

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

مذكرة مقدمة للحصول علي شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

بمعنوان:

دور الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي (مؤسسة اتصالات الجزائر -
فرع عين تادلس- كنموذج

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبتين :

د: بكاي سمير لخضر

زيتوني زينب

غالمية فتحية



أعضاء لجنة المناقشة

رئيسياً

الأستاذة(ة): د. العماري بوجمعة

مشرف

الأستاذ: د. بكاي سمير لخضر

عضو مناقش

الأستاذة(ة): د. مجاهد حنان

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا بفضلته على إتمام هذا العمل المتواضع. نتقدم بالشكر أيضا إلى الأستاذ سمير بكاي على توجيهاته القيمة ورحابته صدره ومواقفه النبيلة.

كما نتقدم بالشكر أيضا لأساتذة لجنة المناقشة التي أتشرف بتقييمها لهذا العمل، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد. على إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

إلى والدينا رحمهم الله و أسكنهم فسيح جناته؛
والى أمهاتنا اطفال الله بعمرهما؛ وايضا الى أخواتنا و
إخواتنا على وقفهم معنا.

فهرس المحتويات

	- كلمة شكر وتقدير.
	- إهداء.
	- مقدمة.
	- الفصل التمهيدي: الإقتراب النظري والمنهجي العام
03	- أولاً: الإقتراب النظري العام.
04	- طرح إشكالية الدراسة.
05	- الأسئلة الفرعية.
06	-فرضيات البحث.
07	- أهداف الدراسة.
08	- اسباب الدراسة.
09	- ثانياً: الإقتراب المنهجي العام.
10	- منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات
11	- الدراسات المتعلقة بالدراسة.
12	- الدراسات السابقة.
	- الفصل الأول:الاتصال التنظيمي و نظرياته
	- مقدمة
	1- أولاً:الاتصال التنظيمي.
18	1-تعريف الاتصال التنظيمي.
19	2-وظائف الاتصال التنظيمي.
21	3-معوقات الاتصال التنظيمي.
	1- ثانياً: نظريات الاتصال التنظيمي
25	1-المدرسة النسقية (مدرسة الانظمة1965)
26	2-مدرسة فرانك فورت
27	3-المدرسة الكلاسيكية الحديثة.
	خلاصة

-الفصل الثاني:الصراع التنظيمي و نظرياته.	
	-مقدمة.
	-اولا:الصراعاتالتنظيميونظرياته.
34	1-تعريف الصراع التنظيمي
36	2-خصائص الصراع التنظيمي.
37	3-اسباب و مراحل الصراع التنظيمي.
	ثانيا:نظريات الصراع التنظيمي.
39	1-نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصب الخلدوني و الصراع)
41	2-نظرية الصراع عند رالف دارندور
42	3-نظرية الصراع عند بارتيو .
	خلاصة.
	- الفصل الثالث:اجراءت البحث و ادواته و عرض تحليل النتائج
	تمهيد:
48	1- التعريف بمجتمع الدراسة.
49	2-تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر .
50	3-الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر .
51	4-تحديد مجالات الدراسة.
52	5-المنهج المستخدم
53	6-وسائل جمع البيانات
54	7-تحليل المقابلات
57	8-تحليل نتائج الفرضية
58	9-الاستنتاج العام للدراسة

59	10- الاستنتاج الجزئي
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	- الملاحق

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس، لأن الصراع التنظيمي ظاهرة تسود مختلف مؤسسات، لهذا حظي موضوع الصراع التنظيمي اهتمام واسع من قبل الكتاب و المفكرين .

وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع ،وعينة مكونة من 13 عامل .أما بالنسبة إلي جانب أداة الدراسة المتمثلة في المقابلة .

وقد صيغت مجموعة فرضيات تمثلت في :

العلاقة السائدة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم فرع عين تادلس .

-نمط الاتصال و الأداء الوظيفي هو الاتصال غير الرسمي في مؤسسة والرسمي اتصالات الجزائر مستغانم فرع عين تادلس .

-معيقات الاتصال الوظيفي هي عدم توافق مستوى التعليمي مع خدمة مقدمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم فرع عين تادلس .

وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج نذكر منها :

من خلال دراستنا للموضوع و بحثنا الميداني توصلنا إلي مجموعة من نتائج وهيا :

-لاتصال دور فعال في ادارة الصراع التنظيمي .

-اعتماد علي نمط اتصال غير رسمي بشكل كبيرة ممن يسهل عملية اتصال و تخفيف من حدوث صراع

- غياب العدالة التنظيمية في توزيع مهام هذا ما أدى إلي شعور بالتهميش .

الكلمات المفتاحية :

دور الصراع التنظيمي- مؤسسة اتصالات الجزائر - الأداء الوظيفي- عين تادلس - مؤسسات .

Abstract :

This study aims to identify the role of organizational conflict in Algeria Telecom, Ain Tadles branch, because organizational conflict is a phenomenon that prevails in various institutions, so the issue of organizational conflict has received wide attention by writers and thinkers.

The descriptive analytical method was used in dealing with the subject, and a sample of 13 employers was used. As for the study tool side of the interview. A set of hypotheses were formulated as:

The prevailing relationship within the Algeria Telecom Mostaganem branch, Ain Tadles branch.

The communication style and job performance is the informal communication in the institution and the official one, Algeria Telecom Mostaganem, Ain Tadles branch.

– Obstacles to functional communication are the incompatibility of the educational level with the service provided within the Algeria Telecom Mostaganem, Ain Tadles branch.

The study reached a set of results, including:

Through our study of the subject and our field research, we reached a set of results, and they are:

Communication has an effective role in managing organizational conflict.

Relying on a highly informal mode of communication, which facilitates the process of communication and reduces the occurrence of conflict

– The absence of organizational justice in the distribution of tasks, which led to a feeling of marginalization.

key words :

The role of organizational conflict – Algeria Telecom Corporation – Job performance – Ain Tadel – Institutions.

مقدمة

يعتبر العنصر البشري أساس المنظمة وركيزتها؛ بل انه يمثل المحور الرئيسي في تحقيق نجاحها و الوصول الى اهدافها المرجوة؛ فكل فرد داخل هذا النسق أدوارا و مكانة لأنه بقدر ما يبذل الانسان من جهد في أدائه ينعكس على فعالية المنظمة؛ حيث تتكون هذه المنظمات من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق اهدافها غير ان هذا التفاعل قد يؤدي الى اتفاق العاملين في بعض المواقف ؛ وعدم اتفاقهم في مواقف اخرى ؛ و غالبا ما يؤدي هذا الاختلاف في حدوث الصراع التنظيمي؛ فالصراع بذلك يرتبط بالدرجة الأولى بوجود مصالح مشتركة بين الافراد.

لقد شهدت المجتمعات اشكالا و مستويات مختلفة من الصراعات منها السياسية و الدينية و الثقافية....؛ فالصراعات بصورها الكامنة و الظاهرة تطورت عبر تعاقب المراحل التاريخية وصولا الى الصراعات المختلفة التي تغزوها التفاعلات الاجتماعية الحالية للمجتمع.

ومنه فالصراع كعملية اجتماعية قد تحدث داخل التنظيم و تصبح في بعض الاحيان واقعا لا مفر منه؛ مما يجعل من المنظمة تصب جل اهتماماتها عليه من خلال قدرتها على التعامل معه بما يخدم تحقيق أهدافها؛ ذلك ان مسألة الصراع تعد مدخلا ضروريا لفهم واقع مؤسساتنا بهدف إخراجها من المشكلات المتركمة و التي تعيقها عن أداء مهامها و تحقيق أهدافها.

و لانجاز هذه الدراسة فقد قمنا بتقسيمها الى ثلاثة فصول؛ تحدثنا في الفصل الاول على الاطار المنهجي للدراسة موضحين فيه اشكالية الدراسة ؛ و فرضياتها؛ و اهدافها؛ اسباب اختيار الموضوع؛ كما قمنا بالتحديد الاجرائي لمفاهيم الدراسة ؛ ثم تطرقنا الى الاجراءات المنهجية المتبعة لاعداد هذه الدراسة فقد استعرضنا بعض الدراسات السابقة حول الموضوع.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للدراسة متمثلا في الاتصال التنظيمي و نظرياته؛ بدءا بتعريف الاتصال التنظيمي ؛ وظائفه و معوقاته؛ ثانيا حول في ؛ المدرسة النسقية؛ و مدرسة فرانك فورت و الكلاسيكية الحديثة؛ أما الفصل الثاني تناول الصراع التنظيمي و نظرياته؛ بدءا بتعريف الصراع التنظيمي و خصائصه؛ و اسباب و مراحل الصراع ؛ كما قمنا بدراسة الصراع التنظيمي في ضوء النظرية

السوسيولوجية؛ حيث تناولنا فيه النظريات الأساسية التي تناولت الصراع بمختلف مداخلها وروادها.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض مجريات الدراسة الميدانية و تحليل نتائج و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية عرض النتائج اين تم اختيار الفرضيات؛ و في نهاية البحث خاتمة تتناول نتائج الدراسة.

الفصل التمهيدي:

الجانب النظري والمنهجي للدراسة

1-الإشكالية

2-الأسئلة الفرعية

3-فرضيات الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-أسباب اختيار الموضوع

6-منهجية الدراسة -الطريقة و الاجراءات

7-الدراسات المتعلقة بالدراسة

8-الدراسات السابقة

9-المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة

أولاً: الإقتراب النظري العام:

1- طرح إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان ،من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لاستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين ،فالالاتصال يساعد الإنسان في كل شيء إبتداءاً من تبادل المنافع إلي مشاركة الوجدانية ،كما أصبح الاتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات علي السواء فعلي مستوى الفرد والجماعة الاتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام و التماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل كما أصبح يلعب دور حيويًا في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة وتفاذي حدوث صراعات اذ تعتبر هذه الأخيرة أمر حتميا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية .

وقد تتخلف حدة التناقضات في المنظمات ،فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي و تعدد الاجتهادات و أمر مرغوب ويقود إلي الإبداع و الابتكار و التغيير بدل التقوقع و الجمود ، بل إن بعض العلماء رأو في الصراع سنة التجديد و الابتكار لأن لكل فكرة ، مضادة وأن الصراع بينهما يؤدي إلي ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه ، وذلك فإن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابيا و توجيهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلي مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل

العنصر الأساسي للتغلب علي أي صراع محتمل بين العاملين ،وتعزيز التنسيق و التعاون فيما بينهم ، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات ، وتبادل الأفكار و الخبرات ببسر و سهولة .

كما للاتصال الفعال تأثير إيجابي علي أداء العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بالإبداع أو التعامل مع القضايا الصعبة أو المعقدة ،إذ يساعد الاتصال في التغلب على التشتت في الأفكار بين العاملين ، ويشجعهم على ابتكار وطرح أفكار عديدة ومنوعة تساعد في إيجاد حلول أفضل التي تظهر أثناء العمل مما ينعكس إيجابا على أدائهم .

حيث يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الرئيسي التالي:

ماهو دور لاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي؟

1-الأسئلة الفرعية

حتي يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع إرتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

-ماهي العلاقات السائدة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم فرع عين تادلس ؟

-ماهو نمط الاتصال و الأداء الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم فرع عين تادلس ؟

-ماهي المعوقات الاتصال الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم فرع عين تادلس ؟

2-فرضيات البحث:

من أجل إلقاء الضوء على المشكلة و الإجابة على الأسئلة المطروحة ،نقوم بتحديد الفرضيات التالية :

-العلاقة السائدة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم فرع عين تادلس .

-نمط الاتصال و الأداء الوظيفي هو الاتصال غير الرسمي في مؤسسة والرسمي اتصالات الجزائر

مستغانم فرع عين تادلس .

-معوقات الاتصال الوظيفي هي عدم توافق مستوى التعليمي مع خدمة مقدمة داخل مؤسسة اتصالات

الجزائر مستغانم فرع عين تادلس .

3-أهداف الدراسة :

تهدف من خلال معالجتنا لهذا الموضوع إلي :

-التعرف أكثر على دور أهمية الاتصال داخل المنظمات.

الفصل التمهيدي: الجانب النظري و المنهجي للدراسة

- التعرف على أهم أساليب و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمية بالمنظمات .
- التعرف على حقيقة الصراعات التنظيمية بالمنظمات.

4-أسباب إختيار الموضوع :

- هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها :
- بروز موضوع الاتصال كأهم المواضيع التي تمس نجاح المنظمة .
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا .
- لفت انتباهنا خلال فترة تريضنا في شهادة ليسانس بمؤسسة موضوع صراع من خلال تعلمنا معالعمال.
- قلة مدارس حول موضوع الصراع التنظيمي في جامعتنا .

ثانيا: الإقتراب المنهجي العام:

1- منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، الذي يهدف إلى رصد الظاهرة بهدف مضمونها ،وتقوم وضع معين لأغراض عملية ويشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الدراسة .¹

¹محمد عبيدات و اخرون، منهجية البحث العلمي (القواعدو المراحل و التطبيقات)،دار للنشر و التوزيع ،ط2عمان،الاردن 1999،ص46.

3- المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

2-1 الاتصال لغة: والاتصال لغة أيضا يشير إلى كونه يحمل معنى الاشتراك كما ورد في الكلمة اللاتينية

Communise، فلما نتصل أو نتواصل فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، اشتراكا في المعلومات، الأفكار، الاتجاهات... ويعكس فعل الاتصال تبادل أو نقل شيء ما أو رسالة معينة بين أطراف الاتصال، وهو مجال لإنشاء علاقة مع الطرف المتصل بيه.¹

لاتصال اصطلاحا: أما اصطلاحا فيعرف الاتصال على أنه "عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من فرد لآخر، إذ يعتبر عملية يتم بواسطتها انتقال المعرفة بين الأفراد، والتي تؤدي إلى التفاهم فيما بينه.²

وهذا التعريف لا يختلف عما جاء لغويا حول الاتصال كونه فضاء للاشتراك في الأفكار والمهارات... الخ، وهذا ما سنلاحظه في التعريف اللاحق. ولقد جاء في تعريف غريب عبد السميع غريب، أن الاتصال ما هو إلا عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أداة بغرض أن تصبح الخبرة مشتركة بين أطراف العملية الاتصالية. من جهة أخرى، فالاتصال هو علاقة مقامة بين متعاملين عن طريق وسيلة تسمح بنقل وتبادل 4 معلومات رمزية بين المتراسلين.³

التعريف الإجرائي للاتصال :

هو عملية تفاعل اجتماعي يتم من خلالها نقل وتبادل وفهم المعلومات و الأفكار و الآراء و المشاعر، عبر قناة يقصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ص276.
²غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص14)

³ميلود سفاري وآخرون: البحث في الاتصال -عناصر منهجية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2004، ص79.

مفهوم الإدارة:

إدارة لغة: الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة".

إدارة اصطلاحا :

تعددت تعاريف الإدارة، وذلك راجع لتعدد الدراسات التي تناولها الباحثون و رجال الإدارة و المفكرين كل حسب اختصاصه .

يعرف (سيمون) الإدارة على أنها :

"عبارة عن أنشطة لمجموعة المتعاونة الاختيارية برضاهم لتحقيق هدف مشترك"¹

كما جاء أن الإدارة عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الاستخدام الفعال و الكف للموارد البشرية الملائمة مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر و المستقبل.²

مفهوم إجرائي :

مجموعة من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف، والجهود، وبأقل وقت ممكن، من خلال التخطيط، والتنسيق و التوجيه و التنظيم.

¹محمد قاسم القرعيتي، التنظيم و الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط3، ص24.
²جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات و بناء المهارات ،دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص15، 16.

مفهوم الصراع التنظيمي :

لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

اصطلاحاً: عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد ، وتظهر الرغبة لدى أحد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف . عرف " بولدينج " الصراع أنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع. الصراع التنظيمي هو " سلوك صريح ينجم عن إدراك مقرون بعاطفة لدى أحد الأطراف > فرد، أو جماعة، أو منظمة < وأن طرفاً آخر يسعى إلى إعاقة مصالحه لوجود علاقات عمل مشتركة بينهما ¹.

يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو الصراع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة ².

مفهوم اجرائي :

أنه عدم الاتفاق أو الاختلاف ينشأ بين شخصين أو أكثر ، بحيث يسعى كل طرف إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر وقد يكون إيجابي إذا أحسن إدارته ويكون سلبي إذا لم تدركه و إدارته في الوقت المناسب

4-الدراسات السابقة

1: الدراسة الأولى:

الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري ، دراسة نظرية و تطبيقية ،رسالة دكتوراه دولية في علم الاجتماع التنظيمي ، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر للطالب ناصر قسيمي في السنة الجامعية 2004-2005 ، حيث هدفت الدراسة حول عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائر.

¹فاروق مداس ،قاموس مصطلحات علم الاجتماع ،دار مدني للطباعة و النشر ،الجزائر د،ن،ص150
²مبروك عبد الملول الهوغراري و محمد المحمدي الماضي ،السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2003،ص23

الفصل التمهيدي: الجانب النظري و المنهجي للدراسة

انطلق الباحث في دراسته من التساؤلين التاليين :

ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟

كيف يؤثر الصراع التنظيمي في فعالية التسيير في هذا التنظيم ؟

اعتمد الباحث في دراسته علي تقنية الاستبيان و دقق هذه الدراسة بصفة أكبر باعتماده علي تقنية مقابلة

التي أجراها مع المسيرين في الجماعات المحلية و قد توصل الباحث إلي نتائج التالية :

الفصل التمهيدي: الجانب النظري و المنهجي للدراسة

كانت نتائج الدراسة أنه من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري حيث يتميز بكثرة الإجراءات وتعقدتها و الاهتمام بتطبيق حرفية القانون و نسيان تحقيق فعالية و تحويل أهداف التنظيم و إلى أهداف خاصة و ينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم و هي التوجيه نحو الصراع .

التعقيب :

لقد تناولت الدراسة جانبا من الموضوع وهو الصراع التنظيمي إلى انه أهمل جوانب أخرى و هذا راجع إلى عمق الموضوع وغموض لذي فيه لأنه ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث ولا تكاد منظمة تخلو منها .

الدراسة الثانية :

هي دراسة بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي وهي دراسة ميدانية علي العمال بمؤسسة سونلغاز عنابة لطالب بوعطيط جلال الدين من كلية العلوم لانسانية و العلوم لاجتماعية جامعة منتوري محمود ، قسنطينة وذلك لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علم التنظيم، 2009 هدفت هذه الدراسة :إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ، داخل مؤسسة البحث و محاولة التعرف على مدى تأثير متغيرات ، السن و المستوى التعليمي ، الأقدمية في الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز وهدفت أيضا إلى معرفة هل الاتصال الرسمي يساعد له علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

و انطلق الباحث من السؤال الرئيسي :هل هناك عاقبة بين الاتصال التنظيمي و لأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

وقد تفرعت ثلاثة تساؤلات من هذا التساؤلات من هذا التساؤل وهي

-ماهو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال المنفيدين ؟

الفصل التمهيدي: الجانب النظري و المنهجي للدراسة

-هل للمتغيرات التالية : السن ، الأقدمية المستوى التعليمي تأثيرات علي الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في المؤسسة ؟

قد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي محاولات التعرف علي طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين و تأثير بعض المتغيرات الشخصية علي أدائهم الوظيفي . كما اعتمد علي هذه الدراسة أداة الاستمارة أكثر شيوعا وانسب الوسائل في الحصول علي البيانات ، و تتمثل أهم النتائج التي توصل إليها هذا الباحث في :الكشف عن تواجد الاتصال النازل بنسياب المعلومات من الإدارة إلي العمال سواء عن طريق المشرف المباشر علي العمال أو عن طريق الاجتماعات و لإعلانات ، وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه علي الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات وإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة .وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي ،و هذا ما يوحي إلي وجود علاقة موجبة متوسطة بين لاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ، وهذا متأكده قيمة المتوسط الحسابي لمعدلات الارتباط الخاص ببعد الاتصال النازل و الصاعد الذي قدر ب0.54 .

التعقيب

لقد تناولت هذه الدراسة جانبا من موضوعي و هو لاتصال التنظيمي حيث يمكن الاستعانة بهذه الدراسة من التجديد و التدقيق لمتغير لاتصال التنظيمي و مؤشرات و يبقى التباين ملموس في ميدان الدراسة

الدراسة الثالثة: هي الدراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي الميلة -،للطالب بوخالفة

رشيد ،من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل هذه

الدراسة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر تخصص تنظيم وعمل 2013 هدفت هذه الدراسة إلي

الفصل التمهيدي: الجانب النظري و المنهجي للدراسة

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية و مكوناتها حسب ماتناولتها أدبيات الدراسة .
- الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.
- التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة.
- انطلق الباحث من التساؤلات التالية :

- هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية علي ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع ؟
- مانوع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الخزف بالميلة ؟
- ماهي الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي ؟
- ماهي العناصر الثقافية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلة لإنجاح عملية إدارة ؟

- هل أهمل الجانب الثقافي للمؤسسة أثناء عملية إدارة الصراع يؤدي إلي فشلها؟
- وقد استخدم الباحث الباحث النهج الوصفي التحليلي الذي يعرف علي أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة المدروسة و تصنيفيها و تحليلهاو إخضاعها للدراسة الدقيقة.

من بين الأدوات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة نجد : الاستمارة ،الملاحظة ،المقابلة ،السجلات و الوثائق .

-مجتمع الدراسة هو مجتمع طبقي غير متجانس،فقد تم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية .ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نجد:

-مؤسسة محل الدراسة تعاني من مشاكل ذات بعد ثقافي تؤثر علي الأداء .

-الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على الأداء .

الفصل التمهيدي: الجانب النظري و المنهجي للدراسة

- أسلوب التعاون من أكثر استخداما من إدارة الصراع بالمؤسسة

من بين التوصيات و لاقتراحات التي وضعها الباحث نجد :

-محاولة تلقين العمال الثقافة اتصالية تساعد إدارة الصراع داخل المؤسسة .

- تدعيم الاتصالات بين الإدارة و العمال .

التعقيب

حقيقة تناولت هذه الدراسة ظاهرة الصراع و كيفية إدارته وهذه النقطة التشارك بين هذه

الدراسة و دراستنا الحالية و هناك إختلاف و التباين بين هاتين الدراستين هو ميدان الدراسة

و النتائج المتوصل إليها.

الفصل الاول :

الاتصال التنظيمي و نظرياته

الفصل الاول :الاتصال التنظيمي و نظرياته

المطلب الاول:الاتصال التنظيمي

المبحث الاول:تعريف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني:وظائف الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث:معوقات الاصال التنظيمي

المطلب الثاني:نظريات الاتصال التنظيمي

المبحث الاول:المدرسة النسقية (مدرسة الانظمة 1965)

المبحث الثاني:مدرسة فرانك فورت

المبحث الثالث:المدرسة الكلاسيكية الحديثة

خلاصة الفصل

مقدمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي احد المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمام الدارسين و الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية ؛خاصة في المجال المؤسسي نظرا لما له من دور فعال في تنظيم وضبط العلاقات بين الادارة و العمال و تحسين آدائهم في المؤسسة الاقتصادية فهو هنا بمثابة محرك لعملية الصناعية لحركة السوق الاقتصادي و لاستمرارية و ديمومة المنافسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق على الاتصال التنظيمي الذي يتم فيه توضيح الاتصال التنظيمي ووظائفه واهميته و معوقاته ضمن المبحث الاول؛اما المبحث الثاني فسيتم التعرض فيه الى اهم نظريات الاتصال.

المطلب الأول: الاتصال التنظيمي

1-تعرف الاتصال التنظيمي:

كلمة اتصال مترجمة من الانجليزية مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية التي تعني الشيء المشترك و فعلها اي يذيع او يشيع و الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة مكن الجذر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية و الذي يحمل معنيين اثنين الأول هو "الربط"بين شيئين أو شخصين اي ايجاد علاقة من نوع معين تربط بين طرفين؛ اما معنى الثاني فهو "البلوغ" و الانتهاء الى غاية معينة كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعي اساسا الصلة وبلوغ الغاية (ميلود؛ 2010؛ ص10).⁹

اما في الاصطلاح يعرف كآتي:

عرف قاموس او كسفورد الاتصال بانه "نقل و توصيل او تبادل الافكار و المعلومات (حمود؛ 2010؛ ص31)

كما اورد "زكي غوشة" تعريفا للاتصال في قاموس الادارة العامة بانه: نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات و المستويات الادارية في المنظمة.

يعرف الاتصال التنظيمي على انه: "التصال الانساني المنطوق ؛و المكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي و الجماعي ؛ويسهم في تطوير اساليب العمل ؛وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين خلال مراحل حياة المنظمة" (دليو؛ 2007؛ ص21).

وكتعريف شامل للاتصال التنظيمي يمكننا تعريفه على انه ظاهرة اجتماعية تؤثر و تتأثر بسلوك الافراد وهي تقوم على تبادل المعلومات بين مستويات المنظمة في الداخل وكل ما يحيط بها في الخارج.¹⁰

⁹- عمر وصفي عقيلي: الادارة اصول و مفاهيم؛ دار زهران النشر و التوزيع؛ عمان؛ 1997؛ ص104.
¹⁰هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه و اساليبه و مهارته؛ المكتبة الجامعية؛ الاسكندرية؛ 2000؛ ص54.

2-وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا اساسيا حيث يشهد احد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتر و كاهن" وهما من رواد مدرسة الانساق المفتوحة اللذان يؤكدان انه يجب عدم اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل و المستقبل فقط؛ولا يخفي ان وظائف الاتصال ترتبط اساسا بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي الى القول بان للاتصال عدة وظائف يمكن ان نخلصها فيما يلي :

1-الانتاج:ان عملية الاتصال تحدد سير الانتاج من حيث الكمية و النوعية ؛ كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الاداء كتوجيه الانذارات ؛بدء الرأي؛و الاعلان عن مكافآت الاداء الجيد او عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الانتاج و اتخاذ القرارات و تحسين النوعية مثلا.¹¹

2-الابداع:المقصود بالابداع انشاء ووضع افكار و انماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة وتعتبر وظيفة الابداع اقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الاطراف للتغيير التنظيمي بحيث يمكن الافتراض انه كلما كان المجهود المطلوب بذله اكبر كلما كانت المقاومة لتغيير اقوى وذلك لشعور الفرد او الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد ؛و للابداع بعدان يجسدان وظيفته الاساسية:

-يتمثل الاول في عملية تقديم الافكار و المقترحات و المشاريع و المخططات الجديدة.

-يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الاول .¹²

3-التنظيم:يلعب الاتصال دورا اساسيا في عملية التنظيم ؛اذ ان اتخاذ القرارات لا يكون سليما الا اذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة ؛فعالية القرار تكون مرتبطة بالاتصال السريع والسهل؛اذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل و توزيع المسؤوليات ؛ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة.¹³

¹¹-ابوالنجا محمد العمري:الاتصال في الخدمة الاجتماعية؛دار المعرفة الجامعية؛مصر1986؛ص؛ص144؛145
¹²-بوكرمستور و اخرون :مرجع سابق؛ص26
¹³-محمد سيد فهمي:تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية؛المكتب الجامعي الحديث؛الاسكندرية؛2000؛ص309

الفصل الاول :الاتصال التنظيمي و نظرياته

4-التنسيق:يقوم نجاح اي مؤسسة على تضافر الجهود من اجل الوصول الى تحقيق هدف مشترك؛ولهذا فالتنسيق بين مختلف الاقسام و المصالح و الورشات الانتاجية ضرورية لابد منها ؛اذ ان الاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الافقي ؛ذلك من اجل مناقشة المشاكل المختلفة و الصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسئول كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الاقسام الاخرى ؛وبالتالي الاسهام في الوصول الى الحلول و الافكار الهامة بصورة مشتركة .¹⁴

5-الصيانة:يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في اداء ثلاثة مهام وئيسية:

-حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .

-تغيير موقف الافراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيها بينهم على مستوى عمودي و افقي

-ضمان استمرارية العملية الانشائية و الابداعية للمنظمة.¹⁵

وعليه فالالاتصال يهتم بالوظائف البشرية و التنظيمية من جهة و بالوظائف الوقائية من جهة اخرى لفرع و اقسام المؤسسة؛ تمكنه من الاطلاع على ما يجري داخل المؤسسة.

6-الرقابة:الاتصال يعتبر اداة اساسية في عملية الرقابة والاشراف لمعرفة ما اذا كانت هذه الاعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازلة.¹⁶

3-معوقات الاتصال التنظيمي:

اولا:المعوقات النفسية

¹⁴-أبو النجا محمد العمري:الاتصال في الخدمة الاجتماعية؛دار المعرفة الجامعية؛مصر 1986ص؛145؛146

¹⁵-مصطفى حجازي : الاتصال في العلاقات الانسانية؛ دار الطليعة ؛بيروت ؛ط1؛1999؛ص144.

¹⁶-عبد الغني بسيوني عبد الله:اصول علم الادارة العامة؛الدار الجامعية للطباعة؛القاهرة؛1993؛ص97.

الفصل الاول: الاتصال التنظيمي و نظرياته

وهذهلا تتعلق بالعناصر الانسانية في العملية الاتصالية المتمثلة بالمرسل و المتلقي و تحدث اثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في اماكنهم على الاشياء؛ بالتالي فهمهم لعملية الاتصال و اهم هذه العوائق هي:

1-تباين الادراك:

ادراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها و بالتالي اختلاف ادراك وفهم الاخرين لها وعدم ادراك مستقبل الرسالة لمحتوياتها؛ و بالتالي يؤثر تباين المدراء نتيجة اختلاف الفروق الفردية و البيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للاشياء؛ كما ان الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات و معاني مختلفة لكل شخص.

وتكمن اسباب الادراك المشوش للمرسل اليه على الاسباب التالية:

-تأثير التوقعات و الحاجات و الخبرات السابقة اليه على ادراكه للمقومات الرسالة.

-مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المتلقي.

-مدى بساطة محتويات الرسالة و انتظامها.

-درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المؤلفة من جانب المتلقي.¹⁷

2-الادراك الانتقائي:

يميل الفرد الى الاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته و افكاره و آرائه و العمل على اعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و افكار.

3-الانطواء:

-عدم مخالطة الاخرين او تبادل المعلومات .

¹⁷-صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية؛مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة؛قسنطينة؛2006؛ص122

الفصل الاول :الاتصال التنظيمي و نظرياته

-تشويه المعلومات مما يؤدي الى انحراف عن تحقيق اهدافه.¹⁸

4-اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة او الفكرة من خلالها؛اما شفاهة او كتابة الا ان اللغة قد تتحول الى عقبة امام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم و الثقافة مما يؤدي الى عدم فهم الكلمات و الالفاظ المتبادلة بين بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص؛كما ان عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال اذ ان اتصال الاطباء فيما بينهم بسهولة ويسر؛لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون؛ كل مهنة تستعمل لغة و مصطلحات علمية و فنية و قانونية خاصة بها.

5-الانفعالات:

ان الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات و متلقيها ستحدد ما اذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها او هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.¹⁹

6-تنقية و غربلة المعلومات:

تحدث عادة بالنسبة للاتصال الصاعد و تشير الى استبعاد او تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق ايجابياتها او زيادة قيمتها من منظور المتلقي ؛ فالمرؤوس قد يخفي او يعدل معلومات غير منفصلة في الرسالة الموجهة الى رؤسائهم؛ويمكن السبب في اللجوء الى تنقية المعلومات المرسله للادارة العليا كونها الاساس في ممارسة الرقابة.

فالادارة تحدد مستويات جدارتهم؛تمنح الزيادات في الرواتب و الحوافز وتقوم بترقية الافراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد؛حيث ان الميل للتنقية؛ يتم تقريبا في كافة المستويات الادارية.²⁰

7-التجريد:

يعني اهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما تدرك وليس كما هي موجودة .²¹

¹⁸-محمد يسرى؛ابراهيم د عيس: الاتصال و السلوك الانساني ؛ السلسلة 18 البطاش للنشر و التوزيع؛ الاسكندرية؛1999؛ص252

¹⁹-طارق المجذوب:مرجع سابق ؛ص522

²⁰-ثابت عبد الرحمان ادريس و اخرين :مرجع سابق؛ص235

الفصل الاول: الاتصال التنظيمي و نظرياته

ثانيا: معوقات اجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم او خارجه؛ ويتضمن القيم و المعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا امام تحقيق الاهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيمايلي:

1-التباعد الاجتماعي:

وتقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين اي ان اطراف الاتصال ينتمون الى مناطق مختلفة؛و تشمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية و العرقية و الدينية و الفكرية؛حيث يعتبر هذا العامل من اكثر الحوافز شيوعا امام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير؛ اذ تتعدد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة؛ تجد صعوبات كبيرة و حواجز عديدة من اجل التنسيق فيها بينهم ووضع برامج و قواعد اتصالية؛ ويعتبر هذا العائق من ابرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

2-الاختلافات الثقافية:

ان التمايز و التباين بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيها بينهم مختلف؛ وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تنسم بصعوبة؛ فاللغة ليست الكلمات نفسها؛وانما مدلولات لتلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع و البيئة الثقافية التي يعيش فيها.

ومنه فالفاعل الثقافي له دور كبير و هام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم فمحاولة التقريب بين الفاعلين وفهم خلفياتهم و ثقافتهم في عملية تشكيل جماعات و فرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.²²

ثالثا: المعوقات التنظيمية:

²¹- عبد الغفور حنفي: السلوك التنظيمي و ادارة الفاعلين؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية؛1990؛ص34
²²- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي-مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم؛ دار الفكر؛ الاردن؛3؛2004؛ص242.

الفصل الاول: الاتصال التنظيمي و نظرياته

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة و المسؤولية؛ و خطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات و التخصصات المتوفرة و طبيعة العمل و طرق تقسيمه لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

1-صعوبات خاصة بالتدريج المدرسي:

حيث ان عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الادارية التي تمت بها عملية الاتصال يؤدي الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة الاتصال وذلك بسبب:

-التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال؛ فتكون اقل بكثير من القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى و العليا.

-تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم.

-تعدد المستويات الادارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة هرم الهيكل التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الادارية مما يعرضها التحريف.

وقد وجد"راد" ان الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم و خاصة اولئك الذين لديهم طموح الترقية و الصعود يميلون الى تشويه المعلومات التي يرفعونها الى المستويات العليا؛ بحيث تتضمن مشكلات او قصور في التنفيذ و يزداد الميل الى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.²³

2-صعوبات التخصص في العمل:

بالرغم من ان تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع او زيادة انتاجية العاملين و بالتالي الرفع من نجاعة التنظيم؛ الا ان هذا الاخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة اذا كان المختصون في المشروع جماعات متباينة؛ حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات الى استخدام لغتها الفنية

²³-احمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات؛الدار الجامعية؛القااهرة؛1989؛ص275

الفصل الاول: الاتصال التنظيمي و نظرياته

الخاصة بها مما يؤدي الى صعوبات جمة في الاتصال و يجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة العمل داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق اهدافها المسطرة.²⁴

3-مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

حيث ان كبار التنظيم و تعقيده يحتم عليها الميل الى استخدام الاتصال الكتابي و الذي له العديد من السلبيات:

-غالبا ما يكون غير محفز.

-الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية في الكمية.

-عدم السرعة في الظروف الاستثنائية؛والتي تقتضي سرعة ابلاغ المعلومات الى العاملين .

-عدم توفر التغذية العكسية؛وعدم اتاحة الفرص لطرح الاسئلة او اجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

4-صعوبات تتعلق بالتنظيم و ربطه بالبيئة الخارجية:

-قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن مزايا الادارة.

-التداخل بين التنفيذ و الاستشارة وهو سبب رئيسي في الاختلاف بينهما.²⁵

-الاعتماد الزائد على على اللجان؛حيث تعتبر هاته الاخيرة كاحدى انواع الاستشارة و ان الاعتماد عليهما يؤدي الى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

-عدم الاستقرار التنظيمي و التغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

-كما ان عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي الى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

-العجز و القصور من ربط التنظيم و بيئته الخارجية؛ حيث يعتبر اقوى عوائق الاتصال حيث ان

البيئة

²⁴-احمد صقر عاشور؛مرجع سبق ذكره؛صص 276؛277

²⁵-كامل محمد المغربي :مرجع سابق؛صص250

الفصل الاول :الاتصال التنظيمي و نظرياته

- تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء و المستهلكين و القوى البشرية المتوفرة.

و انطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا ان معوقات العلمية الاتصالية كثيرة و متعددة و يصعب التحكم في كل العوامل من اجل تحقيق فعالية التنظيم الا انه يمكن ان تستفيد من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد و محاولة بناء نظام للاتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة.

المطلب الثاني :نظريات الاتصال التنظيمي

1-المدرسة النسقية (مدرسة الانظمة1965):

تعتبر مدرسة الاتظمة من اهم و احدث المدارس التي تعرضت الى دراسة التنظيم؛ويعتبر lif bertalanffy من اوائل من وضع تصورا للانساق في ميدان التنظيمات سنة1937 ثم توالت بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين امثال (parson وblan) لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت

الفصل الاول :الاتصال التنظيمي و نظرياته

الاقتصادية سواء من الناحية السوسولوجية او من الناحية التصورية النظرية او الوظيفية التقنية؛ وقد عرفت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها فانتشرت مفاهيمها بسرعة خاصة وان البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة.²⁶

وتنظر هذه النظرية للمنظمات على اساس انها نظام اجتماعي يضم افرادا و اهداف و اتجاهات نفسية ودوافع مشتركة وترى بان النظام الاجتماعي لا يستقيم دون وجود اتصالات؛ وتؤكد النظرية على:

-الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة .

-الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل.

-يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف.²⁷

2-مدرسة فرانك فورت:

يعتبر التيار الماركسي او اليساري الذي تمثله اعمال مدرسة فرانك فورت؛ و التي يرى باحثون ان الاتصال مجرد عملية تلاعب (manipulation) قائمة عاى علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق افكاره ووجهة نظره على حساب افكار ووجهة نظرا لآخرين.

امتدت هذه النقدية في دراسة الاتصال عموما الى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية؛ كون موجه التغييرات الاقتصادية في العالمية تهدف الى الريح المادي قبل اهتمامات و اهداف المؤسسة

²⁶-limichel-aproche socio:techniaue du l'organisarisation-edition l'onganisation-paris-1983-p70.

²⁷احمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الادارية؛الدار الجامعية-الاسكندرية؛مصر؛ص33.

الفصل الاول :الاتصال التنظيمي و نظرياته

الاخرى؛مما الى توجيه اتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الاول لاعتبارات الربح و الخسارة في مقابل الاعتبارات الاجتماعية و الانسانية للاتصال داخل المؤسسة.²⁸

كل هذا يؤكد ما ذهب اليه الكثير من المختصين في الادارة و التسيير على ان التنظيمات خاصة منها الاقتصادية؛ صارت امام حتمية التمتع بالمرونة؛في هيكلها و تنظيمها وخطط عملها؛ لاجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية؛ السياسية؛ الاجتماعية؛و التكنولوجيا؛وان مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي و التنظيمي للمؤسسات؛ بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات و تفاصيل التنظيم الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية و علاقتها مع محيطها الذي تعمل فيه؛ خاصة ببعده الاجتماعي و التنموي؛وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية وكذا عن امتناعها عن الادوار الاجتماعية؛ وكيفية لعب دور الضبط ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الاحداث ملزمة بتحمل مسؤولية اخلاقية و اجتماعية اتجاه العمال و المجتمع.²⁹

3-المدرسة الكلاسيكية الحديثة :

استفادت هذه المدرسة من افكار مجال النظم؛حيث جمعت بين جانب الكمي و الانساني؛ ونجحت في تطوير الادارة بالاهداف؛ من خلال اشراك العاملين و الاداريين بربط اهداف كل منهما ببعض؛والقاءها باهداف المؤسسة ككل؛ وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم؛وقد لاقت افكار هذه النظرية رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية وكذلك لان من ابرز روادها كانوا من العاملين الاداريين و الاطارات و المهندسين؛ امثال "سيمون" وهي اكثر اتجاها نحو عقلنة التسيير وبالتالي فهي تقترب من المدرسة

²⁸-زين الدين خرشي :دور الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؛اطروحة لنيل شهادة الماجستير؛ قسم علم الاجتماع- جامعة سطيف؛الجزائر؛2010.
²⁹احمد ماهر :مرجع سبق ذكره؛ص37.

الفصل الاول:الاتصال التنظيمي و نظرياته

الكلاسيكية في ذلك؛ وقد استعملت الادارة بالاهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان؛ نظرا لنتائجها وهي اخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية.³⁰

³⁰-ناصر دادي عدون:اقتصاد المؤسسة؛دار المحمدية العامة؛الجزائر ؛ط2؛1998؛ص208.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم وكل ما احيط بدراسة عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة تبرز اهمية و قيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لاي تنظيم مهما كانت اهدافه،و بالتالي يجب عاى القائمين على تسيير المؤسسات و المنظمات من اجل الحاق بركب المؤسسات و المنظمات الناتجة ان يعطوا للاتصال التنظيمي اهمية كبيرة ضمن اساليب تسييرها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الافراد في المنظمة بما سيساعد على النشاط و الحركية الجيدة لاعمال المنظمة و يحقق اهداف الافراد فيها و اهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني :

الصراع التنظيمي و نظرياته

المطلب الاول:الصراع التنظيم

المبحث الاول:تعريف الصراع التنظي

المبحث الثاني:خصائص الصراع التنظيمي

المبحث الثالث:اسباب و مراحل الصراع التنظيمي

المطلب الثاني:نظريات الصراع التنظيمي

المبحث الاول:نظرية الصراع عند ابن خلدون(العصب الخلدوني و الصراع)

المبحث الثاني:نظرية الصراع عند رالف دارندور

المبحث الثالث: نظرية الصراع عند بارتيو

خلاصة الفصل

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية امرا طبيعيا؛ سواء كانت تلك التنظيمات سياسية؛ او اجتماعية؛ او اقتصادية؛ بل ان الصراع داخل الفرد نفسه امر حتمي ايضا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية؛ الداخلية و الخارجية عليه؛ لا تخلو اي منظمة من وجود اختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يخص الامور المتعلقة بالادارة مما قد يؤدي الى حدوث الصراع؛ و لقد كان اغلب الباحثين ينظرون الى الصراع التنظيمي بانه ظاهرة سلبية باعتبار الانسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الانسانية له؛ و اعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار المنظمة و بالتالي يخدم المصلحة العامة للمنظمة و لم يكن الصراع معترف به كظاهرة موجودة اساس داخل التنظيم؛ باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

المطلب الاول: الصراع التنظيمي

1-تعرف الصراع التنظيمي:

الصراع لغة: من صرع و صرعه صرعا: طرحه على الارض و يقال صرعته المنية؛ و صرعت الريح الزرع فهو مصروع و صريع.³¹

و كلمة conflict هي ذات اصل لاتيني و تعني عملية الضرب او الطرق و اما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك او الخصام.³²

اي ان الصراع: "اشتقاقات بمعنى التعارض بين مصالح و آراء"

الصراع اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي و ذلك لتباين مدارسهم و لقد وردت عدة تعاريف منها:

تعريف كيلي kelly: حيث ترى ان الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير و انه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة و يمكن ان يكون الصراع هادفا و فعالا؛ بحيث انه يؤدي الى تفجير الطاقات و المواهب و الكفاءات الفردية و الجماعية الكامن.³³

تعريف boulding بانه "وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على مراكز المستقبلية؛ و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"

و يعرف coser الصراع التنظيمي بانه "كفاح حول القيم و السعي من اجل المكانة و القوة و الموارد النادرة؛³⁴ حيث يهدف المتصارعون الى تحديد خصومهم او القضاء عليه"

و يعرف روبنز الصراع التنظيمي ايضا انه " العملية التي تبدأ حيث يدرك احد الاطراف بان الطرف الآخر يؤثر سلبا؛ في شيء ما يهتم به الطرف الاخر."

³¹-ابراهيم انس عبد الحليم منتصر؛ عطية الصحراوي؛ محمد خلق الله احمد؛ المعجم الوسيط؛ ط1؛ دار الدعوة تركيا؛ ج2.

³²-امام موسى صافي؛ ظاهرة النزاع في المنظمات؛ مجلة معهد الادارة العامة؛ الرياض؛ ع20؛ 1977؛ ص32.

³³-محمد الصيرفي؛ السلوك الانساني؛ ط1؛ دار وفاء لدنيا الطباعة و النشر؛ مصر؛ 2006؛ ص372.

³⁴-معن محمود عياصرة؛ مروان محمد بني احمد؛ ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل؛ ط1؛ دار الحامد؛ عمان؛ 2008؛ ص18.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

كما يعرفه انه فكرة القتالو المقاومة و الكفاح و الاحترام و التضارب في المبادئ كما ان الصراع يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة.

و الصراع التنظيمي: هو الصراع او الخلاف الذي يحدث بين الجماعات او الاقسام و الوحدات المختلفة داخل التنظيم.

ومن خلال ما ورد من تعاريف فالصراع التنظيمي هو عبارة تضارب للوحدات و المصالح الادارية او التنظيمية وبين جماعات العمل لعدم الاتفاق على وسيلة.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

2- خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع خصائص منها:

- 1- وجود اهداف اولية غير متكافئة لدى اطراف الصراع.
- 2- وجود توتر كبعد اساسي وهو ما يؤدي الى حدوث نشاطات عدائية من قبل الاطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة؛ يمثل الصراع وصفا مؤقتا رغم امكانية وجود بعض الصراعات المزمنة محاولة بعض الاطراف اجبار الاطراف الاخرى على القبول ما ترغب فيها.
- 3- فرض اعباء كبيرة على بعض الاطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما الى حسم الصراع اما بالطرق السلمية او بالطرق القسرية.³⁵

أما العتبيي فقد عرض الخصائص الاساسية للصراع التنظيمي كالتالي:

- أ- ان يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين او اكثر.
 - ب- وجود اسبابو ظروف تؤدي الى حدوث الصراع.
 - ج- وجود عدم توافق و حالة من التوتر بين اطراف الصراع.
 - د- ان اطراف الصراع على وعي و ادراك بالاطراف الاخرى.
 - هـ- يتمتع اطراف الصراع بالقدرة على الاضرار ببعضهم بعض؛ و يهدف كل طرف منهم الى اعاقه اهداف الطرف الاخر.
- و- تضل نتائج الصراع غير معلومة لاي طرف لحين انتهاء الصراع.³⁶

³⁵-رحالي حجليزية؛ الصراع في المؤسسات وجه من اوجه العنف الكائن في المجتمع؛ ب ط؛ ديوان المطبوعات للنشر؛ الجزائر؛ 2012؛ ص79.
³⁶-طارق موسى العتبيي؛ الصراعات التنظيمية و اساليب التعامل معها؛ دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوريات بمدينة الرياض؛ رسالة الماجستير غير منشورة؛ قسم العلوم الادارية جامعة نايف للعلوم الامنية؛ الرياض؛ 2006؛ ص ص 13؛ 14.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

3- اسباب و مراحل الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع التنظيمي من الاسباب بعضها شخصية تتعلق بالفرد و بعضها تنظيمية ترجع الى الظروف العمل في المنظمة؛ اهمها ما يلي:

1-الاسباب الشخصية:

وترجع هذه الاسباب الى الخصائص شخصية الفرد و انفعالاته وتكمن فيما يلي:

-الشعور بالحقد و الضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا و الصفات.

-سوء ادراك الفرد لظروفه و دوافعه و سوء تفسيره للامور.

-الاتصالات السيئة بين الفرد و الاخرين.

-العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين.

-خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين.³⁷

2-الاسباب التنظيمية:

وترجع هذه الاسباب الى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي الى خلق حالة الصراع و اهمها:

-المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.

-غموض او عدم وضوح المسؤوليات.

-اعتماد الادارات و الاقسام الداخلية (او الجماعات على بعضها البعض في انجاز المهام الموكلة اليهم).

-نظام المرتبات و التعويضات التنافسي.

-رغبة الادارات في التميز عن غيرها من الادارات و الاقسام.³⁸

³⁷-احمد ماهر؛ السلوك التنظيمي ؛ مدخل بناء المهارات؛ب؛ط؛الدار الجامعية ؛ الاسكندرية؛ 2003؛ص264.

³⁸-احمد ماهر؛ كيف تسيطر على صراعات العمل؛ الدار الجامعية للنشر؛ب؛ط؛مصر؛2006؛ص14.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

4-مراحل الصراع التنظيمي:

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الاكثر شيوعا او انتشارا نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي؛ و الذي يقترح المراحل الآتية:

1-مرحلة الصراع الخفي : في هذه المرحلة يكون هناك سبب او مصدر للنزاع؛ و يحتمل ان يتطور الى الصراع؛ ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفونا او خفيا.

2-مرحلة ادراك الصراع:وهنا يدرك احد الاطراف اهمية الحلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف الى صراع.

3-مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة يتولد شعور او انفعال عاطفي لدى اطراف الصراع؛ شعور شخصي و داخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الاهداف العامة للمنظمة

4-مرحلة الصراع المكشوف او الظاهر:وهنا يظهر الصراع الى العلن ويطفو على السطح و يصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكيا حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة الى احباط خصمه؛ وعدم التعاون و التخريب فلا يستطيع الافراد العمل معا؛ وهذا السلوك مدمرا ؛ مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

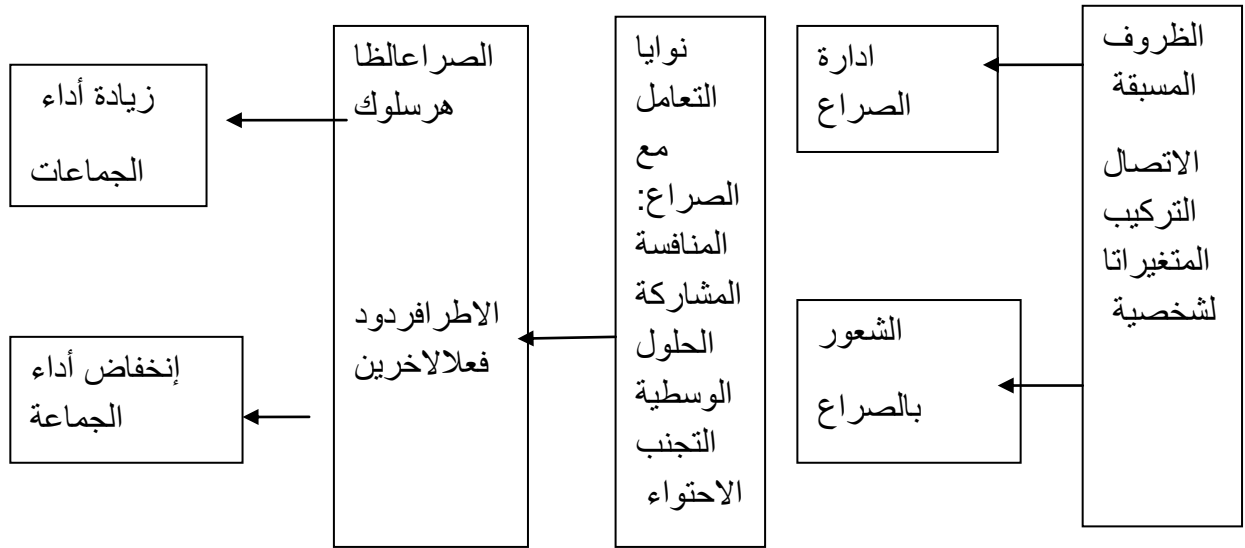
5-مرحلة ما بعد تسوية الصراع:تتوقف نتائج الصراع على اسلوب ادارته و معالجته؛ فاذا تمت ادارة الصراع بطريقة ترضي جميع الاطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون و التفاهم المتبادل و التنسيق بين الاطراف المتنازعة مستقبلا؛ ولكن اذا ماتم كبت الصراع او تجنبه او ادارته بطريقة تؤدي الى نتيجة (رابح؛خاسر) فمن المحتمل ان تزداد الامور سوءا و ان تظهر صراعات جديدة لاحقا؛ و اذا ما شعر العاملون بالاحباط نتيجة الفشل في ادارة الصراع؛ فان الصراع المتجدد يمكن ان يشكل مشكلة اكبر بكثير مما كان عليه الوضع اساسا .

ومن المهم جدا ملاحظتو تتبع المراحل الاولى في الصراع الان حل الصراع حينئذ سيكون اسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة و من ناحية اخرى فإن عم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أم هناك صراع خفيا وليس أن الصراع غير موجود .³⁹

³⁹-ناصر قاسيمي؛سوسولوجيا؛(دراسة نظرية تطبيقية)ط1؛ ديوان المطبوعات الجامعية.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

شكل رقم (02):مراحل عملية الصراع:



المصدر:معن محمود عياصرة؛مروان محمد بني احمد؛ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل؛ط1 دار الحامد للنشر و التوزيع؛عمان؛ 2008؛ص 43.

المطلب الثاني: نظريات الصراع التنظيمي:

1-نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصب الخلدوني و الصراع):

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

درس ابن خلدون اشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي و تحديدا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به مع التنظيمات الاخرى؛ ومن الخصائص التي تنفرد بها وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود افعال متكررة وهي الغضب و الانعزال و النكوص و التراجع و الحساسية المفرطة.

فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم و حالة التفاعل اليومي؛ انما هي تفاعلات بين انماط الطبائع المتباينة؛ لذا نجد اشخاصا بطبعهم مثيرين للصراع لاتفقه الاسباب؛ وهناك المتسامح لأبعد الحدود؛ حتى يتنازل عن حقوقه؛ و هناك من يركز على التفاهم و الحوار و المفاوضة.

ان الموظف الذي حرم من التكوين و الذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة عليا و بالتالي مكانة محترمة بسبب اقدميته و خبرته الطويلة؛ هذا النوع من الشخصية يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من ابسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم؛ و بذلك يعتبر الحرمان من المعلومات احد اهم اسباب التفوق على الاطراف الاخرى و الاثبات للآخرين بان هؤلاء الشباب لم تنفعهم شهاداتهم العليا و لم تساعدهم على استيعاب كيفية تسيير شؤون العمل وهذا السلوك يعطي للموظف افراغا لما يكتبه و اشباعا داخليا وشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القوة و المكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تتفاهم الا مع موظفين اقل منه مستوى و خبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم و سبب الشعور بالامن من جهتهم؛ وهم لا يشكلون مصدر تهديد له؛ فالصراع في هذه الحالة يكون اقوى من اي تنظيم اخر لانها تجسيد الصراع على مصدر القرار الذي هو السلطة.

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها اهم التنظيمات التي ركز عليها ابن خلدون عليها في دراسته خاصة و انها نسق مغلق و مفتوح في آن واحد؛ يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد و القهر و الرفق و العدل حيث تاتر المرؤوسين حسب توجهات الحكم ساستهم؛ فاذا اشتهر بالرفق و العدل عمل المرؤوسين على اظهار ما في انفسهم من سلوك على طبيعتهم؛ اما اذا اتسم الحكم بالقهر و بالاضافة فان المرؤوسين يتوجهون نحو التكاسل و التراجع و اذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي يؤدي الى اذلال المرؤوسين. فاذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضبط و القهر و يحدث التراجع و الضعف و ردود الفعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوء الضعف اداء المرؤوسين و فعاليتهم في العمل؛ ولا تؤدي العقوبات المسطرة عليهم تسوي الى ضعف ارادتهم و احباطهم بل والى المساس بكرامتهم؛ و يعمم ابن خلدون هذا الامر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من

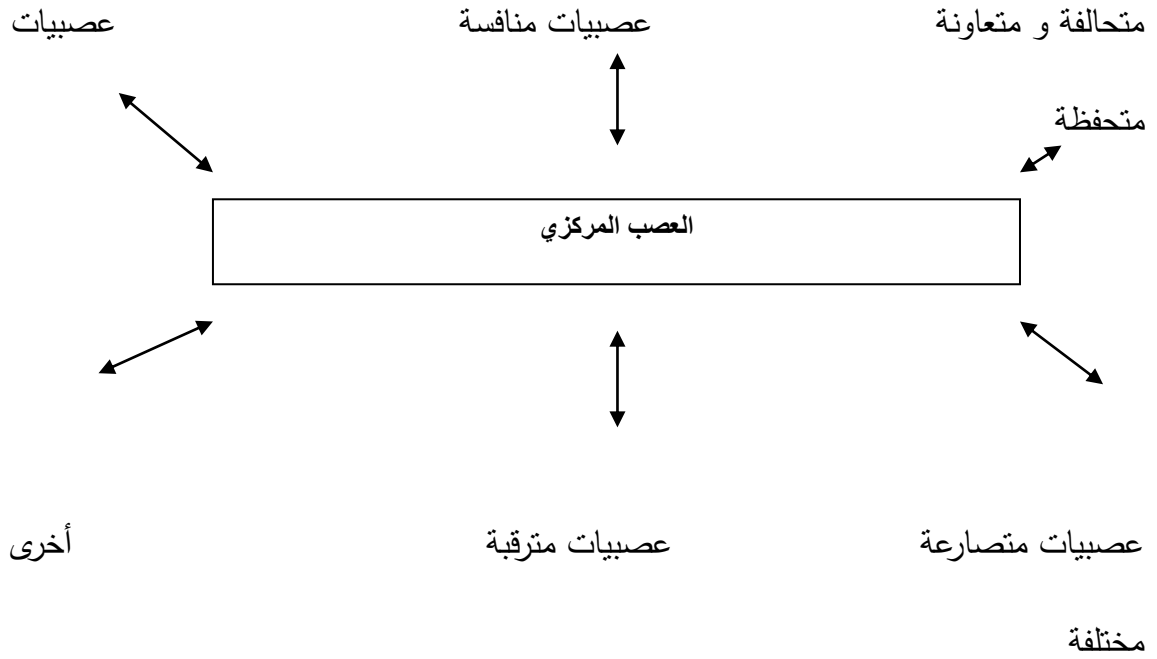
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس و الصناعة⁴⁰

الشكل الرقم(03):يوضح مواقع العصب التطبيقية بالنسبة الى العصب المركزية

⁴⁰-ناصر القسيمي؛مرجع سابق؛ص؛ص؛45؛46

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته



مصدر: ناصر حسين القرشي؛ المداخل النظرية لعلم الاجتماع؛ ط1 دار الصف للنشر و التوزيع عمان؛ 2011؛ ص263.

2- الصراع عند رالف دارندورف :

عالم اجتماع من أصل ألماني ولد في هامبورج 1023 ، متحصل على شهادة الدكتوراه في مجال الفلسفة ، أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن كما عمل باحث في مركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية .

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

له كتاب بعنوان " من البيوتوبيا نحو إعادة التوجيه التحليل السوسولوجي " صدر عام 1958 و كتاب آخر " الطبقة و الصراع الطبقي في المجتمع الصناعي " صدر عام 1959 . عرض أهم أفكاره و نظرياته في هذين الكتابين حول موضوع التغيير و الصراع و العنف في البناء الاجتماعي.

يعد من ابرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي ، وكان اتجاه دار ندرروف يقوم على مراجعة و نقد التوجج الماركسي في تفسير الصراع الاجتماعي حيث يرى إن المفكرين الوظيفيين يقتصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى فيها التوافق والانسجام و ينتج الصراع كما يرى دارندورف بشكل أساسي على الختالف و التعارض بين مصالح أفراد و الجماعات على السواء ، غير أن دارندورف يغزوه بصورة أوسع إلى الختالف على السلطة و القوة ظهرت فكرة الصراع عند دارندورف من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب و العالقات الرسمية و ليس من خلال دراسة الصراع الطبقي كما فعل كارل ماركس .

يقر دارندورف بوجود الصراع و بحدوثه و لكنه يقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي . حسب ما يراه ماركس .

وذلك من خلال تصارع و تنافس أفراد و الجماعات داخل الهيئات و المؤسسات من أجل مراكز السلطة و النفوذ و انطلاقا من مصالحها و ليس من أجل الثروة والاقتصادية فالناس من وجهة نظره يتجادلون فيمن سيحدد الاهداف و يرسم اتجاه المستقبل و من ثم يصبح الصراع ليس مجرد منظور تاريخي كما يتضح في تراث ماركس.⁴¹

3-نظرية الصراع عند بارتيو:

يعد فريفيديو بارتيو (1023 . 1040) من ابرز علماء الاجتماع الصراعيين في ايطاليا و العالم ظهرت نظرية الصراعية في كتابج الموسوم " العقل و المجتمع " .

⁴¹-مصطفى بوجلال؛ علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات و النظريات؛ ب ط؛ ديوان مطبوعات الجامعة؛ الجزائر؛ 2015؛ ص87.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

يعتقد بارتينو في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة و العوام ذلي انج يعتقد بان المجتمع ينقسم إلى طبقين اجتماعيين متخاصمين هما طبقة النخبة و طبقة العوام وقد صنف بارتينو النخبة إلى صنفين هما "نخبة الحاكمة" و النخبة "الغير الحاكمة" ، فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم و المسؤولية كالوزراء و المدراء العاملين و قادة الجيش و رؤساء الجامعات ، وهؤلاء أفراد يؤثرون بطريقة أو أخرى على عملية سير الحكم و مسيرة الدولة . أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد ال يحتلون مواقع الحكم و المسؤولية السياسية بل يحتلون مواقع و أعمال حساسة و بارزة و مهمة لا يستطيع المجتمع الإستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف .

أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين ال يحتلون مواقع اتخاذ القرار و المسؤولية أي أن أعمالهم لا يؤثر في أعمال و مصير مستقبل الآخرين كعمال النخبة و العوام و يرجع الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها الادراية و القيادية و الحفاظ عليها أطول فترة زمنية ممكنة و عدم إتاحتها العوام بمشاركة في القوة و المسؤولية ، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة و احتلالها للسيطرة على زمام القوة و الحكم في المجتمع و هنا يستطيع القول بان سبب الصراع بين النخبة و العوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم و احتلال المواقع الحساسة.⁴²

خلاصة الفصل:

⁴²-احسان محمد الحسن؛ النظرية الاجتماعية المتقدمة ؛ دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة؛ ط2؛ دار وائل للنشر و التوزيع؛ عمان؛ 2010؛ صص132؛133.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي و نظرياته

لقد تناولنا في هذا الفصل الصراع التنظيمي و اهم النقاط الاساسية المتعلقة بالصراع وخصائصه؛اسبابه؛مراحله بالاضافة الى نظرياته.

و الصراع في مؤسستنا يعتبر امرا طبيعيا على مختلف مستوياته و اشكاله و يمكن ان يكون الصراع وسيلة النجاح و الابتكار اذا ما استطعنا ادارته بانه طريقة سليمة و بالتالي نتوصل الى نتائج ؛ كما يمكن ان يكون سببا من اسباب التدمير و الهدم في حالة تفاقم الموقف وهذا ما يزيد من الشعور بالاحباط و بالتالي زيادة المظاهر و الآثار السلبية.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تمهيد

1. التعريف بمجتمع الدراسة .
2. تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
4. تحديد مجالات الدراسة
5. المنهج المستخدم
6. وسائل جمع البيانات
7. تحليل المقابلات
8. تحليل نتائج الفرضية
9. الاستنتاج العام للدراسة
10. الاستنتاج الجزئي

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية جانب مهم في البحث من أجل معالجة الظاهرة بدقة وإسقاطها علي الواقع الاجتماعي .

سنحاول في هذا الفصل الإلمام بحوثيات الجانب الميداني مستهلين ذلك بالتعريف بمجتمع الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر)، ثم تحديد مجالات الدراسة ومن ثم عرض تحليل نتائج الدراسة وبعد ذلك الاستنتاج العام و الخروج بتوصيات الدراسة.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

1. التعريف بمجتمع الدراسة :

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من خدمات و الانجازات التي تساهم في تحسين و تطور صورتها أمام زبئنها بإعتبارها مؤسسة اقتصادية و تجارية ،ونظرا لأهمية البالغة التي يحتلها هذا الموضوع تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف وهيكل التنظيمي لمؤسسة فرع عين تادلس.

2. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر :

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر بمقتضى القانون رقم 03-2000 المؤرخ ب

2000/08/05 المحدد للقواعد العامة بالبريد والمواصلات المقيدة لسجل التجاري رقم

18083B02. مقرها الرئيسي الطريق الوطني رقم 05الديار الخمسة المحمدية الحراش

الجزائر العاصمة.

كانت في بدايتها الأولى في أوت 2001،بعدها انفصلت عن مؤسسة البريد والمواصلات

،وبمرور 8 أشهر تمت التهيئة التامة للشركة و تعين مدير عام واختيار مندوبي الحسابات في

أفريل 2002.يعد تاريخ 31 ديسمبر 2002 تاريخ الرسمي للإصلاحات الإدارية بمراكز

البريد والتكفل النهائي من طرف اتصالات الجزائر للقيام بمجموعة نشاطات وتعد الوحدة

العملية لاتصالات الجزائر من بين الشركات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين

وتحسين الخطوات لخدمة المواطنين و المؤسسة على حد سواء ، تعتبر مؤسسة الاقتصادية

ذات أسهم تابعة للدولة برأس مال قدره100.000.000دج تنشط في سوق الهاتف و الثابت

والانترنت،حيث استطاعت في الآونة الأخيرة أن تفرض تواجدها في السوق الجزائرية،وأن

تكسب ثقة المتعاملين رغم تطور التكنولوجي في شبكات الهاتف النقال المتنوعة وخدمتها

(جيزي ، أوريدو)،أما موبليس فهي إحدى فروع اتصالات الجزائر.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس :

إن الهيكل التنظيمي يقوم بتقسيم الأعمال بين الموظفين المصالح، فهو ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، فهذا ما يؤدي إلي تنسيق العمل وتشارك المصالح من أجل بلوغ الأهداف المنشودة لمؤسسة اتصالات الجزائر و هو كالتالي:

1-المدير: يمثل مدير الوكالة المسؤول الأول في المؤسسة، ينفذ جميع القوانين والمراسلات التي تصله من الأمانة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر .

2- السكريتاريا: تعمل السكريتاريا علي تنظيم المراسلات، وتتمين العلاقات بين الزبون المؤسسة بالاستقبال الجيد، بالإضافة إلي توطيد العلاقات الاتصالية بين المؤسسة الأخرى التي تتعامل مع وكالة عين تادلس.

3-سؤول التركيب: يقوم التركيب علي تسجيل كل مشاكل الزبائن التي تحتاج إلي الصيانة والتعديل في الهواتف السلكية، ومن ثم يقوم هو وفرق عمله بمعالجتها وإصلاحها .

4-مصالح الوكالة : تتمثل مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر في مايلي :

1.4/مصلحة المالية: يترأس المصلحة مسؤول عليها، حيث هناك مصالح فرعية المتمثلة في مصلحة الجنوح غير محدودة، مصلحة الاسترجاع، مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة.

2.4/مصلحة التجارية: يترأس المصلحة مسؤول عليها، وتتفرع إلى مجموعة من المصالح وهي علي النحو التالي: مصلحة الزبائن، مصلحة الهواتف العمومية، مصلحة الحسابات الكبرى، مصلحة المراقبة.

3.4/مصلحة الزبائن: يترأس مسؤول عليها وتنقسم إلى المصالح التالية: الاستقبال، مصلحة الهاتف السلكي ولا اللاسلكي، مصلحة الصندوق.

4-تحديد مجالات الدراسة:

1/4المجال الجغرافي :

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر بدائرة عين تادلس مستغانم ،يحدها من شرق مقر البلدية ومن الغرب البنك التنمية المحلية .

2/4المجال الزمني :

امتدت فترة دراستنا الميدانية أن توجهنا إلي مؤسسة كالدراسة استطلاعية يوم 22-05-2022، وقمنا بعدها بزيارة من أجل إجراء مقابلة يوم 29-05-2022 ويوم 30-05-2022 لتأتي بعدها مرحلة التحليل .

3/4المجال البشري :

تم مقابلة المبحوثين و هم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس و عددهم 13.

7-المنهج المستخدم :

المنهج الوصفي :

يعتبر المنهج الوصفي أسلوب فعال في جمع البيانات و المعلومات وبيان الطرق والإمكانيات التي تساعد في تطور الوضع إلى ما هو أفضل ،فهذا المنهج يزود الباحث بوصف المتغيرات التي تتحكم في ظواهر قيد الدراسة .⁴³

8-وسائل جمع البيانات :

تتحد قيمة البحث و درجة عمليته في قيمة النتائج التي تم الوصول إليها ،هذه الأخيرة تتحدد وفق ماتم تجميعه من مادة عملية حول الموضوع التي تتناوله أي دراسة ،اعتمدنا في دراستنا علي المقابلة :

⁴³كامل محمدالمغربي ،أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،ط، 2006،ص

المقابلة:

وهي تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات بحيث هي "حوار لفظي أو حديث لفظي بين الباحث أو المبحوث، وهذا الحوار يكون منظما، ويكون في أغلب الأحيان مزود بإجراءات ودليل عمل مبدئى لإجراء المقابلة".⁴⁴

⁴⁴عمار بحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص129.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تحليل المقابلات :

جدول السمات العامة .

رقم المبحوثين	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة
01	ذكر	45	جامعي	20
02	ذكر	35	جامعي	10
03	ذكر	40	ثانوي	15
04	ذكر	44	جامعي	18
05	ذكر	42	جامعي	15
06	ذكر	50	جامعي	30
07	ذكر	40	جامعي	14
08	ذكر	33	جامعي	8
09	ذكر	42	ثانوي	11
10	ذكر	40	جامعي	16
11	ذكر	40	تكوين المهني	18
12	أنثي	30	جامعي	05
13	أنثي	28	جامعي	03

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تم إجراء المقابلة مع 13 مبحوث موظفي بالمؤسسة وكالة التجارية لإتصالات الجزائر فرع عين تادلس، التي تتراوح أعمارهم بين 28 و 50 سنة، يعملو بمختلف مصالح مؤسسة بخبرات متفاوتة تتراوح ما بين 03 إلي 30 سنة .

المحور الأول: العلاقة السائدة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس .

من خلال المحور سيتم معرفة وسائل الإتصال المعتمدة داخل وكالة التجارية لإتصالات الجزائر مستغانم فرع عين تادلس فيما تفيدهم تلك الوسائل و كيف تساهم في تسير الحسن للأداء العمل .

طرحنا لأول سؤال للمبحوثين وهو ماهي وسائل الإتصال التي تستخدمها داخل المؤسسة ؟

وهذا السؤال أجاب عليه أكثر الموظفين من جميع أقسام أجمع معظم المبحوثين على أنهم يستخدمون الإتصال المباشر أثناء العمل (مقابلة) و أيضا يعتمدون علي وسائل حديثة مثل إيميل والأنترنيت و الهاتف من وسائل اتصال سلكية ولاسلكية و نستشهد بالمبحوث رقم 03 ذات خبرة 15 سنة مستواه الدراسي ثانوي عامل كنائب للمدير "تتعامل بوسائل اتصال حديثة كيما إيميل و تليفون فخدمة تاعنا"، و أجاب أيضا المبحوث رقم 02 ذات خبرة 10 سنوات و مستواه الدراسي جامعي أنه "نتواصل بإتصال المباشر علي خاطر يسهلي تواصل مع عمال و الزبائن و نستعين بإيميل و التقرير في حاجات رسمية لكن اتصال المباشرة و المقابلة أكثر استعمال بالنسبة ليا"، أما المبحوث رقم 07 ذات خبرة 14 سنة و مستواه الدراسي جامعي و هو مدير وكالة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس مستغانم فأجاب "أنه نستعمل مواقع الإلكتروني، هاتف، مقابلة شخصية لأنها أسرع و ترتبط ببعضها البعض"، أما باقي المبحوثين 01,04,05,06,08,09,10,11,12,13 حيث تتختلف أعمارهم وخبراتهم المهنية إلا أنهم إتفقو علي إجابة واحدة وهي وسائل أكثر استخدما هي الإتصال المباشر منما يسهل لهم عملية التواصل .

الفصل الثالث: الجانب الميداني

أما بالنسبة للسؤال الثاني هل أنت راضي عن علاقة عمال داخل المؤسسة ؟

أجابت المبحوثة رقم 13 ذات الخبرة المهنية 03 سنوات و السن 28،مستواها الدراسي جامعي أنها "مانيش راضية علي وضع بسبب تميز " ، أما بالنسبة للمبحوث رقم 05 ذات الخبرة 15 سنة وعمر 42 سنة ، مستواه الدراسي جامعي "ماشي دايمين في بعض أحيان تكون مشاكل و لكننا أغلب أوقات تكون حسنة " بالنسبة للمبحوثين 01,02,03,04,06,07,08,09,10,11,12،فهم راضون عن علاقتهم داخل المؤسسة .

أما بالنسبة للسؤال الثالث كيف تصنف طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة ؟

حيث أجابت المبحوث رقم 02 الذي يبلغ من العمر 35 سنة و خبرة المهنية 10 سنوات ، المستوى التعليمي جامعي ، أنه "طبيعة العلاقة طيبة بين العمال "،حيث أقر مبحوث رقم 03 ذات السن 40 سنة و مستوى ثانوي "بأنها علاقة طيبة وعمل جيد وهناك إحترام متبادل، نتعامل مع بعض كي خاوة كل واحد يعرف خدمتو يخدمها و إحترام سلم إداري للشركة :،و كذلك صرح العديد من المبحوثين،08 و04,05,06,07,08,09,10,11,12,13، كانت إجابتهم متشابهة وهي علاقة جيدة أما المبحوث رقم 01 يبلغ من العمر 45 سنة ذات مستوى جامعي خبرة مهنية 20 سنة حيث قان بتعذر عن الإجابة لإعتذار ولم يذكر أسباب.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الإستنتاج خاص بالمحور الأول :

مايمكننا إستنتاجه من المحور الأول المتمثل في العلاقة السائدة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس .

أولاً: نلاحظ أن الاتصال المباشر الأكثر استعمالاً ، حيث يمثل أحد الخيارات التي تسهل لهم عملية اتصال داخل المؤسسة ، ويلها هاتف و البريد إلكتروني و هذا من ظاغل إختصار الجهد و الوقت .

ثانياً: من خلا إجرتنا مقابلة لاحظنا أنه كل راضي عن علاقتهم في ما بينهم ولا توجد خلافات لإنسبة قليلة ترى العكس ، وهذا راضي راجع إلي إنسجام العمل احترام السلم الوظيفي .

ثالث : نستنتج أنه العلاقة السائدة بين العامل هي علاقة جيدة من خلال تحاورينا مع المبحوثين لاحظنا هناك تفاهم بينهم هذا ماسهل لهم عملية التواصل و العمل في جو ملائم .

المحور الثاني: نمط الإتصال و الأداء الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

السؤال الأول: هل مؤسسة تتوفر على وسائل و إمكانيات تساعدك علي تأديت مهامك ؟

حيث أجابو المبحوثين من 02 إلي 13 قالو نعم المؤسسة تتوفر على وسائل وإمكانيات تساعدك علي تأديت مهامهم أما المبحوث رقم 01 يبلغ من العمر 45،مستوى جامعي ،خبرته 20 سنة يقول "في بعض أحيان هناك نقائص لكن لاتأثر علي أداء العمل " .

السؤال الثاني :هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ؟

أجاب المبحوثون من 01إلي13 كانت لهم إجابة واحدا وهيا نعم يساهم إتصال التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي بستثناء مبحوث واحد رقم 11 حيث قال "في بعض أحيان " .

السؤال الثالث:كيف تقيم عمل باقي المصالح المتواجدة في المؤسسة ؟

حيث كانت إجابت المبحوثين 13 مشتركة وهي عمل باقي المصالح المتواجدة في المؤسسة هو عمل جيد.

أما بالنسبة لسؤال الرابع :هل دخلت في صراع مع زملائك في عمل بسبب عوامل اجتماعية متمثلة في انحدار جغرافي شرط انتماء الثقافي (العادات ،التقاليد)؟

الفصل الثالث: الجانب الميداني

حيث أكد حيث اتفق كل من المبحوث 12 علي إجابة واحدة وهي عدم حدوث صراع إلا مبحوث رقم 04 يبلغ من العمر 44 سنة مستواه الدراسي جامعي خبرة المهنية 18 سنة حيث صرح هناك بعض أحيان صراع .

السؤال الخامس :ماهو أكثر نمط إستخداما داخل المؤسسة ؟

اختلفت الآراء و لأجوبة المبحوثين في ما بينهم قال المبحوث أول انه يعتمد علي اتصال الرسمي وغير الرسمي أما باقي 12 مبحوث يعتمد علي اتصال غير الرسمي في ما بينهم .

استنتاج المحور الثاني : نستنتج من خلال محور الثاني و هو نمط اتصال أداء الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس .

أولا: نستنتج أنه عندما تتوفر مؤسسة علي إمكانيات تكون هناك سهولة في العمل وتكون هناك سرعة ودقة كما أنها تكون حافز للعامل من أجل أداء جيد .

ثانيا: نلاحظ ان للاتصال التنظيمي دور مهم وفعال في تحسين الأداء الوظيفي ،فعندما يشعر العامل برضى يكون أدئه أفضل.

المحور الثالث : معوقات الاتصال الوظيفي داخل مؤسسة اصلاات الجزائر ؟

السؤال الأول : هل تعاني من مشاكل ناتجة عن تنظيم داخل المؤسسة سببت لك حدوث صراع؟

حيث أجاب 11 مبحوث من بين 13 ب لا يعانون مشاكل تنظيمية داخل المؤسسة سببت حدوث صراع ،كما أجاب المبحوث رقم 4 أن مؤسستنا فيها تنظيم جيد ،أما بالنسبة للمبحوث 6 قال بعض أحيان.

أما بالنسبة للسؤال الثاني :هل أنت راضى عن مستوى الخدمات مقدمة لك من المؤسسة ؟

حيث أجب المبحوث رقم 08 ذات مستوى تعليم جامعي وخبرة 8 سنوات منصبه كاعون أمن أنه "غير راضى لأن مستوى الدراسي لايتوافق مع مستوى خدمات المقدمة لي علما أي متحصل علي شهادة ماستر في العلوم القانونية وإدارية . " أما باقي 12 مبحوث كانت إجابتهم واحدتهم راضون .

الفصل الثالث: الجانب الميداني

السؤال الثالث: هل هناك عدالة تنظيمية بين العمال في المؤسسة ؟

أجاب 12 مبحوث أن هناك عدالة تنظيمية داخل المؤسسة بين العمال ماعدا مبحوثة واحدة رقم 11"مكاش عدالة تنظيمية" .

استنتاج محور الثالث:

من خلال دراستنا الميدانية وعرض نتائج مقابلة المحور الثالث نستنتج :

أولاً: نلاحظ من خلال أجوبة المبحوثين التي كانت بأغلبية لا يوجد مشاكل التي تسبب صراع حيث كان عددهم 12 إلا فرد واحد كان عكسهم نستنتج إلا أنه من خلال معطيات القادمة نرى أنه هناك صراع خفي ولكن لم يصرحو بيه .

ثانياً: نستنتج من السؤال الثاني أنه هناك رضى فى خدمات مقدمة من طرف المؤسسة إلا مبحوث واحد غير راضى عن منصبه كونه لديه شهادة جامعية و يعمل كا عون أمن .

الفصل الثالث: الجانب الميداني

مناقشة وتفسير الفرضية أولى :

حاولت دراستنا الكشف عن العلاقة السائدة داخل المؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس ، وقد بينت النتائج الدراسة الميدانية أن العلاقة بين العمال هي علاقة جيدة حسب تصريح كل مبحوثين المؤسسة مما نستنتج انه لا يوجد صراع تنظيمي داخل مؤسسة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية نلاحظ أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة حسب النتائج متضاحا خلال المقابلة انهم يعتمدون على اتصال غير الرسمي حيث يسهل لهم عملية الاتصال بينهم ؛ كما صرحت نسبة قليلة انه يعتمد على اتصال غير الرسمي و الرسمي معا؛ من هنا نستنتج ان اتصال غير الرسمي يخفف من صراع و تقليل منه.

وفرضية الاخيرة نلاحظ عدم وجود عدالة تنظيمية وعدم رضى الوظيفي في مؤسسة حسب تصريح المبحوثين في مؤسسة ؛هنا نرى ان هناك تناقض في الاجوبة من هنا نستنتج عدم تحقيق الفرضية ؛كما لاحظنا خلال زيارتنا للمؤسسة هناك بعض الصراعات خفية لم يصرحو بيها العمال.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الإستنتاج العام للدراسة:

وعلى ضوء ما سبق و بعد ما تطرقنا في الجانب النظري الى تعريف الاتصال التنظيمي و وظائفه ؛ و تعرف الصراع التنظيمي و خصائصه و أهم أساليب و مراحلہ و بعدما قمنا بعملية التحليل و تفسير الجانب الميداني توصلنا الى أهم نتائج التي يمكن استخلاصها كما يلي:

اولا: يعتمد الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة على الاتصال الشخصي بنسبة كبيرة تمثلت في المقابلة الشخصية.

ثانيا: اثبتت نتائج الدراسة بان النمط الاتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث (الوحدة لاتصالات الجزائر) له علاقة بالاداء الوظيفي للعمال.

ثالثا: وجدنا ان الاتصال التنظيمي في المؤسسة يسهم بشكل كبير في زيادة فعالية الاداء الوظيفي ذلك من خلال توفير مناخ الملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية كذلك في رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.

رابعا: تبين لنا ان المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات داخل إدارة ؛ممن شأنه خفض مستوى الاداء الوظيفي للعمال.

الإستنتاج الجزئي:

ان الترقية بنوعها ليست سببا مباشرا و ليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع.

يمكن اعتبار الخدمات الاجتماعية سببا في حدوث صراع في المؤسسة.

من خلال بحثنا هذا توصلنا الى انه يوجد صراع داخل المؤسسة الا انه اقل ارتباطا بمؤشرات دراستنا.

خاتمة

حقيقة يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المركزية في البحث السوسولوجي لارتباطه بجوهر الانسانية؛ فهو موضوع متجدد تجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في التنظيمات و عليه فسوسولوجيا الصراعات التنظيمية باتت في المجالات الهامة عند تناول العمليات الاجتماعية داخل المؤسسات المختلفة على غرار اتصالات الجزائر و التي تعتبر مجالا خصبا للدراسة العلمية بان العلاقة بين العمال هي اساس الصراع و عليه فان النظرة بخصوصه قد تغيرت من نظرة سلبية ترى بانه ظاهرة مرضية الى نظرة تفاعلية ؛ و انه ظاهرة طبيعية مهمة في توازن الأنساق الاجتماعية للمؤسسة؛ ففي هذه المؤسسة تقسم الأطوار حسب الضرورة التنظيمية المحددة و المسؤولية لتحقيق جملة من الاهداف ؛و نظرا للإعتمادية الكبيرة في أداء المهام هذه الفئة ووجود ديناميكية للتفاعلات مستمرة في الزمن فانه قد يحدث صراعا بينهم نتيجة العديد من العوامل المتعددة و المختلفة غير واضحة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

1. امام موسى صافي؛ ظاهرة النزاع في المنظمات؛ مجلة معهد الادارة العامة؛ الرياض؛ ع20؛ 1977ص32.
2. limichel-aproche socio:techniaue du l'organisarisation-edition l'onganisation-paris-1983-.
3. ابراهيم انس عبد الحليم منتصر؛ عطية الصحراوي؛ محمد خلق الله احمد؛ المعجم الوسيط؛ ط1دار الدعوة تركيا؛ ج2.
4. -ابوالنجأ محمد العمري؛ الاتصال في الخدمة الاجتماعية؛ دار المعرفة الجامعية؛ مصر؛ 1986.
5. احسان محمد الحسن؛ النظرية الاجتماعية المتقدمة؛ دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة؛ ط2؛ دار وائل للنشر و التوزيع؛ عمان؛ 2010.
6. -احمد صقر عاشو، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1981.
7. احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الادارية؛ الدار الجامعية- الاسكندرية؛ مصر
8. احمد ماهر؛ السلوك التنظيمي؛ مدخل بناء المهارات؛ ب؛ ط؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية؛ 2003؛ ص264.
9. احمد ماهر؛ كيف تسيطر على صراعات العمل؛ الدار الجامعية للنشر؛ ب؛ ط؛ مصر؛ 2006؛.
10. -بوبكر منصور اخرون،
11. -ثابت عبد الرحمان ادريس و اخرين :مرجع سابق؛
12. جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات و بناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003،.
13. رحالي حبلية؛ الصراع في المؤسسات وجه من اوجه العنف الكائن في المجتمع؛ ب ط؛ ديوان المطبوعات للنشر؛ الجزائر؛ 2012؛ ص79.
14. زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؛ اطروحة لنيل شهادة الماجستير؛ قسم علم الاجتماع- جامعة سطيف؛ الجزائر؛ 2010.
15. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية؛ مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
17. -طارق المجذوب، الإدارة العامة، العلمية لإدارية و الوظيفية العامة والإصلاح الإداري،

18. طارق موسى العتيبي؛ الصراعات التنظيمية و اساليب التعامل معها؛ دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجورات بمدينة الرياض؛ رسالة الماجستير غير منشورة؛ قسم العلوم الادارية جامعة نايف للعلوم الامنية؛ الرياض ؛2006؛ص ص
19. -عبد الغفور حنفي :السلوك التنظيمي و ادارة الفاعلين؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛1990.
20. عبد الغني بسيوني عبد الله:اصول علم الادارة العامة؛الدار الجامعية للطباعة؛القااهرة؛1993؛
21. عمر وصفي عقيلي:الادارة اصول و مفاهيم؛دار زهوان النشر و التوزيع؛عمان؛1997.
22. غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2004 ،
23. فاروق مداس ،قاموس مصطلحات علم الاجتماع ،دار مدني للطباعة و النشر ،الجزائر د،ن،ص 150
24. ميروك عبد الملول الهوغراري و محمد المحمدي الماضي ،السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ،2003.
25. -محمد الصيرفي؛ السلوك الانساني؛ط1؛دار وفاء لدنيا للطباعة و النشر ؛ مصر ؛2006؛ص372.
26. محمد سيد فهمي:تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية؛المكتب الجامعي الحديث؛الاسكندرية؛2000
27. محمد عبيدات و آخرون ،منهجية البحث العلمي (القواعدو المراحل و التطبيقات)،دار للنشر و التوزيع ،ط 2عمان ،الاردن 1999 .،
28. محمد قاسم القرقيتي ،التنظيم و الإدارة ،النظريات و العمليات و الوظائف ،دار وائل للنشر ،عمان،ط3،ص24.
29. -محمد يسرى ؛ابراهيم د عبس: الاتصال و السلوك الانساني ؛ السلسلة 18 البطاش للنشر و التوزيع؛ الاسكندرية؛199.
30. مصطفى بوجلال؛علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات و النظريات؛ب ط؛ديوان مطبوعات الجامعية؛الجزائر
31. مصطفى حجازي : الاتصال في العلاقات الانسانية؛ دار الطليعة ؛بيروت ؛ط1؛1999.
32. -معن محمود عياصرة ؛مروان محمد بني احمد ؛ ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل ؛ط

33. ميلود سفاري وآخرون: البحث في الاتصال -عناصر من هجبية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2004
34. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة؛ دار المحمدية العامة؛ الجزائر؛ ط2؛ 1998؛
35. ناصر قاسيمي؛ سوسولوجيا؛ (دراسة نظرية تطبيقية) ط1؛ ديوان المطبوعات الجامعية.
36. هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه و اساليبه و مهارته؛ المكتبة الجامعية؛ الاسكندرية؛ 2000؛.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة العلوم والاتصال

ماستر 2 تخصص الاتصال التنظيمي

الأسئلة المقابلة

دور الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع عين تادلس-

نحن طلبة السنة الثانية ماستر اتصال تخصص الاتصال التنظيمي ، يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة عن أسئلة هذه المقابلة علما أن المعلومات التي نتلقاها منكم سرية و لاتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالبتين :

بكاي سمير

زيتوني زينب

غالمية فتحية

الموسم الجامعي: 2022-2022

المحور :

البيانات الشخصية

ذكر انثى

السن: 30 - 23

من 40 - 30

من 50 - 40

50 و أكثر

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي

جامعي

الإقامة بمهنة :

من 5 الى 10 من 20 - 30 من 30 فأكثر

محور الثاني :

العلاقة السائدة داخل اتصالات الجزائر فرع عين تادلس

1. ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها داخل مؤسسة ؟

2. هل انت راضي عن علاقات عمال داخل المؤسسة ؟

3. كيف طبيعة العلاقة سائدة في المؤسسة ؟

محور الثالث :

نمط الاتصال و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة اتصالات جزائر عين تادلس .

1. هل مؤسسة تتوفر على وسائل و إمكانيات تساعدك على تأديت مهامك ؟

2. هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ؟

3. كيف تقيم عمل باقي المصالح المتواجدة في المؤسسة؟

4. هل دخلت في صراع مع زملائك في العمل بسبب عوامل اجتماعية متمثلة في انحدار جغرافي شرط انتماء الثقافي (العادات و التقاليد)؟

5. ماهو نمط الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة ؟

محور الرابع:

معيقات الاتصال الوظيفي داخل المؤسسة اتصالات الجزائر فرع - عين تادلس -

1. هل تعاني من مشاكل ناتجة عن التنظيم داخل المؤسسة سببت لك حدوث صراع ؟

2. هل انت راضي عن مستوى الخدمات مقدمة لك من المؤسسة ؟

3. هل هناك عدالة تنظيمية بين العمال في المؤسسة ؟



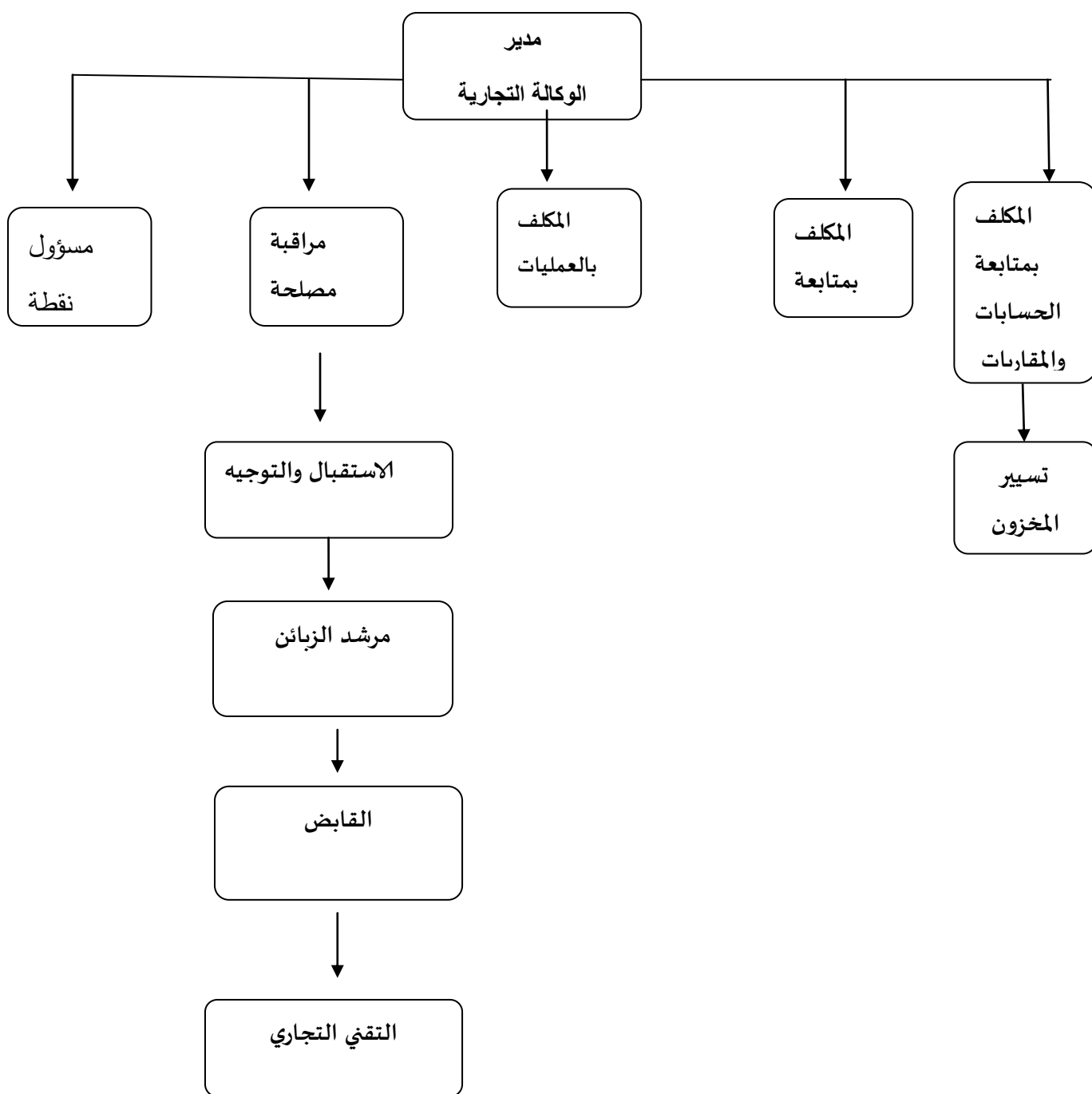
اتصالات الجزائر، الاختيار الأفضل

معلومات

النوع	شركة عمومية
تاريخ التأسيس	<u>2003</u>
المؤسس	وزارة البريد
الجنسية	<u>جزائرية</u> 
المالك	<u>الدولة الجزائرية</u>
أهم الشخصيات	<u>(موسى بن حمادي) الرئيس المدير العام</u>
المقر الرئيسي	<u>الجزائر العاصمة</u> 
الشركة الأم	هيئة البريد والمواصلات الجزائرية

الشركات التابعة	موبيليس جواب اتصالات الجزائر الفضائية
عدد الفروع	4
مناطق الخدمة	الجزائر 
النشاط	الاتصالات
المنتجات	خدمات الهاتف الثابت النقل الانترنت
الموقع الإلكتروني	Algeriatelecom.dz

المحلق (02): الهيكل التنظيمي لوكالة عين تادلس



الشكل 02: الهيكل التنظيمي لوكالة عين تادلس.