أن في حالة تغيير قرارات وبرامج معينة في المؤسسة لا يبدي العمال أي اهتمام، وذلك بنسبة 66.7%.
- أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات تنظيمية تؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بنسبة 58.3%.
- التزام العمال الحياد فيما يخص حرص الإدارة على كبح الصراعات في مهدها تفاديا لمضاعفاتها، وذلك بنسبة 46.7% وكذلك استعمال الإدارة أسلوب الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء أثناء عقد

- الاجتماعات، وذلك بنسبة 48.3% كما يسمح المدير بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات، وذلك بنسبة 58.3%، ويجب تخصيص وقت للإصنات لشكاوي العمال وذلك بنسبة 80%.
- أن المبحوثين لم يستفيدوا من تكوين في اللغات قبل انتمائهم للمؤسسة، وذلك بنسبة 75%.
 - وجود صعوبات تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة، بنسبة 55%.
 - أن الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية بالمؤسسة سببها وسيلة الاتصال، بنسبة 87.88%.
 - أن الأقدمية في العمل ليست لها علاقة بالأداء الاتصالي الجديد لدى العاملين، وذلك بنسبة 80%.
 - أن عدم دقة المعلومات يؤثر على إعداد سياسة اتصالية فعالة بنسبة 96%.
 - أن العمال لا يؤدون عملهم بسهولة، وذلك بنسبة 60%.
 - يتبين من نتائج الجدول رقم (36): أن السبب في عدم تأدية العمال لعملهم بسهولة، يكمن في نقص الموارد والإمكانيات بنسبة 47.22%.
 - أن التسلسل الهرمي للوظائف، أحيانا يعد مصدرا من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب، وذلك بنسبة 70%.
 - وجود معيقات تمنع العمال من مزاولة اتصالاتهم بالمؤسسة بنسبة 68.3%.
 - أن القصور في أساليب وقنوات الاتصال، هو الذي يمنع من مزاولة العملية الاتصالية ويعيقها، بنسبة 39.02%.
 - أن الرسائل الاتصالية المتبادلة داخل الشركة مفهومة من حيث المعنى بنسبة 66.7%.
 - أنه أحيانا ما تواجه العمال مشاكل بسبب عدم نشر المعلومات في الوقت المحدد من طرف الإدارة، وذلك بنسبة 71.7%.
 - أن الاتصال التنظيمي أحيانا ما يسهل مهام العمال بالمؤسسة، وذلك بنسبة 71.7%.

- أن قلة الاتصالات المباشرة تعد من أبرز معوقات الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، والتي قد تخلق صراعات، بنسبة 38.3%.

- أن دور الاتصال التنظيمي في معالجة الصراعات بمؤسسة سونلغاز غير فعال، بنسبة 51.7%.

- أن من أهم اقتراحات المبحوثين لدعم الاتصال التنظيمي بمؤسسة إنتاج الكهرباء بالطاهير، هو توفير الإمكانيات المادية والبشرية، بنسبة 48.28%.

خامسا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

تناولنا في الجانب المنهجي لدراستنا بعض الدراسات السابقة والمشابهة والتي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وكذلك الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، والتي ترتبط ولو بجانب منها بموضوعنا ارتباطا مباشرا أو غير مباشر.

وأول دراسة سنعرضها هي دراسة "العربي بن داود" حول "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"

حيث كشفت هذه الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة، وعن ضعف قنوات الاتصال النازل وكذلك عدم السرعة في إيصال المعلومات والقرارات للعمال وأنه في بعض الأحيان تكون المعلومات غير كافية، وهي نفس النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا وهذا مايفسر وجود معيقات اتصالية بسبب احترام التسلسل الهرمي.

أما في ما يخص دراسة "صبرينة رماش" بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية" فقد جاءت نتائجها مركزة على أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها كما اتجهت المؤسسة باهتماماتها إلى استقطاب كفاءات شابة لتشغل وظيفة المكلف بالاتصال، لما تحتاجه من حيوية وابتكار، وهذه النتائج لم تتوافق تماما مع النتائج التي توصلت إليها، حيث توصلنا في دراستنا إلى أن مؤسسة سونلغاز تعاني من اضطرابات عديدة، كما أن المؤسسة لم تخصص بعد كفاءات قادرة تقمص دور المكلف بالاتصال أو رجل الاتصال.

كما نجد دراسة " زرطال لطيفة" حول "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين" حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي يعتمد بشكل فعال وناجح داخل المؤسسة وبأنواعه المختلفة، كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء مميز، وهذا عكس ما توصلت إليه دراستنا، حيث تعتمد مؤسسة سونلغاز بالدرجة الأولى على الاتصال النازل كما أن الاتصال التنظيمي بها لم يرق إلى المستوى المطلوب في تحقيق الفعالية داخلها.

سادسا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

بعد انتهائنا من تحليل وتفسير أسئلة الاستمارة والتي قمنا بترجمتها إلى جداول واستخلاص نتائجها العامة، والتي بدورها ساهمت في الإجابة عن الفرضيات المقترحة في الإشكالية، من هنا سنحاول إثبات أو نفي فرضيات دراستنا من خلال هذه النتائج، والتي يمكننا حصرها فيما يلي:

1- "يكون الاتصال داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير نازل"

من خلال النتائج العامة المستخلصة من الجداول رقم (7-8-11-37).

- أوضحت الدراسة، بأن نوع الاتصال السائد بالمؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة 88.3%.
 - توصلنا من خلال دراستنا إلى أن نوع الاتصال الرسمي السائد بالمؤسسة هو الاتصال النازل (من الإدارة إلى العمال) وذلك بنسبة 45.9%، وذلك احتراما للتسلسل الهرمي السائد.
 - توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها إلى أن سيرورة المعلومات التي تصل إلى الإدارة بطيئة وذلك بنسبة 61.7% لتدرجها التنازلي.
 - من خلال ما توصلنا إليه وجدنا أن التسلسل الهرمي للوظائف يؤثر على وصول المعلومات في الوقت المناسب أحيانا، وذلك ما تأكد بنسبة 70%.
 - وبالتالي فالفرضية الأولى للدراسة والتي تفرض أن "الاتصال داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير تنازلي"، قد تحققت كليا، مما يعني إثبات صحتها.
- 2- "للاتصال التنظيمي دور كبير في احتواء الصراعات داخل شركة إنتاج الكهرباء".

- من خلال النتائج العامة التي استخلصناها من الجداول رقم (12-17-20-21-29-41-42-43-44).

- أوضحت لنا الدراسة أن أهمية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة تكمن في احترام التدرج الهرمي وذلك بنسبة 33.3%.

- تبين لنا من خلال الدراسة أن نسبة 78.3% من المبحوثين أكدوا على أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية.

- كشفت لنا بيانات الجدول رقم (20) وجود خلافات بين الأفراد داخل المؤسسة وذلك ما أكده المبحوثون بنسبة 88.3%.

- كما أوضحت الدراسة أن أهم سبب لوجود الخلافات بين الأفراد داخل المؤسسة هو وجود مصالح وأهداف متعارضة داخلها نظرا لتداخل المهام بها بنسبة 37.7%.

- وأظهر لنا تحليل الجدول رقم (29) أن العاملين بالمؤسسة التزموا الحياد فيما يخص حرص الإدارة على كبح الصراعات في مهدها تفاديا لمضاعفاتها وذلك ما عبر عنه بنسبة 46.7%، كما عبروا أيضا عن حيادهم فيما يخص استعمال الإدارة لأسلوب الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء أثناء عقد الاجتماعات، وهذا بنسبة 48.3%، أما بالنسبة لسماح المدير بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات فقد كانوا موافقون بنسبة 58.3%، كذلك أبدوا موافقتهم بالأغلبية حول تخصيص وقت للإنصات لشكاوي العمال بنسبة 80%.

- تبين لنا من خلال الدراسة، أن العامل أحيانا ما يواجه مشاكل بسبب عدم نشر المعلومات في الوقت المحدد من طرف الإدارة وذلك بنسبة 71.7%.

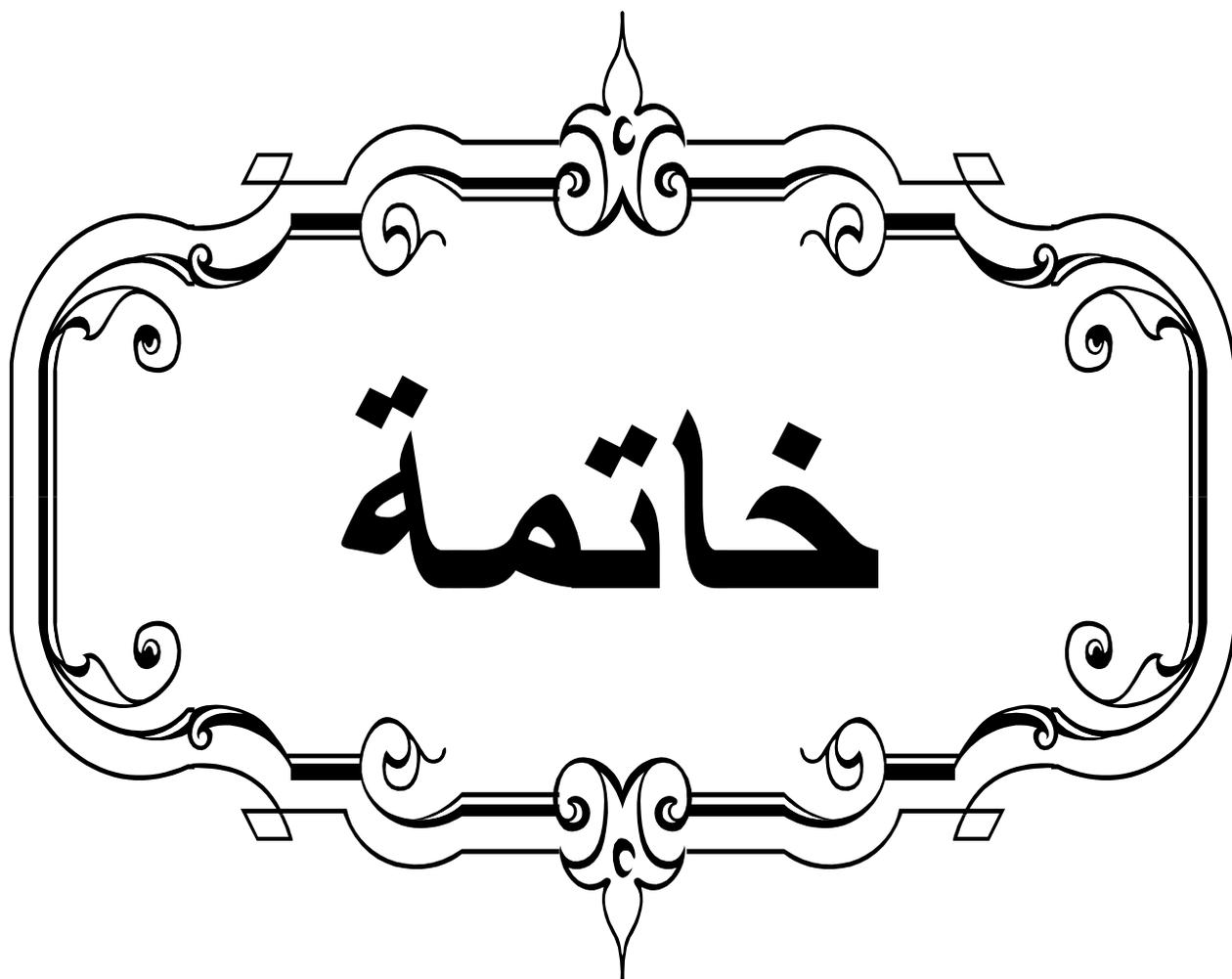
- كما تبين أيضا من خلال الدراسة بأنه أحيانا ما يساهم الاتصال التنظيمي في تسهيل المهام داخل المؤسسة بنسبة 51.7%.

- وأظهرت لنا الدراسة كذلك أن من معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة والتي قد تخلف صراعات، هي قلة الاتصالات المباشرة إذ جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة 38.3%.
- كما توصلت دراستنا إلى أن دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في معالجة الصراعات غير فعال وهذا بنسبة 51.7%.
- وبالتالي فالفرضية القائلة أن "للاتصال التنظيمي دور كبير في احتواء الصراعات داخل شركة سونلغاز" لم تحقق ولم يتم إثباتها". وذلك راجع إلى نقص الوسائل والامكانيات التي تحول دون فعالية الاتصال داخل المؤسسة.
- 3- "تعتبر اللغة ووسائل الاتصال من أكبر المعوقات والصعوبات التي تواجهها شركة إنتاج الكهرباء".
- من خلال النتائج التي استخلصتها من باقي الاستجابات تبين أن العملية الاتصالية بالمؤسسة عادية بنسبة 45%.
- أظهرت لنا الدراسة أن عملية الاتصال وإمداد المعلومات بالمؤسسة غير كافية بنسبة 75%.
- أثبتت دراستنا أن تدفق المعلومات التي تصل من إدارة مؤسسة سونلغاز بطيئة حسب آراء 61.7% من المبحوثين.
- ولقد اتضح لنا أن أكثر الوسائل الاتصالية استعمالاً هي المكتوبة بنسبة 66.7%، وكانت الملصقات في المرتبة الأولى بنسبة 43.3%. أما الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداماً هي الإنترنت بنسبة 53.3%.
- كما أظهرت الدراسة أن من العراقيل التي تحول دون مزاوله المؤسسة لنشاطها العادي هو تأخير إنجاز المهام بنسبة 61.7%.
- وكشفت الدراسة عدم استفادة العمال من تكوين في اللغات قبل انتمائهم للمؤسسة وهذا بنسبة 75%.

- أوضحت الدراسة وجود صعوبات تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة بنسبة 55%، وتكمن هذه الصعوبات في وسيلة الاتصال بنسبة 87.88%.
- كما أن الدراسة توصلت إلى وجود علاقة لأقدمية العمال بالأداء الاتصالي الجيد، وذلك بنسبة 80%.
- أثبتت الدراسة تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة اتصالية فعالة وهذا ما تؤكد بنسبة 96.7%.
- أظهرت الدراسة عدم تأدية العمال لمهامهم بسهولة وذلك بنسبة 60%، وذلك بسبب نقص الموارد والإمكانات وذلك بنسبة 47.22%.
- كشفت دراستنا أنه أحيانا يؤثر التسلسل الهرمي للوظائف على وصول المعلومات في الوقت المناسب بنسبة 70%.
- وأكدت الدراسة وجود معوقات تمنع من مزاولة الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 68.3%، ويعود سبب ذلك إلى القصور في أساليب وقنوات الاتصال بنسبة 39.02%.
- تبين من خلال الدراسة أن نسبة 66.7% من الباحثين أكدوا أن الرسائل الاتصالية المتبادلة داخل المؤسسة مفهومة من حيث المعنى.
- من أهم الاقتراحات التي أبدتها الباحثين فيما يخص دعم الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز، هي توفير الإمكانيات المادية والبشرية بنسبة 48.28%، لضمان سيرورة أحسن لنشاط المؤسسة.
- إذن ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة "أن اللغة ووسائل الاتصال من أكبر المعوقات والصعوبات التي تواجهها شركة إنتاج الكهرباء"، قد تحققت وهذا استنادا للنتائج السابقة، مما يعني إثبات صحة هذا الفرض.

خلاصة:

بعد عرضنا للمعلومات الأساسية الخاصة بشركة إنتاج الكهرباء "الطاهير" في هذا الفصل والتي تحصلنا عليها من خلال زيارتنا للمؤسسة، وبعد جمعنا للمعلومات المهمة حول موضوع بحثنا، قمنا بتحليل وتفسير المعطيات وقمنا بترجمة هذه البيانات إلى إحصائية وأوردناها في جداول، حيث مكنتنا هذه الحقائق ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة من حصر أهم المتغيرات، حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن الاتصال التنظيمي يكتسي مكانة في مؤسسة سونلغاز لكنه لم يرق إلى المستوى المطلوب إلى جانب الوسائل المستخدمة والتي لم تتطور بما فيه الكفاية بما يواكب تغيرات العصر، وأنه لم يلعب دوره فيما يتعلق بكبح الصراعات والخلافات داخل المؤسسة كما لا تزال هذه الأخيرة تواجه صعوبات ومعوقات اتصالية ما أدى إلى ظهور اضطرابات داخله.



خاتمة

مما لا شك فيه أن للاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وتنظيم العلاقات الداخلية بها، وخاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة بالمؤسسة. وبالتالي عليها أن تتصل باستمرار مع مختلف الفاعلين في بيئتها بما في ذلك جمهورها الداخلي والخارجي لأن فعالية نظام الاتصالات تتوقف على أساس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك لأن المؤسسة الناجحة هي التي تولي اهتمام للاتصال داخلها بمختلف أنواعه وأنماطه وذلك بإيصال المعلومات الكافية للعاملين في أوقاتها المحددة، وكذا الاهتمام بالمشاكل الشخصية لعاملها من شكاوي ورسائل واستفسارات. وتعد المنظمات الإدارية منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعتبر حيويتها وفعاليتها، فما يبده الفرد من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية ينعكس بالضرورة على فعالية المنظمة، وهذه المنظمات لا تعمل من فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض، وتجمعهم مصالح متباينة منها ما يتعلق بالتنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية ولاختلاف هذه المصالح كذلك والفروق الفردية فإن الحركية التي تعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم، ولعل الاتصالات غير المنظمة وغير الفعالة تلعب دورا كبيرا في التحكم في مجرى العلاقات داخل المؤسسات، كما تساهم الإستراتيجية الاتصالية في مجرى هذه العلاقات وهذا ما يحتم على المؤسسات الحديثة إعادة النظر في إستراتيجيتها الاتصالية وتنظيم الاتصالات بما يخدم أهدافها ويحقق فاعليتها، وانطلاقا من هذا الطرح تم صياغة إشكالية الدراسة والتي تمحورت حول "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية" حيث تمت معالجتها من خلال فصل منهجي وفصلين نظريين وفصل تطبيقي وقد أسفرت هذه الدراسة على أن شكل الاتصال الغالب بمؤسسة سونلغاز بالطاهير هو الاتصال الرسمي النازل والمؤسسة تعتمد أكثر على الوسائل المكتوبة، كما أنه لازالت أهمية الاتصال التنظيمي تنحصر في احترام التدرج الهرمي والمؤسسة لا تزال تفتقر إلى كفاءات اتصالية تتحكم في مهارات الاتصال، مع العلم أن المؤسسة تعاني صراعات واضطرابات داخلية وخارجية وهذا ما يستدعي إعادة النظر في

إستراتيجيتها الاتصالية وفي هيكلها التنظيمي، حتى تحقق الفعالية المطلوبة فيما يخص احتواء الصراعات الداخلية وتجنبها أو التقليل منها.

قائمة المصادر

والمراجع

- الكتب:

- 1- إبراهيم عبد الله المسند وآخرون: المكتبة والبحث للصف الثالث ثانوي، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، الرياض، السعودية، ط1، 2008.
- 2- أحمد الخطيب ود/ عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة جدار كتاب عالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- 3- إسماعيل عرباجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم، ديناميكية المؤسسة)، موفم للنشر الجزائر ط3، 2013م .
- 4- بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط2012.
- 5- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط العربية، 2009.
- 6- بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية 2010.
- 7- جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، الوسائل ، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 8- حسين بورغدة: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (05) 2005.
- 9- حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2.
- 10- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 11- د. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2003.
- 12- رابع خوني، رقية حساني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008.
- 13- رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006م.

- 14- رجاء وحيد دويدري: أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر المعاصر، دمشق، ط12000م.
- 15- رحيم يوسف كرد الغزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار حجلة ، عمان، الأردن ط12008م.
- 16- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط12015م.
- 17- زهير بوجمعة شلاي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011م.
- 18- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006م.
- 19- عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، الكويت، ط3، 1988م.
- 20- عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2006م.
- 21- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط62008م.
- 22- فاطمة محمد عوضي، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشباع الفنية، جامعة الاسكندرية، ط1، 2002م.
- 23- فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، الزهراء للفنون المطبعية، الخروب، قسنطينة، 2003م.
- 24- فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003م.
- 25- ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1.
- 26- محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2015م.
- 27- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، ط2، 1999م.
- 28- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط42010م.

- 29- محمد قاسم القريوبي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1 2012م.
- 30- محمود أحمد عبد الفتاح: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، إعداد مجموعة خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2003م.
- 31- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2002م.
- 32- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012م.
- 33- محمود وأحمد فياضو آخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1.
- 34- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000م.
- 35- مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006م.
- 36- ناصر داداي: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار الحمدي العامة، الجزائر.
- 37- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 2011م.
- 38- هاني العمري: مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، ط1، 2007م.
- المجالات:
- 39- أمل محمود علي العبيدي: إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، 2008.
- 40- بغداداي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 16، سبتمبر 2014.
- 41- حسين بورغدة: إدارة الصراعات التنظيمية، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد رقم 05، 2005.

- 42-مدرس: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد الثالث والثمانون، 2010م.
- الرسائل الجامعية:
- 43-أمنة زعيمن رنذة بوصهال: واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية ، دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بجيجل، جامعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، 2017م.
- 44-إياد إبراهيم خليل المدهون: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة، 2012م.
- 45-حورية بلعبيدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اتصال جامعة قسنطينة، 2008م.
- 46-حورية شريط: الاتصال التنظيمي وأبعاد التفسير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر-3-2004.
- 47-زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل، 2016م.
- 48-سالم عطية الحاج: القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة منتوري بشير، قسنطينة، 2016م.
- 49-سلام حليلة: مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محن داو لحاج، البويرة، (د ت).
- 50-سليم كفان: مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ إقرارات التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005م.

- 51- صبرينة رماش: **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم علم الاجتماع، فرع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009م.
- 52- عبد العزيز بن عامر العتيبي: **الصراعات التنظيمية وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013م.
- 53- العربي بن داودة: **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2008م.
- 54- كريمة فكراش: **فعالية أساليب الإشراف التربوي في تحقيق التنمية المهنية لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة**، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، جامعة منتوري بشير، قسنطينة، 2016م.
- 55- نور الدين عسيلي: **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين**، مذكرة متقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2008م.
- 56- نور الدين مبني: **الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009م.
- **المعاجم والقواميس:**
- 57- عبد الغفور عبد الفتاح قاري: **معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات**، مطبوعات الملك فهدا الوطنية، الرياض، 2000م.
- 58- حسين عمر: **الموسوعة الاقتصادية**، دار الفكر العربي، القاهرة، ، الموسعة، 1992.
- **المواقع الالكترونية:**

59- <https://pulpit.alwatanr.voure.com/content/Pimt265325.Html>.

A decorative frame with intricate Arabic calligraphy. The frame is composed of a central horizontal line with a pointed top and bottom, and two vertical lines on the sides that curve inward at the top and bottom. The frame is filled with elegant, flowing lines and small circular motifs. In the center of the frame, the Arabic text "قائمة الجداول" (List of Tables) is written in a bold, black, serif font.

قائمة الجداول

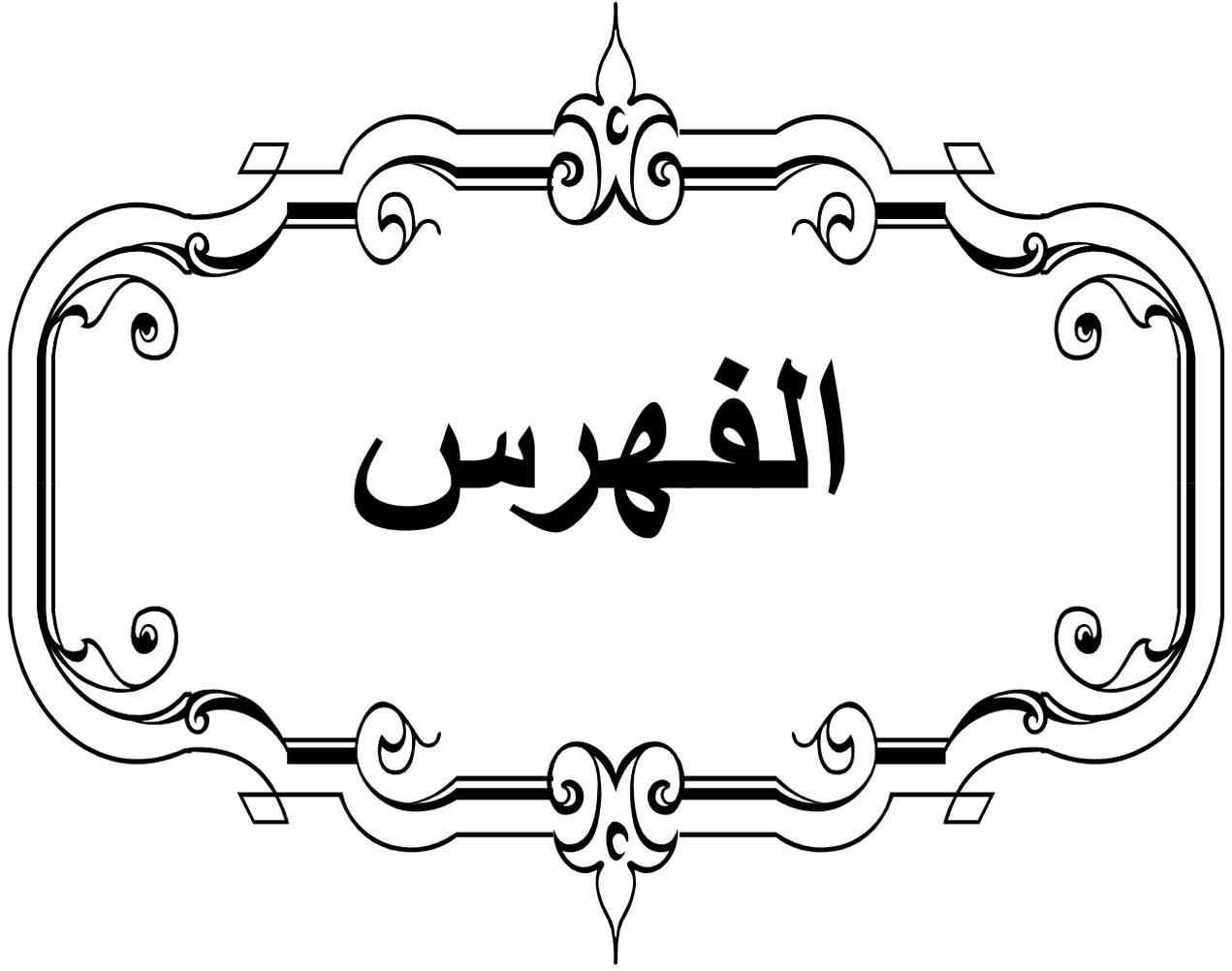
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	عدد العمال حسب مناصبهم بشركة إنتاج الكهرباء.	01
106	المدخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية	02
147	أفراد العينة متغير الجنس	03
148	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
149	توزيع الأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
150	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل	06
151	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب المشغول	07
152	أسباب الاتصال بالإدارة	08
153	نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة	09
154	نوع الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة	10
155	العملية الاتصالية بالمؤسسة	11
156	عملية الاتصال وإمداد المعلومات في المؤسسة	12
157	سيرورة المعلومات التي تصل من الإدارة	13
158	أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة	14
159	مساهمة الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء	15
160	الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة	16
161	الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما بالمؤسسة	17
162	الوسائل الالكترونية الأكثر استخداما بالمؤسسة.	18
163	المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية.	19
164	كيفية اتخاذ القرارات التنظيمية.	20
165	وجود الصراع بين أفراد جماعات العمل.	21
166	وجود الخلافات بين الأفراد داخل المؤسسة	22
167	أسباب الخلافات بين الأفراد داخل المؤسسة.	23

168	وجود جهات معينة تختلف المشاكل وتعرقل نشاط المؤسسة .	24
169	الهدف من اختلاف المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة.	25
170	الأخطاء التي تعرقل نشاط المؤسسة.	26
171	كيفية تعامل الزملاء مع الأخطاء.	27
172	كيفية تعامل الإدارة مع الأخطاء	28
173	ردة فعل العمل في حالة تغيير قرارات وبرامج داخل المؤسسة	29
174	تأثير عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية.	30
175	توزيع آراء المبحوثين حول أسلوب تعامل الإدارة مع العمال في مجال الاتصال	31
176	الاستفادة من تكوين في اللغات قبل الانتماء إلى المؤسسة	32
177	مدى وجود صعوبات تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة	33
178	الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية .	34
179	علاقة الاقدمية بالأداء الاتصالي الجيد لدى العاملين	35
180	تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة اتصالية فعالة	36
181	اذ كان العمال يؤدون عملهم بسهولة	37
182	سبب عدم تأدية العمل بسهولة .	38
183	تأثير التسلسل الهرمي للوظائف على وصول المعلومات في الوقت المناسب	39
184	وجود معوقات تمنح من مزاوله الاتصال داخل المؤسسة	40
185	السبب الذي يمنع من مزاوله الاتصال داخل المؤسسة	41
186	ما إذا الرسائل الاتصالية المتبادلة داخل مفهوم .	42
187	مدى مواجهة العامل لمشاكل بسبب عدم نشر المعلومات في الوقت المحدد من طرف الإدارة	43
188	مدى تسهيل الاتصال التنظيمي للمهام داخل المؤسسة	44
189	معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة والتي قد تخلف صراعات	45
190	دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في معالجة الصراعات	46
191	أهم الاقتراحات لدعم الاتصال التنظيمي داخل شركة إنتاج الكهرباء	47



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	شكل العجلة أثناء عملية الاتصال	01
56	شكل الدائرة أثناء عملية الاتصال	02
57	شكل السلسلة أثناء عملية الاتصال	03
58	شكل الكامل المتشابكة أثناء عملية الاتصال	04
129	شكل يوضح مراحل كسف الصراعات ومعالجتها	05
140	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء - الطاهير -	06



الصفحة	موضوعات
	شكر وعرهان
	إهداء
	خطة الدراسة
أ - ج	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5	تمهيد.....
7-6	أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
8	ثانياً: فرضيات الدراسة.
8	ثالثاً: أسباب الدراسة.
9	رابعاً: أهمية الدراسة.
10 -9	خامساً: أهداف الدراسة.
22 -10	سادساً: تحديد مفاهيم
38 -23	سابعاً: الدراسات السابقة والمشاهدة.
39 -38	ثامناً: حدود الدراسة.
40 -39	تاسعاً: نوع الدراسة ومنهجها.
42 -41	عاشراً: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
44 -42	إحدى عشر: أدوات جمع البيانات.
49 -45	ثاني عشر: المقاربة النظرية.
50	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: مدخل نظري حول الاتصال التنظيمي	
52	تمهيد.....
58 -53	أولاً: أنواع وأنماط الاتصالات التنظيمية.
59 -58	ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي.

61 -60	ثالثا: أهداف الاتصال التنظيمي .
62 -61	رابعا: خصائص الاتصال التنظيمي .
64 -62	خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي .
67 -64	سادسا: عناصر الاتصال التنظيمي .
69 -67	سابعا: وسائل الاتصال التنظيمي .
79 -69	ثامنا: المنطلقات والخلفيات النظرية والتاريخية للمدارس التنظيمية.
82 -80	تاسعا: وسائل تفعيل الاتصال التنظيمي .
84 -82	عاشرا: خطوات الاتصال التنظيمي الفعال .
85	خلاصة الفصل .
الفصل الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراعات داخل المؤسسة الاقتصادية	
87	تمهيد.
88	أولا: المؤسسة الاقتصادية .
90 -88	1- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
93 -91	2- أنواع المؤسسة الاقتصادية .
94 -93	3-أهداف المؤسسة الاقتصادية .
95 -94	3-4- خصائص المؤسسة الاقتصادية .
99 -95	3-5- وظائف المؤسسة الاقتصادية .
99	ثانيا: فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
100 -99	1- وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .
102 -100	2- معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
104 -102	3- المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية .
106 -104	4- أنواع الهياكل التنظيمية .
108 -106	5- أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها .
109 -108	6- خصائص المنظمة الفعالة .
111 -109	7- إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية .

111	ثالثا: الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.
112 -111	1- مراحل تطور الصراع في الفكر الإداري.
115 -112	2- أنواع الصراع التنظيمي.
116 -115	3- خصائص الصراع التنظيمي.
117 -116	4- مصادر الصراع التنظيمي.
120 -118	5- أسباب الصراع التنظيمي.
121 -120	6- مراحل عملية الصراع التنظيمي.
122 -121	7- أهمية الصراع التنظيمي
125 -122	8- اتجاهات الصراع التنظيمي.
127 -125	9- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
129 -127	10- دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي.
131 -130	11- الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع.
133 -131	12- نتائج الصراع التنظيمي
134	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	
136	تمهيد.
138 -137	أولا: شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير.
139 -138	1- لمحة عن مؤسسة سونلغاز (النشأة والتطور)
140 -139	2- أهداف ووظائف مؤسسة سونلغاز.
143 -140	3- الهيكل التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء-الطاهير-
143	ثانيا: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بشركة إنتاج الكهرباء.
144 -143	1- الاتصال التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء - بالطاهير-
145 -144	2- الصراع التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء - بالطاهير-
146	3- فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بشركة إنتاج الكهرباء - بالطاهير- ...
147	ثالثا: تحليل البيانات الميدانية.

151 -147	- المحور الأول: بيانات عامة
164 -152	-المحور الثاني: الاتصال التنظيمي داخل شركة إنتاج الكهرباء- بالطاهير-.....
176 -165	-المحور الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع بشركة إنتاج الكهرباء ...
193 -177	- المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء- بالطاهير-.....
198 -194	رابعا: النتائج العامة للدراسة.....
199 -198	خامسا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.....
203 -199	سادسا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
204	خلاصة
207 -206	خاتمة.....
213 -209	قائمة المصادر والمراجع.....
216 -215	قائمة الجداول
218	قائمة الأشكال
223 -220	فهرس المحتويات
235 -226	قائمة الملاحق.....
237 -236	ملخص الدراسة.....

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

1: استمارة استبيان بعنوان

فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - بالطاهير -

ملاحظة:

- هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو أن تجيبوا بكل صدق

وموضوعية

إشراف الأستاذ:

عبد الحكيم الحامدي

إعداد الطالبتان

فوزية كريكت

مريم بوحالة

- نشكركم على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2018/2017.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 30 سنة 31-35 سنة 36-40 سنة
41-45 سنة أكثر من 45
- 3- المستوى التعليمي:
متوسط ي
جامعي سات عليا
- 4- عدد سنوات العمل:
اقل من 05 سنوات ما بين 5-10 سنوات
من 11-15 سنة من 16-20 سنة أكثر من سنة
- 5- المنصب المشغول حاليا:
مدير رئيس مص (رئيس قسم) عامل

أخرى تذكر:

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:

- 6- ما هي الأسباب التي تجعلك تتصل بالإدارة؟
طلب استفسارات إبداء اقتراحات تقديم شكاوي
- أخرى تذكر:
- 7- ما نوع الاتصال السائد داخل مؤسستكم؟
الرسمي (داخل المؤسسة) غير الرسمي (خارج المؤسسة)

إذا كانت إجابتك برسمي فما نوع الاتصال السائد؟

- الاتصال النازل (من المدير إلى العمال)
- الاتصال الصاعد (من العمال إلى المدير)
- الاتصال الأفقي (العمال فيما بينهم)
- 8- كيف هي العملية الاتصالية بمؤسستكم؟
منظمة عادية عشوائية

9- هل ترى أن عملية الاتصال في المؤسسة وامتداد المعلومات؟

كافية غير كافية

10- ما هو تقييمك لسيرورة المعلومات التي تصلك من الإدارة؟

سريعة متوازنة بطيئة

11- فما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي في مؤسستكم؟

- نقل القرارات
- احترام التدرج الهرمي
- الإسهام في فعالية النشاط الخاص بالمؤسسة
- تنظيم سيرورة المعلومات
- تنظيم العملية الاتصالية بين العاملين

أخرى تذكر:

12- يساهم الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء:

دائما أحيانا نادرا

13- ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة:

مكتوبة الكترونية

أخرى تذكر:

14- ما هي أكثر الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما بمؤسستكم:

تعليمات ملصقات
 تقارير جريدة المؤسسة

أخرى تذكر

15- ما هي أكثر الوسائل الالكترونية استخداما بمؤسستكم:

الانترنت الاكستراث الفاكس

أخرى تذكر:

16- هل تشارك في اتخاذ قرارات تنظيمية:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك:

- عن طريق الاجتماعات
- الاتصال المباشر بالمسؤول
- تبليغ المصلحة المعنية

أخرى تذكر:.....

المحور الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة:

17- هل ترى أن وجود الصراع بين أفراد جماعات العمل:

أمر عادي أمر غير عادي

18- هل توجد خلافات داخل المؤسسة بين الأفراد:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هو سببها برأيك:

- إشاعات
- الاتصالات الغير منظمة
- وجود مصالح وأهداف متعارضة
- خلل في نمط القيادة

أخرى تذكر:.....

19- هل هناك جهات معينة تعمل على اختلاق المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هو هدفها:

- إثارة المشاكل و الفوضى في التنظيم
- تحقيق مكاسب مادية ومعنوية
- زرع الفتنة بين الموظفين

أخرى تذكر:.....

20- ما هي الأخطاء التي تعتقد أنها تعرقل نشاطك بالمؤسسة:

التأخر تأخير إنجاز المهام التغيب عدم إنجاز المهام

أخرى تذكر:.....

21- كيف يتعامل زملاؤك مع أخطائك:

- ينصحونك ويتضامنون معك
- يبلغونها للمسؤولين
- لا يباليون بها أصلا

22- حين رفعك لتظلم، أو في حالة وقوعك في خطأ تقابلك الإدارة وفق:

- القوانين الإدارية المنظمة للعمل
- الصلاحيات الممنوحة للمسؤول الأعلى
- تحل وديا

أخرى تذكر:

23- في حالة تغيير قرارات وبرامج معينة في المؤسسة هل تكون ردة فعلك:

- إيجابية
- سلبية
- لا تبدي أي اهتمام

24- هل تؤثر عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية على

- أهمية العمل لديك
- تحقيق الأهداف المرجوة
- الانتماء لمؤسستك

أخرى تذكر:

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

العبارة	موافق	محايد	معارض
25/ تحرص الغدارة على كبح الصراعات في مهدها تفاديا لمضاعفاتها			
26/ تستعمل الإدارة أسلوب الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء أثناء عقد الاجتماعات			
27/ يسمح المدير بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات			
28/ يجب تخصيص وقت للإنصات لشكاوي العمال			

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز:

29- هل استفدت من تكوين في اللغات قبل انتمائك للمؤسسة؟

- نعم
- لا

30- هل توجد صعوبات تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

- نعم
- لا

إذا كانت إجابتك بنعم هذه الصعوبات سببها:

- اللغة
- وسيلة الاتصال

أخرى تذكر:

31- هل الاقدمية في العمل لها علاقة بالأداء الاتصالي الجيد لدى العاملين؟

- نعم
- لا

32/ هل تعتقد أن عدم دقة المعلومات يؤثر على إعداد سياسة اتصالية فعالة؟

لا

نعم

33/ هل تؤدي عملك بسهولة؟

لا

نعم

في حالة الإجابة ب "لا" ما هو السبب برأيك؟

- عدم وضوح المهام

- نقص الموارد والإمكانيات

- عدم الارتياح أثناء أداء المهام

أخرى تذكر:

34- هل تعتقد أن التسلسل الهرمي للوظائف يعد مصدر من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب؟

نادرا

أحيانا

دائما

35/ هل توجد معوقات تمنعك من مزاولة الاتصال بالمؤسسة؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك "بنعم" برأيك السبب هو:

- القصور في أساليب وقنوات الاتصال

- عدم توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال

- عدم الثقة في الآخرين

أخرى تذكر:

36- هل ترى أن الرسائل الاتصالية المتبادلة داخل الشركة مفهومة من حيث المعنى؟

لا

نعم

37- هل سبق وان واجهتك مشكلة بسبب عدم نشر المعلومات في الوقت المحدد من طرف الغدارة؟

نادرا

أحيانا

دائما

38- هل ترى أن الاتصال التنظيمي يسهل لك مهامك في المؤسسة؟

أبدا

أحيانا

دائما

39- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي داخل مؤسستكم والتي قد تخلف صراعات؟

- الافتقار على نظام اتصالي كفاء

- قلة الاتصالات المباشرة

- سوء استخدام وسائل الاتصال

- طبيعة اللغة

أخرى تذكر:

40- ما دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في معالجة الصراعات؟

غير فعال

فعال

41- ما هي اقتراحاتك لدعم الاتصال التنظيمي في مؤسسة إنتاج الكهرباء بالطاهير؟

.....: الاقتراحات

.....

.....

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

2:مقابلة غير مقننة حول/

فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء - بالطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

عبد الحكيم الحامدي

إعداد الطالبتين:

فوزية كريكت

مریمبوحالة

مع السيدة: وحيدة لعبيدي

مكان المقابلة: شركة سونلغاز بالطاهير

بتاريخ: 2018/04/09

على الساعة: 11:15 إلى غاية 13:00.

أسئلة المقابلة:

س1/ كيف تتم عملية التواصل وتوزيع المهام اليومي داخل المؤسسة؟

ج1/ يقام يوميا خلال الفترة الصباحية ولدى دخول العمال إلى المؤسسة اجتماع مصغر مع المدير، وذلك بغرض تسوية المشاكل والعقبات التي تواجه العمال والآليات وحتى المصالح بالمؤسسة.

س2/ هل تقوم الشركة بإجراء دورات تكوينية للعمال قبل التحاقهم بالشركة، كونت شركة ذات طابع حساس جدا في العمل؟

ج2/ نعم، وهذا إجراء مشروط في النظام الداخلي للمؤسسة، حيث تقوم ببعث المترشحين الى ثلاث مراكز تابعين لشركة سونلغاز وهي من أهم المراكز التكوينية في هذا المجال وهي: مركز عين مليلة، مركز بن عكنون، ومركز البليدة.

س3/ هل منظوم التعليم والتكوين توفر لكم الكفاءات التي تحتاجها الشركة؟

ج3/ نعم، وهي المراكز التكوينية التي ذكرناها سابقا، حيث أنها تكون تابعة أصلا للشركة، تقوم أساسا تربص إما لمدة 6 أشهر، أو 12 شهرا أو 18 شهر، ويمكن أن تكون أكثر وذلك حسب الشروط المطلوبة للعمل.

س4/ في رأيك، هل تعدد قنوات الاتصال يؤثر في فعالية الاتصال التنظيمي داخل الشركة؟

ج4/ نعم، فكلما كانت قنوات الاتصال كثيرة وفعالة تؤثر إيجابا في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، لأن هناك العديد من المصالح يمكن أن يكون الاتصال فيما بينهم صعبا، لكن وباعتماد مثل هاته القنوات يمكن أن تتلاشى هذه الصعوبات.

س5/ هل يوجد بالشركة مصالح لتسيير النشاط الاتصالي بين العمال؟

ج5/ نعم، هناك خلية تتكون من مهندسي اعلان آلي مكونة من وحدة elit، وهي المسؤولة عن الشبكات والبرامج الاتصالية والحسابات المالية بالشركة تدعى هذه الوحدة بالجزائرية للمعلومات والتكنولوجيا.

س6/ هل برأيك الاتصال التنظيمي يساعد على خلق جو من النظام والتواصل الجيد ما بين العاملين داخل الشركة؟

ج6/ نعم، لأنه في بعض الأحيان تكون هناك مشاكل طارئة خارجة عن نطاق المؤسسة يمكن لها أن تحدث خلالات في نظام أي مصلحة من المصالح، لكن بفضل وجود نظام اتصالي داخل المؤسسة، يكون هناك تنسيق بين المصالح بسبب خطورة بعض القرارات التي يمكن اتخاذها في مثل هذه الأوضاع.

س7/ هل فارق السن والمستوى التعليمي يحول دون فعالية الاتصال داخل الشركة بين العمال؟
ج7/ لا، لا يمكن لها في أي حال من الأحوال أن تكون عائقاً للعملية الاتصالية فالمؤسسة عبارة عن مصالح، والمصالح عبارة عن مكاتب وبكل مكتب مدير مشرف على عدد معين من العمال يوضح لهم طريقة عملهم ويشرف على كل ما يخصهم.

س8/ هل من خلال هذا يلاحظ وجود صراعات في محيط العمل؟
ج8/ الصراعات يعود سببها إلى الأقدمية وليس فارق السن، فأني عامل لديه خبرة يفرض وجوده ومكانته داخل المؤسسة عكس العمال الجدد الذين هم بصدد تكوين أنفسهم في المجال.

س9/ ما هي الأساليب التي تواجهون بها أو تديرون بها الصراعات داخل الشركة؟ (أساليب التعامل مع الصراع).

س10/ ما هي مقترحاتك لتطوير العمل بنظام الاتصال التنظيمي داخل الشركة؟

ج10/- تعميم الاتصال التنظيمي في كل المصالح داخل المؤسسة.

- الاحترام المتبادل بين العمال.

- توفير مختلف الإمكانيات المادية والبشرية لتحفيز العمال على العمل بأكثر جدية.

- إعادة النظر في الإستراتيجية الاتصالية وكذا المخطط الاتصالي داخل الشركة.

- والعديد من المقترحات نرجو من الإدارة المعنية توفيرها لصالح المؤسسة عامة والعاملين بها خاصة.

ملخص الدراسة

يعد الاتصال أحد مظاهر السلوك الاجتماعي، والإداري وهذا لما له من أهمية بالغة في شتى المجالات وخاصة في مجال الإدارة والأعمال، والمؤسسات، حيث تشهد هذه الأخيرة نموا متسارعا وهذا ما يحتم عليها تكييف منظوماتها الاتصالية وفق احتياجاتها، فالمؤسسات الاقتصادية حتى تضمن استقرارها عليها بمسيرة نظام العمل التي تتبعه أو تنتهجه باقي المؤسسات الأخرى، وذلك حتى تحقق ريادتها وتوازنها داخل السوق وأداء وظائفها التي وجدت لأجلها.

ولتحقيق درجة عالية من الفعالية الاتصالية لا بد من توفر عوامل تتحقق بها حتى تؤدي دورها في تنظيم العلاقات الرسمية وغير الرسمية بالمؤسسات الاقتصادية، ومن هنا طرحنا الإشكالية التالية: ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" بالطاهير؟.

- ولمعالجة الإشكال المطروح افترضنا أن الاتصال الغالب داخل شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء هو الاتصال التنافسي.

- كما أن للاتصال التنظيمي دور كبير في احتواء الصراعات داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير.

- بالإضافة إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون فعالية الاتصال التنظيمي داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير.

وقد قمنا باختيار موضوعنا هذا لعدة أسباب أهمها:

- الميل الشخصي للتعرف على واقع الاتصال في المؤسسات الاقتصادية وفعاليتها في احتواء الصراع داخلها.

- وكذا تحسيس هذه المؤسسات بأهمية الاتصال داخلها.

وكانت دراستنا لهذا الموضوع لأهداف نذكر منها الآتي:

- التعرف على طبيعة المنظومة الاتصالية السائدة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

- التشخيص الفعلي لواقع الظاهرة محل الدراسة بإتباع خطوات المنهج العلمي.

- قياس مدى تحسن وسائل الاتصال في المؤسسات الاقتصادية.

- قياس مدى تأثير المتغيرات البيئية على فعالية الاتصال.

وقد اعتمدنا في إجرائنا لهذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ونظرا لكبر حجم عينة دراستنا الذي يقدر عدده بـ 286 عامل، اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقمنا بدراسة 60 فرد من المجتمع الكلي، وقد اعتمدنا على المقابلة غير المقننة كأداة ثانوية، كما ساعدتنا الزيارات الاستكشافية للمؤسسة على جمع المعلومات عنها واعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية، والتي قسمناها إلى محاور رئيسية هي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية.

المحور الثاني: يعالج الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز.

المحور الثالث: يضم فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة.

المحور الرابع: يضم أهم معوقات الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز.

وبعد جمعنا للبيانات الميدانية وتحليلها توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن الاتصال الرسمي السائد بمؤسسة سونلغاز هو الاتصال الرسمي النازل وتعتمد المؤسسة بكثرة على الوسائل المكتوبة والتي من أهمها الملصقات وتعاني المؤسسة من خلافات عديدة واضطرابات، بالإضافة إلى وجود معوقات اتصالية تعرقل سير نشاطها.

كذلك توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي لا يؤدي دور فعال فيما يخص احتواء الصراعات والنزاعات بمؤسسة سونلغاز كما تعاني هذه الأخيرة من نقص في الموارد المادية والبشرية.