



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

الاتصال الاستراتيجي ودوره في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية ب صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء - تبسة-
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (LMD)

إشراف:

إعداد الطالبتين:

د. راضية قراد

• منية بوقرة

• يمينة عزيز

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نسرين سيفي	أستاذ مساعد - أ-	رئيسا
راضية قراد	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
بدر الدين مسعودي	أستاذ محاضر - ب-	عضوا ممتحنا

السنة 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ كُنَّا بِإِلَٰهٍ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ"

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية 32

شكر وعرهان

نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه يملئ ارجاء السماوات والارض
على توفيقنا في طلب العلم وتكليلنا بهذا العمل المتواضع ونصلي ونسلم على
أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم.

وان الشكر لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع، فهما كانت النتيجة
لا نبخل في تقاسمه مع من ساعدنا في انجازه أخص بالذكر الدكتور
المؤطر قراد مراضية التي لم تبخل علينا بالنصائح القيمة وتوجيهاتها حتى تكون
هذه المذكرة في المستوى، الى الأساتذة الممتحن والمناقش الى كل الذين
أنامر لنا درب العلم من طور الابتدائي الى الجامعي والى كل أساتذة كلية
العلوم الانسانية والاجتماعية والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل لو
بالكلمة الطيبة من بعيد او قريب.

الحمد لله الذي علم الانسان بعد حوله، ومد له بعد ظلال وفقهه بعد غفلة

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

الى من يستحق الشكر والثناء كله

اليك ربي عسى ان تقبله مني خالصا لوجهك الكريم

الى من قال في حقهما سبحانه وتعالى وبالوالدين احسانا

الى من زرعت في احشائي زهرة الحياة والامل الى التي فتحت عيناى فوجدت بسمتها

تناغيني أغلي ما في الوجود قررة عيني امي الغالية ...

حفظك الله

الى الرمز الازلي والشمعة التي اخترقت لتضيء دربي من اعطاني دون مقابل الى مهما قلت

فيه لن افيه حقه ابي الغالي

اطال الله بعمرك

الى كنزي في الدنيا وسندي في الحياة اخوتي عبد الغني وفتحي ادامكم الله،

الى شكري وعبد اللطيف وزوجته وأبناءه غافر ووقار

الى صاحبات العطاء ورمز الوفاء اخواتي الفضيلات زهور ووردة وزينب، الى ركيذتي في الحياة

وربيع ايامي ورفيق احلامي زوجي توفيق وعائلته الكريمة

الى التي لم تلدهم امي رقيقات دربي نوة وعائلتها، يمينة وزوجها، لندة وعائلتها، ابتسام نبيلة

سعاد نبيلة ريم، الى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

بعد الشكر لله عزوجل

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى الوالدين الكريمين

أمد الله في عمرهما

الى الدرع الواقي والكنز الباقي الى من جعل العلم منبع اشتياقي لك أقدم وسام الاستحقاق

هذا زوجي العزيز عبد اللطيف بوطرفة

الى نور بصري ابني الغالي الصديق الى توأم روحي بناقي ريتاج فاطمة الزهراء

الى ذروة العطف الى من كانت مؤنستي في هذا العمل اختي وصديقتي

بوقرة منية وعائلتها الكريمة

الى رمز الوفاء صديقتي نوة وعائلتها الكريمة

الى رمز الصداقة وحسن العلاقة توفيق وزملاء الدراسة

والى كل من مد لي يد المعاونة من بعيد او قريب

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ- ب	مقدمة
	الفصل الأول: إشكالية الدراسة ، ومدخلها النظري ومنهجيتها
2	تمهيد
2	أولاً- إشكالية الدراسة
2	1- تحديد المشكلة
5	2- أسباب اختيار الموضوع
6	3- أهمية الموضوع
7	4- أهداف الدراسة
8	5- الدراسات السابقة
14	6- ضبط المفاهيم
18	ثانياً- المدخل النظري للدراسة
19	1- نشأة النظرية
20	2- مفهوم النظرية البنائية
20	3- فرضيات النظرية البنائية
21	4- تقييم النظرية
23	5- علاقة النظرية بموضوع الدراسة
24	ثالثاً- الإجراءات المنهجية
24	1- مجالات الدراسة
24	- المجال المكاني
25	- المجال الزمني
25	2- مجتمع البحث والعينة
26	3- منهج الدراسة
27	4- أدوات جمع البيانات

الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية، الاتصال الاستراتيجي، استراتيجيات

حل النزاعات التنظيمية بها

30 أولاً: المؤسسة الاقتصادية

30 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية

32 2- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

36 3- خصائص المؤسسة الاقتصادية

39 4- وظائف المؤسسة الاقتصادية

41 5- أهداف المؤسسة الاقتصادية

43 ثانياً: الاتصال الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

43 1- تعريف الاتصال الاستراتيجي

44 2- أهمية الاتصال الاستراتيجي

45 3- خصائص الاتصال الاستراتيجي

46 4- أنواع الاتصال الاستراتيجي

48 5- مهارات الاتصال الاستراتيجي

49 6- شروط الاتصال الاستراتيجي

49 7- معوقات الاتصال الاستراتيجي

53 ثالثاً: النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

53 1- تعريف النزاعات التنظيمية

54 2- علاقة الاتصال بالنزاع التنظيمي

55 3- الفرق بين النزاع، الصراع، الخلاف التنظيمي

56 4- العوامل المؤثرة على تطور النزاع التنظيمي

58 5- مستويات النزاع في العمل وانعكاساتها على المنظمة

60 6- مراحل عملية النزاع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

62 رابعاً: استراتيجيات النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

62 1- مصادر النزاعات ونتائجها التنظيمية

67 2- أسباب النزاعات في المؤسسة الاقتصادية

68 3- تأثيرات النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

69 4- أنواع النزاعات داخل المؤسسة ووظائفها

72 5- استراتيجيات حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة

الفصل الثالث: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

76 أولاً: التعريف بالمؤسسة

76 1- صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء ب تبسة

76 2- مهام المؤسسة والهيكل التنظيمي

78	ثانيا: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
78	1- البيانات السوسيو ديمغرافية
81	2- أسباب النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية CASNOS بـ تبسة
89	3- خطة الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية CASNOS بـ تبسة
96	4- معوقات الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية CASNOS بـ تبسة
101	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
103	خاتمة
105	قائمة المصادر والمراجع والقواميس
113	الملاحق الملخصات
123	1- الملخص باللغة العربية
124	2- الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
79	يمثل توزيع المبحوثين حسب فئة السن	02
80	يمثل توزيع فئة المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
81	مفهوم النزاع التنظيمي حسب رأي المبحوثين	04
82	نشوب النزاعات في المؤسسة CASNOS	05
83	أسباب نشوب النزاع بين زملاء العمل داخل مؤسسة CASNOS	06
84	ضغوط المشرفين يعد سببا من أسباب النزاع بين العمال في المؤسسة	07
85	اشكال نزاعات العمل داخل المؤسسة	08
86	عدم وضوح نظم العمل وعدم صرامتها يؤدي نشوب النزاعات في مؤسستكم	09
87	أهمية الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية حسب رأي المبحوثين	10
88	مقومات نجاح الاتصال الاستراتيجي لحل النزاعات التنظيمية بين العمال في مؤسسة CASNOS	11
89	هدف المؤسسة الاقتصادية CASNOS من التواصل مع عمالها	12
90	مدى اعتماد المؤسسة على تحفيز عمالها من اجل حل النزاعات التنظيمية	13
91	مقومات التخطيط الاستراتيجي في حل النزاعات للعمال في مؤسسة CASNOS	14
92	تحليل البيئة الداخلية وتحديد صيغة الاتصال بينكم كافي لحل النزاعات التنظيمية داخل مؤسسة CASNOS	15
93	أنواع الاتصال الاستراتيجي الأكثر استخداما في المؤسسة CASNOS	16
94	مدى اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الاستراتيجي لحل النزاعات بين العمال	17
95	الاقتراحات من اجل تطوير خطة الاتصال الاستراتيجي في مؤسستكم لحل النزاعات	18
96	المعوقات التي تواجه العمال داخل مؤسسة CASNOS	19
97	المعوقات النفسية التي تقف حاجزا في حل النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة CASNOS	20
98	المعوقات اللغوية التي تقف حاجزا في حل النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة CASNOS	21
99	المعوقات البيئية التي تقف حاجزا اما حل النزاعات التنظيمية داخل مؤسسة CASNOS	22
100	اقتراحات من اجل الحد من معوقات الاتصال الاستراتيجي	23

فهرس الاشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	يبين المؤسسة كمركز لتحويل	01
55	نموزج لعملية النزاع التنظيمي	02

مقدمة

تثير ظاهرة نزاعات العمل نقاشا حادا في مختلف الدوائر العلمية، نظرا لأهميتها وارتباطها ارتباطا وثيقا بالبناء التنظيمي، وكذلك ارتباطها بالفرد والمجتمع على حد سواء.

كما أن المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح مؤطره قانونيا يتطلب وجود اتصال استراتيجي (فعال) الذي يعد المفتاح الرئيسي لحل النزاع والذي من المفترض أن يؤدي أدوارا محددة في جميع مراحل النزاع، من خلاله جمع المعلومات من مصادرها، والتنسيق المستمر خارجيا وداخليا أي ما بين الشركات والإدارات والعاملين، خصوصا عندما يتعلق الامر بقضايا صعبة ومعقدة، إذ يساعد الاتصال الاستراتيجي في التغلب على تشتت الأفكار بين الافراد والموظفين، ويشجعهم على طرح الأفكار وجهات نظر عديدة، ومتنوعة تساعد على إيجاد الحلول افضل للمشاكل التي تظهر اثناء العمل ، مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

وعليه ان الدراسة الراهنة سعت لتشخيص: الدور الذي يقوم به الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية بين العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء) تبسة. كميدان لدراسة

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول:

حيث يشتمل الفصل الأول من الدراسة على إشكالية الدراسة ومنهجيتها بدءا من تحديد المشكلة، وعرض أسباب اختيار الموضوع، اهداف الدراسة، مرورا بدراسات السابقة ثم ضبط المفاهيم.

ويلي بعد ذلك الإجراءات المنهجية لدراسة: بدءا من مجالات الدراسة الزماني والمكاني، ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومجتمع البحث وعينة الدراسة، وأخيرا الصعوبات التي واجهت مسار هذه الدراسة.

بينما يتناول الفصل الثاني: الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. وتطرقنا فيها الى مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها ووظائفها، أهدافها وخصائصها.

مقدمة

ثم انتقلنا الى الاتصال الاستراتيجي: وتعرضنا من خلاله الى مفهوم الاتصال الاستراتيجي، أهميته وخصائصه، انواعه ومهاراته وشروطه، ومعوقاته. ثم تحدثنا عن النزاعات التنظيمية أخذنا مفهوم النزاع والفرق بينه وبين مفهوم الصراع والخلاف، العوامل المؤثرة على تطور النزاع التنظيمي، ومستويات النزاع ومراحل ومصادر ونتائج النزاعات التنظيمية، مروراً بـ أسباب وتأثير النزاعات وأنواع النزاعات داخل المؤسسة ووظائفها واستراتيجيات حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

وختاماً بالفصل الثالث (التطبيقي) قمنا بتحليل وتفريغ البيانات الميدانية وتمحورت هذه البيانات حول:

معلومات عن البيانات السوسيو ديمغرافية.

معلومات عن أسباب النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء
- تبسة -

خطة الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء) تبسة. كميديان لدراسة

المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء) تبسة. كميديان لدراسة

وأخيراً قمنا بإبراز النتائج لهذه الدراسة.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة، مدخلها النظري ومنهجيتها

أولاً: إشكالية الدراسة

- 1- تحديد المشكلة وأسئلة الدراسة
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- الدراسات السابقة والمشابهة
- 6- تحديد المفاهيم

ثانياً: المداخل النظرية للدراسة (النظرية البنائية)

- 1- نشأة النظرية
- 2- مفهوم البنائية الوظيفية
- 3- فروض البنائية الوظيفية
- 4- تقييم النظرية
- 5- علاقة النظرية بموضوع الدراسة

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- مجالات الدراسة
 - المجال المكاني
 - المجال الزمني
- 2- مجتمع البحث والعينة
- 3- منهج الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات

تمهيد:

سنحيط في هذا الفصل بإشكالية الدراسة انطلاقاً من تحديد المشكلة، مروراً بتوضيح أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، ثم عرض الدراسات السابقة والمثابرة وتحديد المفاهيم المشكلة للموضوع، لننتقل في نقطة ثانية للإحاطة بأهم المداخل النظرية للدراسة، فالإجراءات المنهجية المتبعة بدءاً بتحديد مجال الدراسة، فمجتمع البحث والعينة، وصولاً إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أولاً/ إشكالية الدراسة

1- تحديد المشكلة:

يقوم نجاح المؤسسة في الأساس على ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي الفعّال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية بينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى. الاتصال المؤسسي هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي والجماعي، ويتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ويكون رسمي (نازل، صاعد، أفقي) وغير رسمي¹.

كما ان له دور لتعبير الجيد والفعال في المؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يعمل على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف واعطائهم الفرصة للإبداء بأرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو أحد الدعائم الرئيسة لتجاوزها وضمان استمرارها وتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي يساعد على التقارب والتعاون بين العمال، ورفع معنوياتهم ليشعروا بانتمائهم للمؤسسة وبالتالي يساهم على

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال المؤسسي ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 136.

ضمان تسيير الموارد البشرية للمؤسسة. أما على الصعيد الخارجي أصبح الاتصال أكثر من ضرورة، إذ يسمح للمؤسسة بفرض نفسها، فالتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن ان تتواجد بدون اتصال، فهو وسيلة اساسية في تحسين الأداء والتبادل والفكري بين مختلف الإدارات والمؤسسات .

ان عدم تجانس بين الاعداد الهائلة من الموارد البشرية التي تضمنها المؤسسة واختلاف الراي والعادات والتقاليد، التي يحملها كل واحد منهم فردية وجماعية التي يكون الاتصال الاستراتيجي هو الملجأ الوحيد لحل هذه الخلافات، كما ان عدم احترام العامل، وعدم تلبية حاجاته المتنامية وكل هذا يؤدي لا محالة الى خلق النزاع داخل البناء التنظيمي.

انه بمجرد التقاء وتقابل هذين العنصرين فان النزاع يلزم هذا اللقاء وهذا التقابل، فالعنصر الأول يمثله صاحب العمل، فهو المالك وصاحب المؤسسة، اما العنصر الثاني فتمثله القوى العاملة التي أجرت قدرتها الذهنية او العضلية.

ويعتبر كارل ماركس اول من أشار الي الصراعات، حيث يقول ان العمال هم الذين يخلقون بعملهم راس المال، وهم أنفسهم أيضا يخلقون بؤسهم المتزايد، ذلك ان راس المال هذا ضدهم¹

ولتغلب على النزاعات التنظيمية بين العاملين وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم، وذلك بالتعامل مع مختلف التغيرات المستقبلية، من خلال تسخير مختلف الموارد الاتصالية والمالية داخل إطار الأغراض والاولويات التي تخدم المؤسسة والجماهير، ولتحقيق أهداف وغايات متكاملة لمستقبل متقدم ومتطور، وذلك مع مراعاة مختلف القيم والأيدولوجيات والفلسفات التي يسير عليها المجتمع .

¹ بشاينية سعد، علم اجتماع العمل (الأساس النظري والتجارب) ، منشورات جامعة قسنطينة جامعة منتوري، 2003، ص

الفصل الأول اشكالية الدراسة، ومدخلها النظري ومنهجيتها

ويؤدي الي التعمق في فهم الظاهرة المدروسة من مختلف جوانبها والنفوذ الى اغوارها وكشف ابعادها.¹

وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول الى تعليمات المتعلقة بالوحدة المدروسة²

ولهذا سنحاول في هذه الدراسة - دراسة دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية ب صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء -تبسة-

وعلى ضوء ما سبق عرضه في هذا المجال، تتوضح معالم الإشكالية الأساسية للبحث والتي يمكن بلورتها وصياغتها في التساؤل التالي :

ما هو دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية ب صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء -تبسة-

للإجابة عن هذا التساؤل اخترنا الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي أسباب النزاعات التنظيمية للعمال داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء -تبسة-؟

- فيما تتمثل خطة الاتصال الاستراتيجي المتبعة في حل النزاعات التنظيمية للعمال داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء -تبسة-؟

- ما هي اهم المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصال الاستراتيجي حل النزاعات التنظيمية للعمال داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء -تبسة-؟

¹ إبراهيم عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، د ط، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص 131.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2009، ص 130.

2 أسباب اختيار الموضوع

1-2 اسباب موضوعية:

- حادثة الموضوع:

ان اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة كونه حديث ولم يتسنى بعد الخوض فيه اذ ان حادثة هذا الاخير تنطلق من خلال اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الاتصال الاستراتيجي باعتباره اداة واسلوب فعال يساعد في حل النزاعات التنظيمية واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

كذلك تنطلق حداثته من حادثة توظيف هذا الاتصال (الاستراتيجي) في فض النزاعات ميدانيا .

تحديد وتوضيح دور الاتصال الاستراتيجي في التنبؤ مسبقا بحدوث الازمات وضوع الحلول اللازمة للوقاية

2-2 اسباب ذاتية:

- اعتبارنا ندرس تخصص اتصال فان هذا يخلق لدينا نوع من الميول نحو هذا الموضوع واليقن بالأهمية

التي يحدثها الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية CANS .

- فعلى هامش معرفتنا نحن نجد كطلبة اهمية الاتصال الاستراتيجي في فض النزاعات القائمة بين العمال

داخل المؤسسة (صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء).

- رغبتنا الشخصية في معرفة اسلوب تعامل القائمين بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية (صندوق

الضمان الاجتماعي لغير الاجراء) في التعامل مع النزاعات.

- التحكم في الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث (المنهج، أدوات البحث، العينة) والوقوف على كل

متغير من متغيرات الدراسة.

3 أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الراسة كونها محاولة أكاديمية للكشف عن مدى فعالية الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الاستراتيجي في مواجهة النزاعات التنظيمية القائمة بين العمال داخل المؤسسة (صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء).

تعد النزاعات العمل داخل المؤسسات ظاهرة تثير النقاش الحاد في مختلف المجالات العلمية والعملية ، نظرا لأهميتها وارتباطها بالجانب التنظيمي وكذلك ارتباطها بالفرد والمجتمع على حد سوا فمن هنا تبرز الأهمية البالغة لإيجاد الصيغة المثلى لمعالجة النزاعات بطريقة تخدم اطراف علاقات العمل ، فيجب المحافظة على المصالح المتبادلة في الاتفاقيات الجماعية وكذا الاجتماعات الدورية بالإضافة الى محاولة التعرف على الواقع الفعلي لظاهرة ومنها معرفة اسباب ومشكلات هذه الظاهرة ومعرفة انواع النزاعات وكذلك الصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة وتأثيرها على الانتاج .

تكمن ايضا أهمية هذه الدراسة في القيمة العلمية للاتصال الاستراتيجي ومكانته في توفير الحلول اللازمة لتفادي المشاكل التي تعيق السير الحسن داخل مؤسسة (صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء) فهو يساعد في اتخاذ القرارات الصائب.

4 أهداف الدراسة :

اهداف علمية:

- اكتساب مفاهيم حول الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات؟
- ابراز الاهمية التي يحظى بها الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ب - تبسة-)?
- معرفة أسباب النزاعات التنظيمية بين العمال داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء ب - تبسة-
- معرفة خطة الاتصال الاستراتيجي المتبعة في حل النزاعات التنظيمية بين العمال داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء ب - تبسة-
- التعرف على اهم المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات بين العمال داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء ب - تبسة-

اهداف عملية:

- اكتساب خبرة ومعارف جديدة في هذا المجال التي تؤهلنا للحياة العملية .
- التدريب والتعود بالبحوث الميدانية.
- اثراء مكتبة علوم الاعلام والاتصال بهذه الدراسة.

5. الدراسات السابقة:

تستمد دراستنا مشروعيتها المعرفية والمنهجية من مجموعة من الدراسات والبحوث التي تلتقي معها في متغير أو أكثر وقد ساعدتنا هذه الدراسات في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.

الدراسة الأولى:

وهي دراسة بعنوان : أسباب نزعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء - جيجل- ل بن سلامة زهية من جامعة قسنطينة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2006-2007.

فقد صاغت الباحثة اشكالياتها على النحو التالي: تثير ظاهرة نزعات العمل نقاشا حادا في مختلف الدوائر العلمية، نظرا لأهميتها وارتباطها بالبناء التنظيمي وكذلك ارتباطها بالفرد والمجتمع على حد سواء، فانطلقت من التساؤلات التالية:

هل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي الى وجود نزاع؟

وقد تفرعت مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي :

هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي الى النزاع؟

هل تدني أجور العاملين داخل المؤسسة يؤدي الى وجود النزاع؟

هل عدم وجود عدالة في سياسية الترقيات داخل المؤسسة يؤدي الى وجود النزاع؟

أما العينة التي اعتمدت عليها بما ان دراستها تناولت نزعات العمل في المؤسسة الجزائرية بمحطة توليد الكهرباء بولاية جيجل، فان مفردات هذه الدراسة تكون داخل إطارات المحطة، والذي يتراوح عددهم 40 موظفا فاتبعت

الفصل الأول اشكالية الدراسة، ومدخلها النظري ومنهجيتها

هذه الدراسة الوصفية. بما يسمى بالحصر الشامل أما المنهج المستخدم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يهدف الى وصف نزاعات العمل وتشخيصها والقاء الضو على جوانبه

اما بما يخص الأدوات فقد اعتمدت الباحثة على كل من الملاحظة والمقابلة وبالتالي فهي تقدم لنا صور واقعية عن ظاهرة نزاع العمل.

كذلك اعتمدت على المقابلة وقد استعانت بها مع المسؤولين بغية الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة ونشأتها، واعتمدت أيضا على الاستمارة مع بعض عمال المؤسسة قبل التطبيق النهائي لها، وبعدها قامت بتعديل بعض الأسئلة وتغييرها.

أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

النزعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسبب الأول لنزاعات العمل.

اقرت بان نسبة 77,5 % غير راضية عن الأجور وهو لا يلبي المتطلبات اليومية للعمال.

ظروف العمل هي من تؤدي الى كثرة النزاعات.

ان النزعات في المؤسسة الصناعية اغلبها نزعات مصالح او بما تسمى بالنزعات الاقتصادية.

مجال الاستفادة من الدراسة:

بعد الاطلاع على هذه الدراسة: نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية تبين أنها دراسة في اغلبها

تناولت موضوع النزاع داخل المؤسسة، من معرفة أسبابه وكيفية ادارته أيضا فهي لا تطبق في المجال

الاقتصادي

من حيث الفترة الزمنية: أجريت هذه الدراسة السابقة ما بين 2007 و2008 أما الدراسة الحالية تجري في عام 2019-2020

الباحثة حاولت معرفة اسباب النزاعات في المؤسسات الصناعية بشكل عام اما نحن نحاول بشكل خاص معرفة دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات في المؤسسة الاقتصادية.

تشابهت الدراسة في استعمالها للمنهج الوصفي اما العينة فقد اختلفت فالباحث استخدم العينة الحصر الشامل لكل العمال بغية التواصل الى مجموعة من الحقائق اما فيما يخص دراستنا فقد اعتمدنا على العينة القصدية وذلك بسبب الجائحة التي تمر بها البلاد. وبالنسبة الى الأدوات لجمع البيانات فقد تشابهت الى حد ما وذلك باستخدام الملاحظة والاستبيان، الا ان الدراسة قد قامت باستخدام القابلة وهذا ما لم نستخدمه في دراستنا بسبب الجائحة.

الدراسة الثانية :

دراسة بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G -قسنطينة ل: عثمان قدور، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس والسلوك التنظيمي، 2008-2009.

ولقد صاغ الباحث اشكاليته التالية :

ان التنوع لظاهرة القيم داخل المنظمات وتأثير ذلك على ظهور الصراعات فيما بين العمال هو الذي استدعي القيام بهذه الدراسة التي سعت الى معرفة ماهية القيم التالية والسائدة داخل مركب المجارف والرافعات وعلاقتها بظاهرة الصراع التنظيمي وعليه: يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال بمركب المجارف والرافعات؟

الفصل الأول اشكالية الدراسة، ومدخلها النظري ومنهجيتها

وقد انطلق الباحث في تحديد افراد العينة للمجتمع الأصلي لدراسته من 170 عاملا منفذا لقيم قسم الانشاءات المعدنية لمركب المجارف والرافعات C.P.G ولتحديد حجم العينة قام الباحث بتقييم العمال في قصاصات ورقية وخلطهم في وعاء وانتقاء العدد الكافي الذي يمثل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا.

واما المنهج المستخدم لجاى الباحث الى استعمال المنهج الوصفي حيث يكون على علم بأبعاد وجوانب الظاهرة التي يرد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال البحوث الاستطلاعية او الوضعية التي أجريت عن هذه الظاهرة ولكنه يريد التوصل الى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة.

اما الأدوات المستخدمة فعد اعتمد الباحث على الاستبيان والمتضمن عبارات عن قصد وذلك لسهولة تفرغ المعلومات منه، وتقليل تكاليف ولا يأخذ وقتا طويلا للإجابة عن العبارات ولا يحتاج المستخدمين للاجتهاد لان العبارات موجودة وعليه تم اختبار الجواب المناسب فقط.

توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة ان تقوم إدارة المركب بنشر القيم الأخلاقية بين العمال حتى تقلل بذلك من مغالبة القيم المادية

مجال الاستفادة من هذه الدراسة

- تسعى الإدارة الى جعل قيم مديرها وقادتها متناسقة ومنسجمة مع قيم العمال حتى لا يحدث فيما بعد

بما يسمى الصراعات التنظيمية.

- عقد دورات تدريبية يتم التركيز فيها على برامج تتضمن نظم القيم الشخصية واخلاقيات العمل .

مجال الاستفادة من الدراسة:

بعد الاطلاع على هذه الدراسة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع الوظيفي تبين أنها دراسة تسعى الى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية لدى العمال وعلاقتها بالصراع التنظيمي، اما دراستنا فقد تحدثت عن النزاع كجزء من الصراع وما دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية.

من حيث الفترة الزمنية: أجريت هذه الدراسة السابقة ما بين 2008 و2009 أما الدراسة الحالية تجري في عام 2019-2020

تشابهت الدراسة في استعمالها للمنهج الوصفي والعينة المستخدمة ابعث الحصر الشامل لكل العمال بغية التواصل الى مجموعة من الحقائق اما فيما يخص دراستنا فقد اعتمدنا على العينة القصدية وذلك بسبب الجائحة التي تمر بها البلاد. وبالنسبة الى الأدوات المستخدمة فقد استعان الباحث الاستبيان والمتضمن عبارات عن قصد لا تحتاج جد للإجابة عليها، ودراستنا تم استخدام الملاحظة والاستبيان

الدراسة الثالثة:

وهي دراسة بعنوان أثر الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل- بسكرة- ل: زرفاوي امال، جامعة بسكرة، محمد خيضر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع سنة

2013-2014

وقد صاغت الباحثة اشكاليتهما على النحو التالي:

يكتسب رضى العاملين لاي منظمة أهمية كبيرة بالنسبة للعامل نفسه وكذلك بالنسبة للمنظمة التي يشغلها اذ يعتبر الرضى الوظيفي مؤشر يستند اليه في تحقيق الاداء الجيد وانجاز أهداف المؤسسة وكذلك ارتباطه بمستوى اشباع حاجات الافراد وقد اشارت الى التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

الي أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي للعاملين؟

الفصل الأول اشكالية الدراسة، ومدخلها النظري ومنهجيتها

واعتمدت الباحثة على العينة القصدية التناسبية لأنها تناسب الدراسة أكثر أما المنهج فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الي رصد الظاهرة بهدف عمق المتغيرات: الصراع التنظيمي وطبيعة العلاقة التي تربطها بالرضى الوظيفي أما بما يخص الادوات المستخدمة فقد اعتمدت على المقابلة الحرة في جمع البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة وقد استخدمت المقابلة في المجالات التالية:

المقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية والهيكل التنظيمي وتوزيع العمال والمشرفين، والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

مقابلة مع العمال وذلك لشرح عرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها

واقدمت على الاستمارة في هذه الدراسة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصرحة خاصة أن افراد العينة يختلفون من مستوى التعليمي ولغة التكوين.

أهم النتائج:

- تأخير مهام الموكلة لعمال هو أحد اشكال الصراع في المؤسسة.
- غياب العدالة التنظيمية في الحوافز وهذا ما ادى بشعور الى التهميش.
- القيم الثقافية الوافدة عن طريق النزاعات الاجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات.
- عدم التكيف مع اسلوب الاشراف المتبع في المؤسسة وهذا لا يرضى العمال لإحساسه بتبعية

مجال الاستفادة من الدراسة:

بعد الاطلاع على هذه الدراسة: أثر الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي للعاملين تبين أنها دراسة تسعى الى معرفة تأثير الصراع التنظيمي على الرضى ، اما دراستنا فقد تحدثت عن النزاع كجزء من الصراع وما دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية.

من حيث الفترة الزمنية: أجريت هذه الدراسة السابقة ما بين 2013 و2014 أما الدراسة الحالية تجري في عام 2019-2020.

تشابهت الدراسة في استعمالها للمنهج الوصفي التحليلي وأيضا العينة المستخدمة إذ استخدمت العينة القصدية اما وبالنسبة الى الأدوات لجمع البيانات فقد تشابهت الي حد ما وذلك باستخدام الملاحظة والاستبيان ، الا ان الدراسة قد قامت باستخدام القابلة وهذا ما لم نستخدمه في دراستنا بسبب الجائحة التي تمر بها البلاد مما منعنا من اجراء المقابلة

6. ضبط المفاهيم:

الاتصال :

لغة: لقد عرفت الكثير من الدراسات موضوع باعتباره أهم مصطلح في حياتنا، وهنا سنحاول الآن تقديم أهم التعاريف اللغوية للاتصال.

ويعود أصل كلمة Communication في اللغات الأوربية والتي ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم، إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني الشيء المشترك، أما الفعل اللاتيني لجزر كلمة communicare فمعناه يذيع أو يشيع ومن هذا الفعل اشتقت من اللاتينية الفرنسية le communiquer الذي يعني بلاغا رسميا أو بيانا أو إخبار و الربط و إقامة الصلة أو التابع و الاستمرار في التواصل.¹

¹ أحمد زاهر، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري وتقنياته الحديثة، ط 1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2004، ص 24.

أما في اللغة العربية فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب على أنها مشتقة من " وصل " يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى و بلغه ويعني أيضا "المواصلات والبلاغ"¹

اصطلاحاً: يرى "مريهيو": أن الاتصال هو أي سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه²

يرى الباحث "تشارلز موريس" إلى أن الاتصال: يتناول أي الظروف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين³

انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل المعارف والتفاهم بين الأفراد⁴ ويرى علماء النفس والاجتماع أن الاتصال بصفة إجمالية، هو عملية تبادل للمعاني فيها طرفين مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع فإنهم يسمونه بالاتصال.⁵

¹ عبد محمد الديلمي، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، ط 1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011، ص 26.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003 ص 27.

³ حسن عماد مكاي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 27.

⁴ رحيمة الطيب عيساني، مدخل الإعلام والاتصال (المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة)، جدارا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 12

⁵ زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1997 ص 09.

الاتصال الاستراتيجي

اصطلاحا:

هو الاتصال الذي يعتمد أساسا على معرفة ما هو مطلوب ايصاله بوضوح وعلى فهم الطرف الاخر الموجه اليه الرسالة وعلى تخاطب الكتابة بلغته¹.

التعريف الاجرائي:

هو جميع أنواع التواصل الذي تقوم به منظمة ما او مجموعة من منظمات المجتمع المدني، بخصوص شأن اجتماعي او سياسي او اقتصادي بشكل او من خلال وسائل وسيطة. تهدف الى لتحقيق التغير الإيجابي على مستوى الجمهور المستهدف او كسب التأييد لضغط على صناع القرار او في بعض الأحيان لتقديم خدمات على مستوى المجتمعات.

تعريف النزاع:

النزاع لغة:

هو الصراع او الخلاف او الخصام، الخصومة والمنافسة والخصومة. ان تحديد كلمة نزاع او صراع في اللغة العربية هو الخصام هو الخلاف او الشقاق أما كلمة conflict فتعني العراك او الخصام والصدمة اذن يعني الصراع اشتقاق التعارض بين مصالح والآراء².

¹ ايمان عبادي، حياة ابراهيمي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة (دراسة وصفية تحليلية)، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 27، ماي 2019، ص 37.

² العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 363 364.

اصطلاحاً:

هو حالة عدم الاتفاق او عدم الانسجام او الاختلاف بين الافراد والجماعات، او فيما بينهما فقد عرفه لويس كوسيه النزاع بأنه ككفاح حول القيم والسعي من اجل السلطة والقوة والموارد المحددة، بهدف تحديد الخصوم او القضاء عليهم¹.

ويرى روبين بانه العملية التي تبدأ حين يدرك أحوال الأطراف بان الطرف الاخر يؤثر عليه سلبا او يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول.

ويعرفه مارش وسيمون بانه محاولات اضراب او تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد منظمة صعوبة في اختيار البديل²

التعريف الاجرائي:

"النزاع التنظيمي هو كل خلاف داخل المؤسسة يحدث سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة من جهة أخرى و الذي يعيق العمليات التنظيمية."

¹ أحمد ماهر، ابن مهارتك وتدريب كيف تسيطر على صراعات العمل، د . ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 34.

² علي غريب، الأطر المفاهيمية والإجرائية للإضراب كفعل صناعي، د . ط، مجلة علم الاجتماع، الجزائر، 1990، ص 35.

ثانيا الإطار النظري للدراسة: النظرية البنائية

تعتبر المداخل النظرية للدراسة أحد دعائم البحث العلمي، حيث تعتبر المرشد في تحديد اتجاهات الباحث في دراسة الظاهرة أو المشكلة العلمية، كما توجه النظرية الباحث إلى تحديد التساؤلات الصحيحة و بدونها تظل البيانات و المعلومات التي تم تجميعها مجرد رؤى و هذا على حد ما جاءت به مختلف تعاريف النظرية، حيث يعرفها روبرت ميرتون بأنها "ذلك الناتج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها و التي تؤدي إلى تحقيق التكيف و التوافق في نسق معين ¹ "

ويعرف كير لنجر النظرية كذلك على أنها "مجموعة من المفاهيم يوجد بينها علاقة تعرض بطريقة منظمة لدراسة الظاهرة من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات بهدف التوضيح والتنبؤ بالظاهرة المدروسة ² ".
لقد اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على نظرية البنائية الوظيفية، لأن هذه النظرية ترى أن المجتمع هو عبارة عن عناصر مترابطة فيما بينها، يقوم كل عنصر فيها بوظائف معينة، لضمان استمرارية المجتمع، وكذلك هو الحال بالنسبة لدراستنا للمؤسسة الاقتصادية " الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء ب -
تبسة- ، والتي تتكون من عناصر مترابطة فيما بينها، حيث يقوم كل عنصر فيها بوظائف وجهود، فالمدبر والموظف والعامل كل واحد يقوم بوظائف وجهود من أجل وبقاء واستمرارية وتقدم المؤسسة على المستوى الوطني.

¹ محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2010، ص 253.

² منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان 2007، ص39.

1. نشأة النظرية:

إن فكرة البناء لمجتمع ما كمصدر لاستقراره لا تعد جديدة كفلسفة اجتماعية فأفلاطون في جمهوريته يطرح القياس بين المجتمع والكائن العضوي فكلاهما يعني نظاما من أجزاء مرتبطة في توازن ديناميكي، وفي المجتمع المثالي الذي وصفه أفلاطون تقوم كل فئة من المشاركين في هيكل اجتماعي بإنجاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق التناسق الاجتماعي العام¹. و لم تختلف إسهامات هربرت سبنسر في البنائية الوظيفية اختلافا كبيرا عن أفلاطون و هذا في مجال تشبيه الإنسان بالكائن العضوي، فكان سبنسر يؤكد دائما على وجود التساند الوظيفي بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي و الغاية التي كان يهدف إليها هي إيجاد حالة من التوازن تساعد المجتمع على الاستمرار في الوجود، كان سبنسر أيضا يتصور المجتمع على أنه جزء من النظام الطبيعي للكون و أنه يدخل في ترتيبه و لذا يمكن تصوّره كبناء له كيان متماسك .

ورسمت البنائية الوظيفية معالمها من أفكار دوركايم و مالينوس و وبراون حيث اهتمت هذه الرؤى

بدراسة كيفية احتفاظ المجتمعات على الاستقرار الداخلي و البقاء عبر الزمن وتفسير التماسك الاجتماعي و الاستقرار، وقد فسرت هذه الدراسات تلك الأمور استنادا إلى مفهوم التضامن الاجتماعي الذي ركز عليه دوركايم و اعتبره أساس بقاء المجتمعات في طبيعتها تجنح نحو الانفصال، و لذا فهي تتكون من أجزاء و أعضاء متكافئة تتحدد عن طريق القيم المشتركة و الرموز الشائعة التي تشكل أنظمة للتبادل، و تقوم هذه الاجزاء المتعددة بوظائفها معا للحفاظ على النظام الكامل عن طريق التضامن².

¹ عبد الله الرحمان، النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 60.

² ميرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 60.

2. مفهوم البنائية الوظيفية :

يعكس تعريف البنائية الوظيفية رؤيتها للمجتمع، إذ تعتبر المجتمع نسقا عاما يتضمن عددا من النظم الاجتماعية والثقافية، وإن هذه النظم ترتبط بطبيعة الأفعال الاجتماعية التي تعمل من أجل حياة الناس وإشباع حاجاتهم الأساسية¹.

3. فروض البنائية الوظيفية :

تقوم فروض هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن، يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر .

- التنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه، ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف يؤثر على التوازن والاستقرار .

- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل كبير. يتجه المجتمع في حركيته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن ذلك بحيث حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط الاستعادة على هذا التوازن².

- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة استمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجته .

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 45.

² ميرفت الطرابيشي، مرجع سابق، ص 107 109.

4. تقييم النظرية

واجهت النظرية البنائية الوظيفية عدة انتقادات طالت بنيتها النظرية ومناهجها التحليلية خاصة بعد ظهور البنيوية ونظريات الصراع، وقد صنفت هذه الكتابات النقدية على ثلاث محاور وهي:

الانتقادات الموجهة إلى البناء المنطقي للنظرية :

في هذا الصدد وجه النقد لما أسماه الباحثون التفسير الغالي الذي يعني في جوهره اهتمام النظرية بفروض عامة غير قابلة للاختبار وأبرز كوهين هذا النقد في قوله 'إن ما تقدمه الوظيفة من فروض يتطلب نوعاً من التحقيق العلمي لا يوجد في علم الاجتماع.

وترتبط الانتقادات التي وجهت إلى القدرة التفسيرية للنظرية بعدم وضوح ما قدمته من قضايا وفروض. وما تضمنته من مفاهيم تنقصها الدقة من جهة والاتفاق على مدلولاتها العلمية من جهة أخرى، فالوظيفية لها عدد كبير جداً من المفاهيم كالبناء والوظيفة الواضحة والكاملة والمسير الوظيفي والمعوق الوظيفي والثبات والتوازن وغير ذلك من المفاهيم والمصطلحات التي لم تصغ بدقة ووضوح

المحور الثاني: الانتقادات المتعلقة بجوهر النظرية وكيانها :

المبالغة في محاكاة العلوم الطبيعية: حيث أدى تفرق العلوم الطبيعية إبان نشأة النظرية إلى تأثر الوظيفية ومحاكاتها لها، ورغم ما عكسه هذا التأثير من إيجابيات، إلا أن المبالغة تقليد هذه العلوم يؤدي إلى عدم إدراك الفروق الجوهرية بين طبيعة كل من الواقع الاجتماعي وظواهره وعلم الحياة المبالغة في تقدير:

- أهمية الاشتراك في القيم: إذ يرى أنصار النظرية أن أفراد المجتمع يشتركون في القيم التي ينتسبون

لها وأن هذا الاشتراك هو السبيل لتحقيق تكامل عناصر النسق الاجتماعي ومكوناته، حيث أن

المبالغة في تقدير أهمية الاشتراك في القيم يتعارض مع فكرة التكامل، حيث يقتضي التكامل تساند الأنساق المكونة للبناء الاجتماعي.

- إهمالها لبعض أبعاد الواقع الاجتماعي: لقد أغفلت الوظيفية من أهمية بعض أبعاد الواقع الاجتماعي مما جعلها نظرية ذات منظور أحادي ثابت هو منظور النظام والتكامل أو التوازن ولعل من بين أبعاد ذلك الواقع الذي لم توليه النظرية اهتمامها ببعدي التغيير والصراع

المحور الثالث: ويرتبط بالتحيزات الإيديولوجية التي يتضح بعضها من المحورين السابقين، ويدل على التأكيد على جوانب دون أخرى في البناء الاجتماعي، والرغبة الملحة في التأكيد والتشديد على الثبات ومحاولة إلغاء كل إدارة واعية للإنسان بدعوى مبالغ فيها لسمو المجتمع وتفوقه على كل أعضائه بشكل متعال، وتلك النظرة تبلورت بشكل جلي عند كونت وعند بارسونز الذي يرى أي الخروج عن القيم يعد انحرفا يستوجب مزيدا من الضبط ومزيدا من الجزاء¹

بالرغم من أن النظرية وجه لها بعض الانتقادات إلا أن ما أنتقد فيها ستعمل الباحثان في هذه الدراسة على استدراكه، كما أن هذه الانتقادات لا تنقص من قيمة هذه النظرية التي تعد من أهم النظريات في مجال علوم الإعلام والاتصال .

¹ المرجع السابق، ص 103

5- علاقة النظرية بموضوع الدراسة

من خلال ما سبق نجد أن النظرية تستخدم مفاهيم البناء، الوظيفية، التضامن الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية، وبما أن المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن بناء يتكون من وحدات تتمثل في الموظفين والعمال، والذين يساهمون في تسيير المؤسسة الاقتصادية (صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء بـ تبسة)، من خلال قيام كل فرد فيها بوظائفه .

وتسعى المؤسسة الاقتصادية بالصندوق الاجتماعي للعمال لغير الاجراء بـ تبسة إلى تحقيق التكامل البنائي والتناسق الوظيفي، غير أنها تواجه العديد من الصعوبات والعوائق الاتصالية داخلها، الأمر الذي يسبب اختلالاً في توازن البناء، وهو ما يسمى بالخلل الوظيفي.

واعتمدنا في إسقاط النظرية على كل من الملاحظة والاستبيان، حيث انطلقنا من الإشكالية التي مفادها: ما هو دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء بقر تبسة؟ محاولين من خلال هذه الأدوات معرفة.

ثالثاً: الإجراءات المنهجية:

وسيتم فيها تحديد مجال الدراسة، وكذا العينة، كما سيتم توضيح المنهج المتبع ومختلف الأدوات.

مجالات الدراسة: تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني وزمني، فهي في دراستنا كالاتي:

1- مجالات الدراسة

2-1 المجال المكاني:

حيث أجريت هذه الدراسة ب مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء بولاية تبسة، وهذه الأخيرة لها عدة فروع في دوائر وبلديات، الا اننا اعتمدنا على المؤسسة الموجودة بولاية تبسة الواقعة بحي شارع هواري بومدين، حيث تمثل نشاطها في تأمين الفئة غير المأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيد في السجل التجاري) الخاصة بولاية تبسة والتي تعنى ب الصناعيين والحرفيين والتجار والفلاحين.

• أصحاب المهن الحرة (محامين، خبراء محاسبة، صيادلة، أطباء وغيرهم).

• السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص).

• أصحاب المؤسسات الخاصة. (SPA, EURL, SARL).

• وكل من يمارس النشاط الحر المقيد في السجل التجاري.

وقد اختيرت هذه المؤسسة بالذات كمجال للدراسة لأنها:

مؤسسة اقتصادية بدرجة أولى نظرا للقرب بينها وبين الجامعة فهي بذلك تختصر علينا عامل الوقت والجهد.

2 المجال الزمني:

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع نهاية سنة 2019، وخلال ذلك - فترة الإنجاز - انقسمت هذه الأخيرة إلى جانبين:

جانب نظري: استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من سبتمبر 2019 إلى غاية شهر مارس 2020.

جانب ميداني: شرع فيه ابتداء من شهر مارس 2020 على افتراض ان يمتد إلى غاية شهر أفريل من نفس السنة، لكن وبسبب جائحة الوباء التي تمر بالبلاد كسائر دول العالم وهذا ما حال دون إتمام العمل الميداني في المدة الزمنية المطلوبة واستمر الى غاية نهاية شهر ماي.

2- مجتمع البحث والعينة:

1-2 مجتمع البحث

مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة الدراسة ، و هو المجتمع الذي يرغب في تعميم النتائج عليه ويعتبر مجتمع البحث جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها ، فقد يكون مجموعة من الأشخاص إذا كان موضوع البحث عن الأشخاص مثلما هو الحال في بحثنا هذا ، أو قد يكون مجتمع الدراسة هو جميع الأعداد من صحيفة معينة ، أو جميع البرامج الإذاعية و التلفزيونية و الافلام إذا كان تحليل للمضمون.

ويتمثل مجتمع هذه الدراسة العاملين في الإدارة مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء بولاية تبسة.

2-2 عينة البحث

تعتبر دراسة العينات من الدراسات الأساسية في بحوث الإعلام والاتصال، لأن الباحث يعتمد في إجراء دراسته على اختيار عينات تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا، وتعرف العينة على أنها جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته. كما أن العينة هي من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا، متكافئ على المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه. ولقد وقع اختيارنا في دراستنا هذه على العينة القصدية أو العمدية، وذلك طبقا لسمات وخصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث، وتعرف العينة العمدية أو القصدية أنها الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة والتي تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا وهذه العينة تتمثل في عينة من عمال مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء بولاية تبسة والتي قدرت بـ خمس وعشرون مبحوث تمكنا من توزيع الاستمارة عليهم قصديا وفق توقيت عملهم في ظل انتشار وباء كورونا الذي حال دون حريتنا في توزيعها بالعدد المرغوب فيه.

3- منهج الدراسة:

المنهج: يشير المصطلح الى الطريق المؤدي الي الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل لنتيجة معلومة ويسمى العلم الذي يبحث عن طريق المنهج والبحث بعلم المناهج¹ وعلى هذا الأساس استخدمنا المنهج الوصفي في الدراسة.

المنهج الوصفي: يرتكز هذا المنهج على وصفا دقيقا لظاهرة او موضوع محدد او صورة، صورة نوعية او كمية او رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائمة في فترة زمنية محددة او تطوير يشمل فترات زمنية حادة.

¹ منذر الضامن، مرجع سابق، ص 55.

بشكل عام هو اسوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقه عن ظاهرة او موضوع ما من خلال فترة من او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية.¹

وبما ان موضوع دراستنا يتمحور حول دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج استخداما في مثل هذه البحوث التي تنتمي الى الدراسات الوصفية التي تقوم على تحليل تفسير الظواهر من خلال تحديد خصائصها، وابعدها، وطبيعة العلاقة القائمة بينهما داخل المؤسسة بغية الوصول الى هدف علمي متكامل

4- أدوات جميع البيانات:

ان دقة أي بحث علمي يتوقف الى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى مع طبيعة الموضوع وامكانيات الباحث، للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم اهداف الدراسة. ان طبيعة الموضوع المدروس تطلب منا الاستعانة بأكثر من أداة منهجية، ولهذا للإلمام بالموضوع وايفاء لغرض اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية:

الملاحظة، واستمارة الاستبيان.

الملاحظة هي عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظاهرة والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئة ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف لقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات أي التنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجهها لخدمة أغراض الباحث وتلبية حاجاته.²

¹ محمد عبيدات، محمد ابو نمار واخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، 1999، ص 60.

² المرجع نفسه، ص 74.

الفصل الأول اشكالية الدراسة، ومدخلها النظري ومنهجيتها

قد أفادتنا الملاحظة: في الاضطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، كالمعلومات المتعلقة بطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة، ونوعية العلاقات داخل المؤسسة، والتكنولوجيات المستخدمة، كفايات الاستخدام وظروف الاستخدام.

الاستبيان يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في موضوعه والمشكل التي اختارها الباحث في بحثه.¹

يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات في علوم التربية والرياضيات خاصة في البحوث الوصفية وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة، يملأها المجيب بنفسه.

وهو عبارة عن عدد من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب الإجابة عنها كتابة أي يتطلب الأمر شرحاً شفوياً.²

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 159.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 165.

الفصل الثاني

المؤسسة الاقتصادية، الاتصال الاستراتيجي، استراتيجيات حل النزاعات التنظيمية بها

أولاً: المؤسسة الاقتصادية

- 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية.
- 2- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.
- 3- خصائص المؤسسة الاقتصادية.
- 4- وظائف المؤسسة الاقتصادية.
- 5- أهداف المؤسسة الاقتصادية.

ثانياً: الاتصال الاستراتيجي

- 1- تعريف الاتصال الاستراتيجي.
- 2- أهمية الاتصال الاستراتيجي.
- 3- خصائص الاتصال الاستراتيجي.
- 4- أنواع الاتصال الاستراتيجي.
- 5- شروط الاتصال الاستراتيجي.
- 6- معوقات الاتصال الاستراتيجي.

ثالثاً: النزاعات التنظيمية

- 1- تعريف النزاعات التنظيمية.
- 2- علاقة الاتصال بالنزاع التنظيمي.
- 3- الفرق بين النزاع والصراع والخلاف التنظيمي.
- 4- العوامل المؤثرة على تطور النزاع التنظيمي.
- 5- مستويات النزاع في العمل وانعكاساتها على المنظمة.
- 6- مراحل عملية النزاع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

رابعاً: استراتيجيات حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

1. مصادر النزاعات ونتائجها التنظيمية.
2. أسباب النزاعات في المؤسسة التنظيمية.
3. تأثيرات النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.
4. أنواع النزاعات داخل المؤسسة ووظائفها.
5. استراتيجيات حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

أولا المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

عموما حسبما ما ورد في المنجد الابددي مأخوذة من فعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة وتعني جمعية

او شركة.¹

قد عرف العديد الباحثين المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية لكن ما يهمنا نحن في

دراستنا هذه الناحية الاقتصادية بصدد تحدي مفهوم المؤسسة الاقتصادية يعرفها الباحث دادي ناصر: هي

كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج او تبادل السلع

او خدمات تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع النشاط.²

وحسب هذا التعريف تعد المؤسسة الاقتصادية نظام مستقل ومحكم يهدف الى الربح بغض النظر عن نشاطه

سواء كان سلعيًا او انتاجيا او خدماتيا وهذا هو الاتجاه الذي ذهب اليه التعريف الآتي: هي منظمة اقتصادية

مستقلة تستعمل الوسائل البشرية والمادية والموضوعية تحت تصرفها، قد انتاج السلع وخدمات مخصصة لسوق

او البيع، وهي كيان مسير بطريقة فعالية بواسطة ميكانيزمات محكمة وهذا ما ذهب اليه التعريف التالي: هي

مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف انتاج سلع وخدمات موجة

للبيع.³

¹ المنجد الابددي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، بيروت، ص 40.

² حورية بلعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بـ سونلغاز فرع تسير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG - قسنطينة-)، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص27.

³ قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة - مغنية) رسالة ماجستير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري -قسنطينة-، في علوم التسيير، 2009-2010، ص 45.

المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه لعوائد الإنتاج ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من اجل اقحام أكبر عدد ممكن من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها.¹

يذهب هذا التعريف الى المؤسسة الاقتصادية هي جميع اشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزيع المهام والمستويات فيها.²

تختلف التعريفات المقدمة لتحديد مفهوم المؤسسة من باحث الى آخر باختلاف زوايا النظر، واتجاهات الباحثين فهناك من اهتم بالجانب القانوني عند تعريفه للمؤسسة، وهناك من عرفها بالاعتماد على جانبها الاقتصادي، وقصد إعطاء تعريف واضح للمؤسسة سنعرض بعض التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين: عرفت المؤسسة على انها تنظيم يملك مجموعة من الوسائل المعنوية والمادية والتي تم المزج فيها بينهما من اجل تحقيق اهداف معينة.

ويعرفها روجزر (1976) بأنها نسق ثابت من الافراد الذين يشغلون مع بعضهم لتحقيق اهداف مشتركة، في إطار هيكل لسلطة ونظام لتقييم العمل.³

¹ عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة تحويل البنك، مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة، العدد9، مارس 2006 ص 43.

² نفس المكان.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 33.

2- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسات حسب عدة معايير تتمثل في معيار الشكل القانوني ، معيار الحجم والنشاط الممارس، ومعيار الملكية.

1-2 حسب الشكل القانوني:

في هذا الإطار يتم التصنيف من الناحية القانونية وبالتالي يطلق على مصطلح المؤسسة مصطلح آخر ألا وهو الشركة ويساهم شخصان او أكثر بتوظيف أموالهم داخل الشركة مع تحمل المسؤولية من وراء هذا التصنيف وتتقبل النتائج سواء أرباحا او خسائر وتنقسم الشركات حسب هذا المعيار الى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

5 شركات الأشخاص:

وهي الشركات التي يكون فيها الخطر بتوظيف الأموال غير محدودة وتقوم عادتاً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص تجمعهم الصداقة والمعاملة الحسنة، والسمعة الجيدة، والثقة المتبادلة ولهذا تكون الاعتبارات الشخصية فيها المقام الأول ويكون لشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة، ويكسب كل شريك في هذه الشركات صفة التاجر ويكون متضامناً مسؤولاً في كل أمواله عن ديون الشركة أي تتعدى مسؤولية الأموال المساهم بها لتشمل أمواله الخاصة.¹

وسنتطرق لمختلف الشركات المصنفة ضمن هذا النوع نذكر منها:

¹ عبد الغفور عبد السلام واخرون، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء لتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص ص 24 25.

6 شركات التضامن:

تعد هذه الشركات من شركات الأشخاص اذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساويا او تختلف في القيمة او في طبيعة الحصص من شريك الى آخر في حين التزام المؤسسة بواجبتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص لتشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة او المتوسطة، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في راس المال

7 شركات التوصية البسيطة:

وتشمل فئتين من الشركاء، شركاء متضامنون يمكنهم إدارة الشركة وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، إضافة الى حصصهم في راس المال وكذلك شركاء موصون (أي تتحدد مسؤولياتهم بقدر حصصهم).

8 شركات المحاصة:

وهي نوع خاص من الشركات، فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمالية ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخص او أكثر بان يقدم كل منهم حصة من مال او عمل للقيام بعمل واحد او عدد من الاعمال قصد اقتسام الأرباح وتحمل الخسائر بين الشركاء.¹

9 شركات الأموال:

تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي، وليس على أساس شخصية الشركاء المكونين لها وتكون مسؤولية الشريك فيها بمقدار ما يملكه في الشركة.

¹ عمار زيتوني، مرجع سابق، ص 45.

وهي تصنف إلى عدة أنواع:

○ الشركة ذات المسؤولية المحدودة: تتكون هذه الشركة من شركاء يقدم كل منهم حصة من رأس مالها، ومسؤولية كل شريك تتحدد بمساهمته ولا يتحمل الخسائر إلا في حدود ما قدمه من حصص، ولا يمكن أن تتعدى إلى أمواله الخاصة، ينقسم رأس مال الشركة إلى حصص متساوية القيمة وغير قابلة للتداول، تقدر قيمة كل حصة بـ 1000 دج، ولا يمكن أن تقل عن ذلك، أما قيمة مجموعة الحصص المكونة لرأس مال الشركة فلا يجب أن تقل عن 100,000 دج.

○ شركة المساهمة: هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر مساهمتهم.

○ شركة التوصية بالأسهم: تتكون هذه الشركة من شركاء متضامنين لهم المسؤولية المطلقة وشركاء موصيين كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية البسيطة، وتعين باسم تجاري لا يتضمن اسم أحد الشركاء الموصيين الذين تكون لهم المسؤولية المحدودة بقدر ما ساهموا به من رأس مال الشركة، وتكون هذه المساهمة في شكل أسهم تتميز بقابليتها للتداول.¹

2-2 تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم:

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال، ويقسم هذا التصنيف من المؤسسات إلى:

10 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة .

¹ أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك (دراسة الحالة شركة الأشغال العامة والطرق)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة منتوري - قسنطينة-، 2006-2007، ص 24.

11 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي التي تضم اقل من 250 عامل وقد قسمت إلى:

12 مؤسسات مصغرة من 1 إلى 9

13 مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل.

14 مؤسسات متوسطة من 50 إلى 250 عامل.

15 المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد

الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.¹

3-2 تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي: تصنف إلى:

1-3-2 مؤسسات صناعية: والتي بدورها تنقسم إلى نوعين وتشارك كلها في خاصية الإنتاج.

• مؤسسات الصناعة التقليدية.

• مؤسسات الصناعة الخفيفة.

2-3-2 المؤسسات الفلاحية: تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية.

3-3-2 المؤسسات التجارية: المؤسسات التي تم بالنشاط التجاري البحث، ويتمثل نشاطها في نقل السلع هي

المؤسسات التي وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

4-3-2 المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين... الخ

5-3-2 مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل والبريد والمواصلات.²

¹ خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 88.

² ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها، دار المحمدية للنشر، 2008، ص.55.

2-4 تصنيف المؤسسات حسب الملكية رأس المال:

2-4-1 مؤسسات خاصة: وهي التي تعود ملكيتها لخواص يملكون حق اتخاذ القرار، ويمكن تقسيمها الى شركات الاشخاص وشركات الأموال.

2-4-2 مؤسسات عمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة، وتعتبر هذه الأخيرة صاحبة القرار فيها، حيث يخضع مسيرو المؤسسات العمومية لرقابة الدولة وهم المسؤولون عن أعمالهم اتجاها وفقا للقوانين العامة السارية المفعول.

تهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها الى تحقيق المصلحة العام للمجتمع ولا يشكل لها الربح هدفا في حد ذاته

2-4-3 المؤسسات المختلطة: وهي التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة للقطاع العام والخاص¹.

3- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

3-1 المؤسسة مركز للتحويل: ان المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الافراد.

والشكل رقم (1) يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل



المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، ط1، الجزائر 2008، ص 47

¹ المرجع السابق، ص 56.

3-2 المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الاعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

- الأجور التي توزع على العمال الاجراء.
- الأرباح ومداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.
- مستحقات الايجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.
- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.
- دفع مستحقات الموردين.
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي¹

3-3 المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من اجل الوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث او أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي الى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة امل، رضاء وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

3-4 المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار التوزيع، التصدير، الاتصال، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط 1، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008، ص 10.

المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لان المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها استراتيجية، تكتيكية، عملية.

ان اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لابد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والاجراء.

3-5 المؤسسة شبكة للمعلومات: ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها الى المقررين (نظام اتصالات) من أجل انجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.¹

3-6 المؤسسة مركز للمخاطرة:

ان المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن ان تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.²

¹ المرجع السابق، ص 11.

² عمار حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة الدكتور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017، ص 9.

4-وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

4-1 وظيفة التسويق:

هي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم وقد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الامريكية بالأخص في شركة GEMEROL.UDEECTIE. وتهدف هذه الوظيفة الي:

- دراسة احتياجات المستهلكين
- انشاء منتج او خدمه لسوق خاصة.
- عرض المنتج او الخدمة في المكان المناسب.
- بيع المنتج او الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب.¹

4-2 وظيفة الإنتاج:

مع أن هذه الوظيفة هي من اختصاصات المؤسسة الصناعية (الإنتاجية) الا انه يمكن الحديث من انتاج الخدمات وتبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول الى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتجات واحترام رغبات المستهلك وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، اذ يمكن تصنيفها الى انتاج لتخزين اذ كان العرض سبق الطلب او انتاج حسب الطلبية إذا كان الطلب سبق العرض او الإنتاج الممزوج بين الخاصيتين وتهدف الى:

¹ درحمن هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004-2005، ص 37.

- النوعية: ويقصد بها قدرة المنتج او الخدمة على اشباع احتياجات المستهلكين.
- ملائمة المنتجات المصنوعة من خاصيات المستهلكين ومطابقة لمواصفات لمكتب الدراسات.
- احترام أجل الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن.¹

3-4 الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق..

دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.²

4-4 وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.³

وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين:

4-5 مهمة الشراء: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين

¹ القيصر رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بـ الأملح بقسنطينة)، رسالة

ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، 2006-2007، ص 132.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 263.

³ المرجع نفسه، ص، 294.

4-6 مهمة التخزين: هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين¹

4-7 وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.²

5-أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق عدة اهداف تختلف باختلاف مالكي المؤسسات، وطبيعة ميدان نشاطها وفيما يلي نذكر بعض الأهداف:

5-1 أهداف اقتصادية: يمكن حضر الأهداف الاقتصادية فيما يلي :

- **تحقيق الربح:** تسعى المؤسسة الى تحيق الهدف من اجل الحفاظ على مكانتها واستمراريتها خاصة إذا كانت في طور النور والحفاظ على مستوى معين من نشاطها، بحيث ان وسائل الإنتاج تتزايد أسعارها

¹ درحمون هلال، مرجع سابق، ص 40.

² نور الدين مبني، الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأجهزة القياس و المراقبة- سطيف-) رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 71.

بإسمرار وذلك نتيجة لتطور التكنولوجيا بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق الربح من أجل الوفاء بالتزامها.¹

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتماً عبر بيع الإنتاج المادي (السلع)

وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع

- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط

الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح

بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف. ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد

تسعى إلى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية، والتقنية)

خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه، في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثروات، أما على

المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات

المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه،

مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب.²

2-5 الأهداف التكنولوجية: من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

- **البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير

الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح،

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 327.

² عمار حبيبة، مرجع سابق، ص 10.

ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.¹

ثانيا: الاتصال الاستراتيجي

1- تعريف الاتصال الاستراتيجي:

يعرف كارل هوفلاند: " الاتصال هو العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات (رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الافراد (مستقبل الرسالة).²

يعرف بأنه خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الادارة العليا على تحقيق الأهداف.³

هو اداة ادارة حقيقية للمنظمة، تشمل القرار وتمارس على مستويان هوما: ان تقرر المؤسسة بأفضل طريقة لتحقيق اهدافها وان تحقق الاهداف المسطرة نفسها على تطبيق الاستراتيجي للاتصال وكيف تعمل المنظمة

¹ أحمد زاهر، مرجع سابق، ص 46.

² حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 124.

³ العرابة صورية، البعد الاتصالي الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص- ص 41،42.

كتفاعل اجماعي لنهوض بمهمتها، والطبيعة الهادفة للاتصال لاستراتيجي على كيفية قيام المنظمة نفسها بغرض تعزيز نفسها.

من خلال الانشطة المتعمدة لقادتها وموظفيها وممارسيها في مجال الاتصال، وبطبيعة الحال هنا لا نستبعد استخدامها لبناء العلاقات وشبكات العلمية الاستراتيجية.¹

هو جميع انواع التواصل الذي تقوم به منظمة ما، او مجموعة منظمات المجتمع المدني بخصوص شأن اقتصادي او اجتماعي او سياسي بشكل مباشر او من خلال وسائل وسيطة تهدف لتحقيق التغيير الايجابي على مستوى الجمهور المستخدم، او كسب التايد لضغط على صناع القرار، او في بعض الاحيان لتقديم خدمات على مستوى المجتمعات المحلية.²

2- أهمية الاتصال الاستراتيجي:

تبدو اهمية الاتصال من اهم الامور التي يستعين بها علما الادارة بشقيها ادارة الاعمال الاداري سواء يمثل هذا الاتصال في المؤسسة الربحية، او يمثل في تنظيم الجهاز الاداري لدولة ككل او في وحده او في منظمة فرعية للجهاز الاداري العام لدولة: تبرز عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بتخطيط وبعملية اصدار القرارات، وبعملية الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح الانحرافات. كما ان عملية الاتصال الجيد والفعال والناجح يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة اهدافها بشكل واضح وجليل وظاهرة.

ان اهمية الاتصال الفعال لا تقتصر فقط على اعداد الخطة والاهداف ورسم السياسات وتحديد الاختراعات، ورسم الهيكل التنظيمي وتوزيع الوظائف واتخاذ القرارات فهذا لا يعني شيئا للمنشئة او المنظمة الادارية، ان

¹ ايمان عبادي، حياة براهيم، مرجع سابق، ص 14.

² نرمين، عبيدات، الاتصال الإستراتيجي، 3ط، دليل المنظمات الغير ربحية، الإسكندرية، 2013، ص 4.

ظل هذا القرار حبيسا في ادراج مكتب الادارة العليا او المدير المسؤول، ويضل فقدا الاثر والاهمية ما لم تتم نقل وتوصيل هذا القرار، الى من يهمله سوا افراد او اقسام او ادارت .

الاتصال الإستراتيجي عملية هادفة تتم بصورة دائمة في جميع المواقف بين الموظفين. وله عدة اشكال ادارية كخطيط والتنظيم والتوجيه. الاتصال الاستراتيجي عملية ذات خصائص تنمية وادارية وسلوكية متداخلة.¹

3- خصائص الاتصال الاستراتيجي

ان الاتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالخصائص التالية:

- **السرعة:** ان مدى السرعة او البطء في نقل المعلومات يعود الى الوسيلة المستخدمة فعند مقارنة الهاتف بالخطاب تبين لنا ان الاول أسرع من الثاني، وهناك بعد اخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها ان لم تنتقل او تصل في وقت اتخاذ القرار.
- **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من امكانية حصول أطرف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد فعل السليم واتمام عملية الاتصال بنجاح.
- **التسجيل:** اذ يمكن لبعض وسائل الاتصال ان تحفظ في سجلات وملفات وذلك من خلال الخطابات والمذكرات ويفيد هذا امكانية الرجوع اليها، لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، اما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها.²

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص63.

² صديرة رماش، الفعالية الاتصالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ) رسالة دكتوراة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص103.

• **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، فإعلام عامل بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، والهاتف.

• **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من أن تستخدمها في عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.

• **التكلفة:** بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل وتشمل الأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف واجور العاملين المشتركين في الاتصال، والتكلفة عنصر نسبي.¹

4- أنواع الاتصال الاستراتيجي

من حيث اللغة المستخدمة:

- **اتصال لفظي:** ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يدخل فيها اللفظ أو الكلمة كوسيلة للاتصال، أو لنقل رسالة من المرسل للمستقبل. ولا يجب أن ننسى أن الاتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطوقة الرموز الصوتية، فعبارة " أهلاً وسهلاً " قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الأصلي.

- **الاتصال غير اللفظي:** ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية،

مثل: لغة الإشارة: وهي تتكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان للاتصال

بغيره²

¹ المرجع السابق، ص 104.

² محمد العزازي أحمد ادريس، العلاقات العامة المعاصرة (وفعالية الإدارة)، المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص 10.

من حيث درجة الرسمية:

هو اتصال مباشر بين المرسل والمستقبل، يتم تحديده عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، ويساهم هذا النوع من الاتصال في تدفق المعلومات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين وغالبا ما يأخذ الأشكال التالية:

• **الاتصال النازل:** هو الاتصال الأكثر شيوعا في المؤسسات إذ يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المؤسسة وصولا إلى المستويات الأدنى ويأخذ هذا النوع من الاتصال صيغة الأوامر والتعليمات، بما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعة من طرف الإدارة.

• **الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال المتمثل في المعلومات المتحصل عليها من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى الإدارة العليا، وذلك لمعرفة هذه الأخيرة إلى البيانات والمعلومات في معرفة مستوى الإنجاز المحقق، ويمكن أن يكون هذا الاتصال على شكل شفهي أو تحريري، أي على شكل تقارير.

• **الاتصال الأفقي:** ينشأ هذا النوع من الاتصال علاقات بين مصالح إدارية على مستوى واحد، بمعنى أن طرفي هذا الاتصال يكون بين شخصين أو مصطلحتان من نفس المستوى أو الدرجة في السلم الإداري، ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة¹.

الاتصال غير الرسمي:

تتم هذه الاتصالات خارج إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي تعبير عن شيوع العلاقات الشخصية وبعيدا عن الأطر الرسمية التي تحكم المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وأهم ما تتميز به هذه الاتصالات هو وجود جماعات صغيرة داخل المؤسسة تنتمي إلى فئات أو معتقدات معينة يختلفون بها عن الآخرين، يمكن

¹ لعقاب كمال، سامر سمية، أثر سياسية الاتصال الداخلي على تسير النزاع في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج" فيتال - الجزائر)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 2، سبتمبر 2017، ص 47.

أن تتواجد في ظل ضعف نقاط الرقابة الإدارية أو ضعف فاعلية الاتصالات، مما يستوجب في بعض الأحيان الخروج عن الأطر الرسمية في الاتصال وهذا كله لصالح العمل، أي أنها ليست خروجاً عن نظام المؤسسة بل هي مسألة طبيعية وتحدث في أغلب مؤسسات العالم، وينبغي على المؤسسة التعامل معها كحقيقة وتوظيفها لصالح أعمالها وأهدافها وتأخذها جنبا إلى جنب مع عملية الاتصال الرسمية.¹

5- مهارات الاتصال الاستراتيجي:

مهارة التحدث: وهي تشير إلى قدرة المدير في توصيل المعلومات أو القرارات أو الأفكار إلى تابعيه بصورة لغوية سليمة ومفهومة وبنطق واضح وصوت مناسب.

مهارة الكتابة: وهي تساعد المدير على توصيل القرارات والتعميمات إلى الموظفين بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة.

مهارة الإنصات: وهي تساعد المدير على فهم العاملين في مؤسسته وما يقترحونه من أفكار وآراء، والإنصات الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب المدير الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخرين

مهارة القراءة: وتعني مهارة الوصول إلى المعنى بسرعة وسهولة، والفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وضعه كمرسل أو مستقبل عنصراً فعالاً في تحقيق اتصال فعال.

مهارة التفكير: وتعتبر من المهارات الواجب توافرها لكل من المرسل والمستقبل، ويختلف نوع التفكير ومستواه حسب موضوع الاتصال والرسالة المراد توصيلها وحسب حدود وإمكانات وقدرات كل من المرسل والمستقبل.²

¹ المرجع السابق، ص 47.

² <https://www.alukah.net/library/0/91243> تم الاطلاع عليه يوم 2020/04/15.

6- شروط الاتصال الاستراتيجي:

ويشير الطبيب (1999) انه لا تحقق عملية الاتصال الغرض منها إلا إذا توفرت لها الشروط الآتية الوضوح: يجب أن تكون الرسالة واضحة حتى يتمكن المستقبل من فهمها، مما يوفر له القدر الأكبر من الفائدة وتحقيق الغرض من الاتصال.

البساطة: أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت وحتى يتم العمل بمضمونها بدقة.

عدم التعارض: قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل، وإن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال.

الملائمة: يجب أن يكون الاتصال ملائماً من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ¹

7- معوقات الاتصال الاستراتيجي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:

• المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة

¹ محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص76.

له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية ما يلي:

1- **صعوبات اللغة:** قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام

مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تقول إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه .

2- **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل :** يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات

الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنترانت وهواتف وغيرها.

3- **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل :** قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير

والتزييف والاضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.¹

4- **الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل :** تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل

كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر ، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها .

5- **الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل :** يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع

مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها ، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد

¹ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 135.

النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.¹

6- **المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها:** تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.² وهذا ما يراه أيضا "عادل محمد زايد" حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في اجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الانتاجية فهذا يعتبر عاملا إيجابيا من وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له.³

• **المعوقات التنظيمية:**

يتأثر الاتصال كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعده مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

¹ محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص76.

² المرجع نفسه، ص 79.

³ عادل محمد زايد، السلوك الانساني في جامعة القاهرة، مصر، المنظمات، د ط، 2008، ص 303.

ويؤثر تعدد المستويات الادارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية. ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

• المعوقات البيئية:

ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.¹

¹ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص155.

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالمنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات التوثيق.¹

ثالثا: النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف النزاعات التنظيمية:

تعني كلمة النزاع لغة الخصومة وأما CONFLICT فتعود الى أصل لاتيني وتعني عملية الضرب او الطرق، وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة وتعني العراك والخصام.

لقد اختلفت التعريفات فيما يخص مصطلح النزاع التنظيمي الا ان معظمها يدور حول الخلاف بين افراد التنظيم ويعتبر تعريف كل من BUTMAN أحد أكثر التعريفات المستخدمة من قبل الباحثين وعرفه على انه "رد فعل الفرد لإدراك ان هناك طرفين لديهما تطلعات مختلفة والتي لا يمكن بلوغها بشكل آني" وهذا التعريف مستند الى مسلمة أن النزاع يمر بثلاث خواص:

- التفاعل
- الاعتماد المتبادل بمعنى ان كل طرف لديه إمكانية التدخل في الاخرين.
- الوجود المدرك لتعارض او عدم الاتفاق في الأهداف التابعة للأطراف المتنازعة والداخلة في النزاع².

¹ المرجع السابق، ص 158.

² بن عدة محمد، فراح العربي،_العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعاليتة، فريق العمل في الإدارات المحلية، محلية التنظيم والعمل، مجلد 5، العدد 4، 2016، ص 8.

وهو ليس سوى سلوك يصدر عن فرد أو جماعة بهدف منع الفرد الآخر أو الجماعة الأخرى من تحقيق ما يصبون إليه من أهداف.

وهناك كثير من الحالات التي يحدث فيها نزاع بين أعضاء المؤسسة الواحدة، كأن يحدث مثلاً: يحدث نزاع بين سائقين حول قيادة الشاحنة الجديدة أو بين ممثلي الإدارة ونقابة العاملين أثناء التفاوض على شروط عقد العمل الجدي.¹

نظراً لأن النزاعات الشديدة أو المبالغ فيها تتضمن أشكالاً متباينة من السلوك السلبي، مثل: الصراخ، والنعت بألقاب بذيئة Name Calling والقيام بأعمال عدوانية.

النزاع: ظاهرة طبيعية تفرض نفسها على المنظمات و لا سبيل لتجنبها، لأنها تمثل علاقات توزيع القوى و تحديد المراكز، كما و أنها تنشأ للعديد من الأسباب منها وجود علاقات تبادلية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، و وجود مصالح مشتركة مع ندرة الموارد المتاحة لتلبية كل منها بالكامل، و تفاوت و تعدد القوى و الاتجاهات.²

2- علاقة الاتصال بالنزاع التنظيمي:

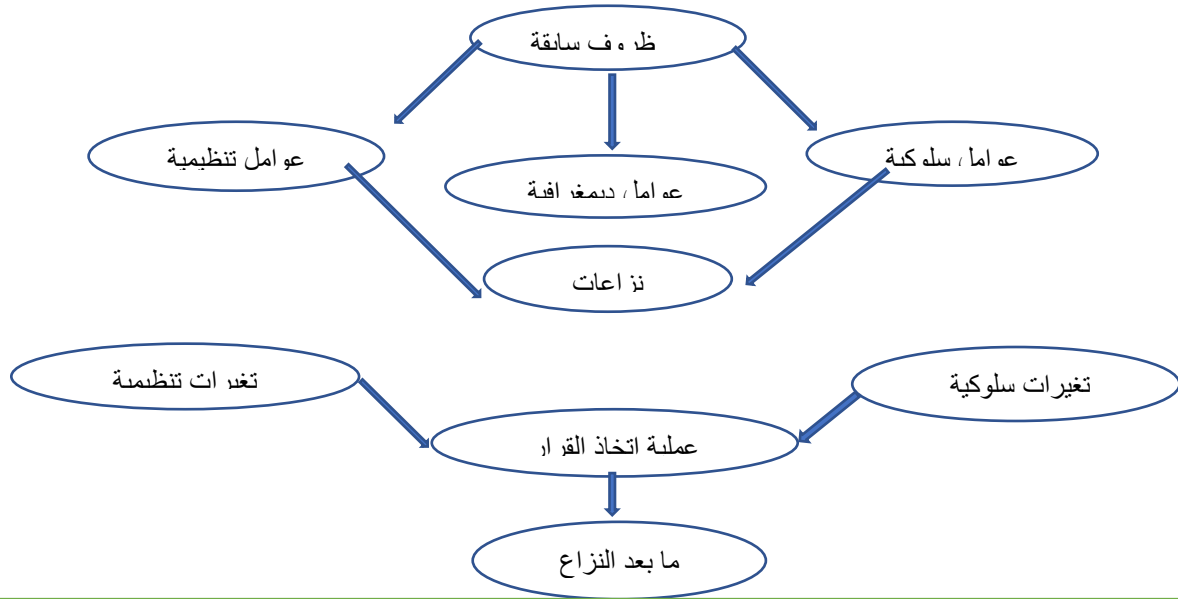
توجد علاقة تفاعل وتكامل بين كل من الاتصال والنزاع، من حيث الاتجاه الهادف لكل منهما، وعلاقته السببية، وتظهر أهمية تلك العلاقة القائمة بينهما في أن النزاع قد يساهم في فتح قنوات اتصال جديدة تسهل مزاوله عملية الاتصال بكفاءة، ومن الجانب الآخر نجد أن الاتصال في صورته المختلفة يعتبر الوسيلة الوحيدة في التعبير عن النزاع وقد يساهم الاتصال الفعال في تخفيف حدة النزاع.³

¹ رونالدي ريجيو، ترجمة : فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 1999، ص 376.

² نفس المكان.

³ بن عدة محمد، فراح العربي، مرجع سابق، ص 52.

الشكل رقم (2): نموذج لعملية النزاع التنظيمي



المصدر: بن سلامة هبة: نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007، ص19.

3- الفرق بين النزاع، الصراع، الخلاف التنظيمي:

النزاع: يعرف BOULDIN النزاع التنظيمي أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.¹

عرف الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة.²

¹ لعقاب كمال، مرجع سابق، ص 49.

² ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجية الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر - غزة، 2017، ص 13.

الخلافاً: يعتبره البعض صورة من صور التنافس، التي تتكون وتنشئ بصورة عفوية أو ارادية ولذلك يفعل التنظيم المعمول به وقد يصل الخلاف النزاعي الى حد الصراع سواء عن المكانة أو المصلحة الخاصة.

4- العوامل المؤثرة على تطور النزاع التنظيمي:

- تختلف مواقف النزاع فيما نجم عنه من نتائج و فيما يطرأ عليهما من تطورات ناتجة عن سلوك أطراف النزاع، فهناك مثلاً مواقف النزاع التي تبدأ بخلاف على أمور بسيطة ثم تتسع دائرتها لتشمل جوانب أخرى. وهناك أيضاً مواقف النزاع التي تتصاعد فيها حدة النزاع بين أطراف النزاع بسرعة، وتستخدم فيها الأطراف أساليب تلحق أضرار كبيرة بالأطراف الأخرى أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ميسر بين الأطراف المتنازعة.
- كما أن هناك مواقف النزاع التي تظل في دائرة محدودة، تنتهي بتعاون أو اتفاق الأطراف على حل كل ما بينهم من تناقض. ومن بين العوامل التي تؤثر على مثل هذه الاختلافات بين مواقف النزاع في المسار الذي تأخذه ما يلي:

4-1 إدراك أطراف النزاع الحدة وأثار النزاع:

كلما كان إدراك أطراف النزاع أن مدى التناقض بينهم كبيراً، وأن الضرر أو الخسارة التي تلحق بهم من جراء موقف الطرف الآخر كبير كلما زاد هذا من احتمال أخذهم مواقف متطرفة في النزاع.¹

4-2 سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة النزاع

يتأثر سلوك أطراف النزاع في مواجهة موقف النزاع مع الأطراف الأخرى بما تشكله تلك الأطراف، فقيام أحد الأطراف مثلاً: بإلحاق الضرر بالطرف الأخرى قد يدفع هذا الآخر إلى استخدام أساليب عدوانية مماثلة، وعليه فإن السلوك العدواني من قبل أحد أطراف النزاع قد يدفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك عدواني مماثل، والسلوك السلمي التعاوني قد يدفع الطرف الآخر إلى انتهاج إستراتيجية سليمة مماثلة.²

¹ بعلي محمد الصغير، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992، ص 85.

² أحمد صقر عاشوري، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1989، ص 260.

كذلك هناك عوامل أخرى للنزاع:

. تتباين الظروف التي تسهل علاقات النزاع بين المشاركين في التنظيم و بين جماعاتهم، فيكون للمشاركين بفضل اختلافهم في النوع و العمل و الثقافة ، و التعليم و العلاقة بوسائل الإنتاج و الثروة و القوة و الهيبة و الأصل و بفضل أدوارهم المتباينة، مصالح و اهتمامات يغلب أن تكون في صراع مع بعضها ، فضلا عن الاختلاف في الملابس و المظهر و الأذواق الترفيهية و طريقة شغل أوقات الفراغ، و عن عدم تجانس خلفياتهم فيما يتعلق بالعادات و العرف و الدين، و كلها عوامل ترتبط إيجابيا بالنزاع داخل التنظيم، كما ينشأ النزاع بين المشاركين و الجماعات داخل التنظيم عن الاختلاف في المعايير و القيم المشتركة بينهم.

. ومن هنا أرجع البعض عدم التكامل بين العمال والإدارة إلى الاتصال بحيث تكونت بين الطرفين حدود من جراء عدم الثقة، وضعف الدافع بين العمال تجاه تحصيل المعلومات الضرورية عن الإدارة، وعلى الرغم من استخدام الإدارة لكثير من وسائل الإقناع وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال مجلس العمال، افتقر الواقع الفعلي إلى قرارات اتخذت بالفعل مع مشاركة العمال.

ويندرج تقسيم العمل بين العوامل الرئيسية للنزاع، فيكون لكل وحدة في التنظيم درجة استقلالها عن الأخرى كما أن أهدافها الخاصة ومعاييرها التي تتعارض مع أهداف ومعايير الوحدات الأخرى، حتى ولو أنه ينبغي أن تكون هذه الوحدات متعاونة فيما بينها ويحتمل أن يختلف مقدارا النزاع مع تباين درجات التجاور بين الأقسام ومعدل التفاعل والعلاقات بين الأعضاء الأساسيين في كل قسم، مع الحاجة إلى اتخاذ قرارات مشتركة، ويحتمل أن يكون للتخصص ارتباطا موجبا بحدوث النزاع.¹

¹ علي عبد الرزاق الحلبي، علم اجتماع الصناعة، د ط، دار المعرفة الإسكندرية، د س، ص ص 336 337.

5- مستويات النزاع في العمل وانعكاساتها على المنظمة :

يحدث النزاع في مؤسسات العمل في مستويات أربعة هي:

صراع داخل الفرد، ونزاع بين الأفراد، نزاع داخل الجماعة، ونزاع بين الجماعات؛ ويمكن أن يحدث صراع بين مؤسسات العمل ولكن على مستوى أشمل وأكبر .

ومن المؤلف أن يفكر الناس في النزاع كما لو كان بين فردين أو مجموعتين، إلا أن المستوى الأول للنزاع يعني أن يواجه الفرد نفسه مجموعتين من الأهداف المتنافرة أو المتضادة .

ويسمى هذا النزاع أحيانا: بـ " نزاع الأدوار " فالأهداف المرتبطة بأحد الأدوار التي يقوم بها الفرد قد تتعارض مع أهداف دور آخر .¹

وفي مثل هذه الحالات، فإن الدورين يمثلان الجهتين أو الجانبين المتنازعين.

إن النزاع بين فردين، فهو الأكثر شيوعا في جماعات العمل ومؤسساته فيتنافس فردين (عضوين في جماعة عمل) للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى نزاع بينهما، لأن من سيحصل على الترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه، كما قد يؤدي الاختلاف بين عاملين بشأن طريقة معينة في أداء العمل إلى نزاع بينهما.

أما المستوى الرابع والأخير للنزاع، فيحدث بين شخص واحد أو فريق من أعضاء الجماعة وبقية الأعضاء، فمن ينتهك معايير الجماعة أحدث نوعا من النزاع داخل الجماعة، مثله مثل من أحدث نزاعا مع فرد آخر نتيجة خلاف بينهما على خطوات العمل أو طريقة العمل التي يجب أن تتبعها الجماعة.²

¹ المرجع السابق، ص 338.

² رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 337

هناك مستويات لما يصطلح على تسميته بالنزاع أو الصراع، إذا أنه يطلق على كل المدى الواقع من الاختلافات البسيطة الواقعة بين فردين، إلى النزاعات الحادة بين مجموعات العمل، باعتبارها كلها صراعات، مع العلم أنه لا يعقل وضع كل هذا المدى الواسع من درجات النزاع تحت مفهوم واحد هو الصراع، ويقول تروت وويلي: " بأن الصراع يأخذ أشكالا كثيرة التعدد، من: المنافسة إلى الشجار، المباراة والحرب، من التنافس المعتدل المحافظ على خطوط الحوار والتفاوض إلى الاعتداء وعدم الانسجام المتصلب بين المتعاملين".

إن وجود النزاعات داخل التنظيمات ظاهرة طبيعية، لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن التحكم فيها ويرى تابيا (Tapia) أن: "النزاع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري، وكل تشكيل اجتماعي. فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون نزاع، فكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات ولا نزاعات و يضيف تابيا أن النزاع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل ، أو بدونه يحكم على التنظيم بالجمود".

كما أن النزاع قد يساهم في تجنيد طاقات قد تبقى جامدة وسلبية في حالة الغياب الكلي للنزاع، وهي خسارة للتنظيم.

. "إن النزاع ليس سلبيا في مجمله، لأنه لا يعني العنف والتخشن في مواجهة المواقف في كل الحالات، وإنما قد يكون في صورة اختلاف في الأفكار المطروحة على الساحة لمواجهة مختلف المهام داخل التنظيم وخارجه، وتكون بذلك إثراء للأفكار والمواقف المطروحة".¹

¹ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط 3، دار الغرب للطباعة والنشر، 2008، ص 118.

كذلك تكمن مستويات النزاع فيما يلي:

لقد تم التركيز على ثلاث مستويات هي: النزاع داخل الفرد، النزاع بين الأفراد والنزاع داخل المنظمة.

أ- النزاع على مستوى الفرد:

. هذا النوع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. أي أن النزاع على مستوى الفرد هو نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه.

ب- النزاع على مستوى الأفراد: وهذا النوع من النزاع يحدث بين فرد وآخر وبين مجموعة أفراد، كالذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة، ويحدث نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم.

ج- النزاع على مستوى الجماعات: هو النزاع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية والجماعات داخل المنظمة إما أن يكون أفقي أو رأسي.¹

6- مراحل عملية النزاع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

إن التوترات داخل المنظمة قد تظل لفترة طويلة خفية، وقد تبرز فجأة خلال مقابلة التقييم أو ما يسمى بمقابلة تقدير القدرات المشار إليها سابقاً، مما يجعل المسألة معقدة تصعب إدارتها.

6-1 الأعراض الأولية للنزاع:

ففي إطار مقابلة تقدير القدرات أو تقييم الكفاءات، فإن المشرف قد يلمس بعض الأعراض التي تؤشر إلى أن هناك نزاع وصراع في الخفاء، وهو يعرف أن النزاع قد يخرج إلى الوجود أثناء المقابلة وبعض الأعراض تظهر حتى قبل موعد المقابلة وذلك أثناء المتابعة والتصحيح.²

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 244.

² محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، (دعائم وأدوات)، د ط، دار طليطلة، 2010، ص 160.

2-6 مرحلة المناقشة:

إن هذه المرحلة تتميز بجمع المزيد من المعلومات والمعطيات من طرف المشرف حتى يتمكن من الحصول على المبررات والبراهين وفي هذا الوقت تبدأ الخلافات في الظهور على أشدها، وتتجلى في الأسئلة التي تطرح وفي العبارات المستعملة والإجابات المكيفة، وقد تستمر هذه المرحلة مدة من الزمن. .

وكلما استمرت هذه المناقشات، كلما ارتكز كل من المشرف والمساعد إلى أدلته، فتزداد المواقف تعنتا بعدها نجد أن كلا من الطرفين يحضر أدواته محاولاً أن يبرهن للأخر أنه على حق وأن الأخر على باطل، ويتحول بذلك فحوى أو مضمون المقابلة ويتم الابتعاد عن الهدف الحقيقي ويظهر هنا الخلاف على شكل آراء أو مواقف متباينة تزداد تباعداً وفي ظل ذلك يبتعد الطرفان عن البحث عن أرضية مشتركة.

3-6 مرحلة النزاع المفتوح :

ففي هذه المرحلة يتجاوز الطرفان مرحلة الأدلة والبراهين والحجج، وكل واحد ينغلق على نفسه ولا يريد الإصغاء إلى الآخر وينتصر لموقفه ولا يرغب في أي نوع من التنازل أو التغيير في الموقف، فيصل الأمر إلى أن يطفوا الخلافات على السطح وقد يكون ذلك بشكل عنيف وهذا ما يترجم الانفجار ويؤدي كل واحد منهما إلى الآخر ما كان متحفظاً على قوله، فيصبح العراك على أشده.¹

¹ المرجع السابق، ص 161.

رابعاً: إستراتيجيات حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

1- مصادر النزاعات ونتائجها التنظيمية:

2.1 مصادر النزاعات التنظيمية: يمكن أن نحدد المصادر فيما يأتي:

أ- المصادر ذات الاعتماد المتبادل: ويشير الاعتماد المتبادل إلى اعتماد وحدتين أو أكثر على بعضهما البعض فيما يتعلق بتقديم المساعدات أو المعلومات أو أي شكل من أشكال التعاون اللازم لأداء المهام،

ويتخذ هذا الاعتماد على ثلاثة صور:

ب- المصادر ذات الاعتماد المشترك: وهي تشير إلى وجود وحدتان تتعاونان معا بصرف النظر على أداء كل واحد منهما.

ت- المصادر ذات الاعتماد المتتابع: وهو يشير إلى الاعتماد المتتابع الناشئين عن تتابع الأنشطة، فمثلا في خطوط التجميع للسيارات فإن وحدة الطلاء لا تعمل إلا بعد أن تنتهي وحدات التجميع السابقة عليها.

ث- المصادر ذات الاعتماد الدائري: وهي تشير إلى علاقات مستمرة ومتكررة بين الوحدات المشتركة في إنتاجه حتى يتحول إلى منتج تام، وكلما تزايدت درجة الاعتماد بين المهام، تزايدت احتمالات الخصومة والعداء بين الوحدات، وبالتالي تزايدت احتمالات ظهور النزاع والصراع بينهما.

ج- المراكز المتنافرة: إن المرتكزات المتنافرة تنشأ من عدم الاتساق، أو الاختلاف بين اتجاهات ومستويات هذه المراكز وتعكس مشاعر الأفراد الشاغلين لها. وهي تؤدي إلى نوع من الالتباس والخلط خاصة عندما تقتصر إلى التحديد القاطع للتخصصات الوظيفية.

ح- عوائق الاتصال: تنشأ عوائق الاتصال للعديد من الأسباب، ولكن أكثرها أهمية ما يأتي:

- القيود أو الحدود أو العوائق المادية (الأماكن وخلافه).¹

¹ علي الشراوي، التنظيم، د. ط، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، د س ن، ص ص 306 307.

- اقتسام قنوات التوزيع.

- الاختلافات حول دلالات الألفاظ (غموض المعاني تؤدي إلى افتقار التفاهم المشترك وضعف التنسيق المتبادل).

وكلما تزايدت احتمالات الغموض في الاتصال وتزايدت درجة الانفصال الناشئ عن عوائق الاتصال كلما تزايد احتمال ظهور النزاع التنظيمي.

هـ- **غموض الميادين المتخصصة:** يزداد احتمال وقوع النزاع بين الوحدات يؤدي إلى اتخاذ مواقع دفاعية لتأمين سلامتها.

ومما يزيد روح النزاع اشتعالا بين الوحدات المتصارعة، وجود الغموض المتعلق بالوسائل المناسبة لإنجاز الأهداف المحددة. هذا الغموض قد يؤدي إلى تمسك كل وحدة بمواقفها.

• **الاشتراك في مصدر واحد للموارد:** يترتب على هذا الاشتراك زيادة المنافسة على المخصصات من

الموارد النادرة بشرط أن تتوافر الظروف التالية:

• إدراك العاملين لعجز الموارد وتصورهم لهذا العجز.

• درجة قابلية المصدر للتقييم.

• مدى اتساع المصدر أو إمكانية تنميته.

• قابلية المصدر للنهوض وإعادة التجديد.¹

¹ المرجع السابق، ص 308.

الاختلافات في مقاييس الأداء ونظم المكافأة:

. عندما تمثل المسؤوليات ومقاييس الأداء ونظم المكافآت الأدوات الرقابية على إنجاز أهداف إدارتين وأكثر تتصفان بتداخل مهامهما، فإن النتيجة المؤكدة هنا هو حدوث تعارض بين هذه الوحدات، وبالتالي ظهور النزاع التنظيمي.

الاختلافات في توجهات وهياكل الوحدات:

تنشأ الاختلافات بسبب تطبيق مبادئ والتخصص والذي من شأنه تكوين وحدات تنظيمية فرعية لها هياكل متميزة في بيئاتها الفرعية الخاصة وتفاعلها مع البيئة التنظيمية الكبرى وهذا يعني أيضا أن أعضاء الوحدات يوجهون جهودهم نحو تحقيق أهداف مختلفة. هذا فضلا عن اختلافاتهم في اهتماماتهم وتوجهاتهم نحو أمور أخرى مثل الوقت والعلاقات الشخصية وغيرها.

الاختلافات في مهارات وقدرات الأفراد:

على الرغم من أن مصادر النزاع السبع السابقة تنشأ عن الهياكل التنظيمية إلا أن هذا لا يمنع أن تسبب مهارات وخصائص الأفراد تأثيرها أيضا على العلاقات بين الوحدات.

وتعتبر سيطرة الفرد وجاذبيته وقدراته الشخصية هي أهم هذه الخصائص، وبصفة خاصة قادة المجموعات المتصارعة بالإضافة إلى مهارات الاتصال التي تلعب دورا هاما في تشكيل اتجاه وكثافة العلاقات بين الوحدات.

وقد وجد بعض الباحثين أن أسلوب المواجهة في حل المشكلات أفضل من أسلوب التهدة أو استخدام القوة في التعامل مع النزاع.¹

¹ المرجع السابق، ص 309.

2.2 نتائج النزاعات التنظيمية:

إن وجود النزاع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدراً أو حافزاً إيجابياً للأفراد والجماعات والمنظمات، ولكن وصول النزاع إلى مستوى عالٍ قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

أ- **النتائج السلبية:** ومن النتائج السلبية للنزاع ما يلي:

- قد يؤدي النزاع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد، مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض.

- الملل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها.

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بالذات والأنانية.

- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاون الجماعي.

- قد تؤدي النزاعات إلى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

ب- **النتائج الإيجابية:** ومن النتائج الإيجابية ما يلي:

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 262

- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل، فالنزاع يشحن طاقات الناس ليصبحوا مبدعين، أي أنه يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يمكن للنزاع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين في المنظمة.

- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفوا على السطح حيث تتم مواجهتها وبذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- ويعمل هذا النزاع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

- يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع أي إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.

- ونتيجة لحل النزاع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

- يساعد أيضا على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر.

- يساعد أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة.

هذا يبين لنا أن النزاع حقيقة واقعة في كل المنظمات، ولكنه ليس بالضرورة يعبر سلبيا، بل إنه أحيانا قيمة

إيجابية للمنظمة، فالنزاع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا وأيضا يمكن أن يكون إيجابيا وهذا يتوقف على بدائل

العمل وطريقة وأسلوب الإدارة.¹

¹ المرجع السابق، ص 262

2 أسباب النزاعات في المؤسسة الاقتصادية:

هناك أسباب عديدة للنزاع داخل المنظمة ومن الصعب حصرها لكن يرجعه البعض خاصة إلى الأسباب

الفردية والشخصية أمثال أحمد سيد مصطفى وتتمثل فيما يلي :

أ- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض وتصادم وجهات النظر.

ب- اختلافا أو تعارض الأهداف والمصالح.

ت- الأنانية: حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحة غير مهتم بمصالح الآخر أو متعديا عليها.

ث- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيئة من نفوذ رسمي، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.

ج- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى النزاع أو مساعدا على تأجيجه.

ح- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.¹

. ويرى " أحمد بطاح" أن النزاع يرجع إلى الأسباب التالية:

أ- أسلوب اتخاذ القرار، ودرجة المشاركة في صنعه.

ب- عدم تحديد الأدوار، وعدم وجود وصف للعمل.

ت- تفاوت المعايير المعتمدة لتقييم الأداء.

ث- محدودية الموارد والتنافس عليها.²

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، د . ط، ب د ن، 2000، ص 434 . 435

² أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص 136.

- ج- عدم توفر نظام فعال للاتصال.
- ح- تفاوت إدراكات الأفراد في المؤسسة.
- خ- ضغوط البيئة الخارجية.¹

كذلك هناك الأسباب التنظيمية:

قدرة الموارد ونقص الإمكانيات والمكافآت: إن هدف العمال هو الزيادة في الأجور الذي يقابله ندرة في الإمكانيات والموارد المالية خاصة بعد وقوع المؤسسة في أزمات مالية خانقة، وحدوث كساد لإنتاج وانخفاض الطلب وعدم الاحتيايل على المنتج خاصة بعد تضاعف حملات المنافسة الشديدة، فهذا يؤدي إلى محدودية وندرة الموارد المالية مع تزايد مطالب العمال وضغوطهم، التي تتطلب موارد مالية تفوق الإمكانيات المالية للمؤسسة وتصبح غير قادرة على تحقيق مطالب العمال المتزايدة، الذين يخضعون إلى غلاء المعيشة، وهذا يؤدي إلى تصارع المطالب والأهداف بين المؤسسة والعمال.²

3 تأثيرات النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية:

- 1- النزاع حسب تأثيره في الأداء: إذا قسم النزاع من حيث تأثيره على الأداء التنظيمي إلى:
 - نزاع فعال (وظيفي): الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة كفاءاته.
 - نزاع مدمر (غير وظيفي): الذي يعيق تحقيق أهداف المنظمة ويؤدي إلى تدهور الموارد وتؤثر في معنويات الأفراد ويولد عدم الرضا لديهم.
- لقد أوضع تأثير النزاع على مستوى العلاقات الإنسانية هو تخريب هذه العلاقات أو إفسادها على الأقل مما ينجم عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى أداء الأفراد أولاً وأداء المنظمة ثانياً.³

¹ المرجع السابق، ص 136.

² نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط 1، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009، ص 197.

³ أحمية سليمان، التنظيم لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 298 299.

وقام الباحثان "كارتن وكاهن" 1978 مثلا بمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بهذه النقطة والتي تبين الجوانب التالية:

- 1- يساعد السلوك التعاوني على تكوين جو من الشعور بالهناء وتحقيق الذات ضمن أفراد جماعة ما.
- 2- يرتبط التعاون بين وحدات منظمة ما إيجابيا مع أداء المنظمة ككل.
- 3- يرتبط النزاع بين وحدات منظمة ما سلبا مع أداء المنظمة ككل.

ورغم هذه الجوانب السلبية فإن بعض الباحثين الغربيين يحاول التركيز على الجوانب الوظيفية للنزاع في المنظمات ويذهبون إلى حد التأكيد بأن النزاع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع، ومهما يكن فإن هذه الفرضيات في حاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية ضمن أطر ثقافية متباينة.

4 أنواع النزاعات داخل المؤسسة ووظائفها:

1.4 أنواعها: هناك أنواع عديدة للنزاعات يمكن النظر إليها من خلال:

أ- النزاع من حيث الوظيفة: وتندرج تحته الأنواع التالية:

○ النزاع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمة وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية.

○ النزاع غير الوظيفي: فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.¹

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د. ط، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992، ص ص 178-177.

ب- النزاع من حيث التنظيم: وهذا يتضمن نوعين من النزاع هما:

○ النزاع المنظم: وهو المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا، قد يتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

○ النزاع غير المنظم: وهو التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن النزاع مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل، والغياب عنه أو تركه.

ج- النزاع من حيث المضمون: وهنا يمكن الإشارة إلى:

○ النزاعات الرسمية: وهي ظاهرة معلنة، وتتم بين طرفين، لها الصفة الرسمية، نعني بها الإدارة، أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة، والنقابات العمالية، أو أحيانا أصحاب المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى، وقد سميت بالنزاعات أو الصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين أطراف معترف بها وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات وأصحاب الأعمال.

○ النزاعات غير الرسمية: هي نزاعات داخلية غير معلنة، وهي تتم بين الجماعات غير الرسمية، أي بين جماعات من العمال لهم خصائص، مشتركة موحدة لسلوكهم وبين مشرفيهم، أو حتى فيما بينهم. ويظهر بمظاهر مختلفة منها الإبطاء في العمل أو التغيب أو إتلاف الإنتاج أو اللجوء إلى أي فعل يدل على عدم الرضا عن ظروف العمل الصناعي السائد في المؤسسة.¹

¹ رحالي حبيبة، الصراع في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 74 .

2.4 وظائفها:

هناك عدة وظائف للنزاع منها وظائف اجتماعية ووظائف اقتصادية تتعلق ببيئة العمل الصناعي، وتبدوا

هذه الوظائف فيما يلي:

1- الوظيفة الاجتماعية:

أي أن النزاع وظيفة اجتماعية، حيث ينظر إليه نظرة إيجابية في كونه يقوي العلاقات الاجتماعية بين العمال فيزيد تماسكهم، ويذيب أوجه التناقض فيما بينهم من خلال توحيد أهدافهم ومصالحهم أمام الطرف الآخر، كما إنه يؤدي إلى تغيير أوضاعهم الاجتماعية نحو الأفضل من خلال الحصول على مطالبهم.

2- الوظيفة الاقتصادية:

للنزاع وظيفة اقتصادية فغالبا ما يكون موضوع النزاع عن الأجور المطالبة بتحسينها من قبل العمال لرفع مستوى معيشتهم، وبالتالي يستطيع العامل إشباع حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية.

ومن جهة يرى بعض الباحثين أن في النزاع جوانب سلبية قد يؤدي إلى تعميق الفجوة بين العمال وأصحاب الأعمال في العلاقات الاجتماعية، ويؤدي إلى تخفيض الإنتاج وبالتالي تخفيض أرباح المؤسسة وعموما، فإن النزاع يؤدي إلى توحيد أهداف العمال، ويكشف النقاب عن بعض القضايا والمشكلات التي يعيشها مجتمع

المصنع.¹

¹ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط 1، مجلدي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 169 168.

5 استراتيجيات حل النزاعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

- استراتيجيات حل النزاعات التنظيمية: تعرف استراتيجية النزاع التنظيمي على انها : الاساليب السلوكية التي يستخدمها المدير لتعامل مع مواقف لإبقاء النزاع او الصراع على الحد المرغوب فيه والمنبثقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير اثناء ادارة النزاع او الصراع.

واستخدم معظم الباحثين خمسة من استراتيجيات النزاع التنظيمي وهي كالتالي:

استراتيجية التعاون: ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعنى باهتمامات كلٍ منهما، وتسمى هذه الإستراتيجية "بإستراتيجية الربح"، فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم.

ويضيف أن هذه الإستراتيجية لا يوجد بها خسارة أحد الأطراف نتيجة لمكسب الآخر. ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة، ويستطيع المدير كعلاجٍ لصراع نشب بين رؤوسيه لاسيما عندما يلمس ميلهم للتعاون- أن يشجعهم عليه ويطلب إليهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع بينهم والأسباب، وأن يصلوا بأنفسهم إلى الحلول الملائمة.¹

استراتيجية التجنب: ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذه الإستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإننتاج أيضاً. أما عن س لوك المدير فإنه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع كلياً ويتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع

¹ ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو المدارس وكالة الغوث محافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة غزة، 2011، ص 34.

على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، وكحاولة منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، وقد يكون استخدام إستراتيجية التجنب مناسباً في الحالات التالية:

في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية.

إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية

إذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه.¹

استراتيجية التناقص: ويسمى أيضاً بأسلوب الاجبار أو الاكراه، حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة والتصرف السريع في الأمر ضروري.²

استراتيجية التسوية: هذه الإستراتيجية هي وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك وتعدّ هذه الإستراتيجية من الوسائل التقليدية لحل الصراعات، وتستخدم عند تقبل إحدى الأطراف بالتخلي عن حق لها أو ميزة معينة مقابل تخلي الأطراف الأخرى عن حق أو ميزة مماثلة، وتكون هذه الإستراتيجية مثالية عندما يوجد طرفان متصارعان يمتلكان قوّة متناسبة ويسعى الاثنان لتحقيق أهداف مشتركة، فإنها تمثل إحدى الأساليب للحصول على تسوية مؤقتة لقضية الأطراف المتصارعة عندما تكون محاولاتهم بالأساليب الأخرى تبوء بالفشل.³

¹ المرجع السابق، ص ص 34 35.

² عبد الكريم قريشي، رويم فايزة، استراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 14، جوان 2015، ص 89.

³ ايمن حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 20.

إستراتيجية التنازل: هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحى بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم، والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط حازم، ولكنه تعاوني¹ .

¹ ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الاردن، العدد 1، 2014 ص 218.

الفصل الثالث

تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

أولاً: التعريف بالمؤسسة

- 1- صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء ب - تبسة-.
- 2- الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء ب - تبسة-.

ثانياً: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية.

- 1- معلومات عن البيانات السوسيو ديمغرافية.
- 2- معلومات عن أسباب النزاعات التنظيمية بين العمال في المؤسسة الاقتصادية CASNOS ب تبسة
- 3- معلومات عن خطة الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية CASNOS ب تبسة.
- 4- معلومات عن المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية CASNOS ب تبسة.

تمهيد

بعدما تم التطرق في الفصل الثاني الى المؤسسة الاقتصادية والاتصال الاستراتيجي والنزاعات التنظيمية وذلك حسب ما توفر لنا حوله من مادة علمية، سنحاول في هذا الفصل تقصي دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال ميدان الدراسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء ب تبسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة

1- صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لغير الاجراء :

كانت هذه الوكالة وحتى وقت قريب عبارة عن فرع (ANTENNE) يتبع الوكالة الجهوية بقسنطينة، وقد تم مؤخرا القيام بإعادة هيكلتها وترقيتها لتصبح وكالة (AGENC) ولأئنة تابعة للمديرية العامة (CASNOS) بالجزائر العاصمة، تضم 53 إطارا وعاملا، ويقع مقر الوكالة ببلدية تبسة وبالضبط في المركز الجديد بشارع هواري بومدين، كما تمتلك ثلاث فروع الشريعة، الوزرة، وبئر العاتر، وشباكين (GUICHET UNIQUE) موحدين ب - تبسة-.

2- مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي

أ . مهام الشبكة:

تندرج مهام الشبكة ضمن الأهداف العامة لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء .
ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية:

- . تسيير الإعانات الطبيعية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الاجراء على مستوى الولاية.
- . استلام وتسوية ملفات المتقاعدين وإلحاقها بالوكالة الجهوية ل قسنطينة من أجل صرف منح ومعاشات التقاعد للمعنيين.
- . ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين لإثبات وضعياتهم نحو الالتزامات (Mise à jour) ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب تسيير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.

تقديم الا إحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للوكالة الجهوية بقسنطينة.

وتكمن المهام الأساسية للصندوق في:

. تحصيل الاشتراكات السنوية للمنخرطين، ثم إعادة استغلالها لتمويل الأداءات التالية:

التأمين على المرض بكل أشكاله.

التأمين على الأمومة.

. نفقات الحمامات والمعالجة بالمياه المعدنية والأدوات الطبية (appareillage).

تقديم منحة الوفاة.

. التأمين على المرض: يحق لكل منخرط في الصندوق مستوف لكافة اشتراكاته ومتطلباتها الحق في التعويضات التالية، التي لا يجب أن تتعدى الأربع سنوات:

المصاريف الطبية، الجراحية، الصيدلانية والاستشفائية.

الفحوص البيولوجية واستخلفاها الصناعي.

النظارات الطبية.

الأسنان الاصطناعية وعلاجها.

المعالجة بالمياه المعدنية والحمامات.

الأجهزة والأعضاء الاصطناعية.

التأمين على الأمومة: ويتم ذلك بالتعويض عن المصاريف الطبية والصيدلانية الخاصة بالأم الموضوع (الصبي) وذلك لمدة تعادل الثمانية أيام.

التأمين على الوفاة (Capital décès) في حال وفاة المؤمن اجتماعيا يمنح الصندوق لعائلته أو للأشخاص تحت كفالته منحة.

ثانيا: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية:

1- المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

تساعد البيانات السوسيو ديمغرافية على التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشر في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على التساؤلات التي طرحناها وانطلاقا من المؤشرات و البيانات السوسيو ديمغرافية للمبحوثين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية.

من هذا المطلق اشتملت استمارة هذه الاستمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية وضم (5) أسئلة تتعلق النوع، السن، المستوى التعليمي، والاقدمية والمنصب.

- الجدول 1 يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس :

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
80%	20	نكر
20%	5	انثى
100%	25	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة ب 80% كانت لفئة الذكور، مقارنة بنسبة الإناث المقدرة ب 20%. أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، وتبدو هذه النسبة حسب رأينا منطقية، وذلك بسبب طبيعة العمل الصعبة التي تتطلب القوة والتكيف مع مختلف المهام والتخصصات وهذه صفات فئة الذكور، بالإضافة إلى قلة توجه الإناث نحو مثل هذه الوظائف، فأكبر نسبة من النساء يتوجهون نحو المجال التعليمي، هذا ما يفسر التفاوت الكبير بين الفئتين.

الجدول 2 يمثل: توزيع المبحوثين حسب فئة السن:

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
12%	3	من 20 - 29
44%	11	من 30-39
36%	9	من 40-49
8%	2	50 فما فوق
100%	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع الفئة حسب العمر ان الفئة العمرية المنحصرة من 30 الى 39

تحتل المرتبة الأولى بـ نسبة تقدر 44% وهذا ما أكده 11 مبحوث، ويمكن تفسير ذلك أن هذه هي مرحلة

العطاء، أي ان المؤسسة تحاول استقطاب موظفين من فئة الشباب لقدرتهم على العمل وتحمل الضغط بشكل

أكبر وتليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية المنحصرة ما بين 40 الى 49 بنسبة 36% ويمكن تفسير ذلك

أكثر الفئات عطاءا و بدلا للمجهودات في المؤسسة، لأنها تتمتع بالخبرة و الأقدمية بالعمل ، ثم تليها الفئة

العمر العمرية من 20 الى 29 بنسبة 12% وأخيرا فئت 50 فما فوق بنسبة 8% وهي آخر فئة حازت على

أقل نسبة وذلك راجع الى أن المؤسسة خلال الآونة الأخيرة بدأت بفتح المجال امام الشباب واعطائهم فرصة

لإثبات وجودهم ولم تبقى محتكرة على كبار السن كما هو شائع.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 3 يمثل توزيع فئة المبحوثين حسب المستوى التعليمي :

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12%	3	ثانوي
60%	15	جامعي
28%	7	دراسات عليا
100%	25	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه أن افراد العينة حسب المستوى التعليمي قسم الى ثلاث فئات رئيسية، حيث يحتل فيها الجامعيون المرتبة الأولى وذلك بنسبة 60 ونفس ذلك ب أن اغلبية عاملي مؤسسة casnos حائزين على شهادة جامعية وهذا يدل على أنهم مؤهلين في مثل هذه المناصب، ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 28 ونفس ذلك بان هذه الفئة مهتمين برفع مستواهم العلمي في مجال تخصصهم، ثم آخر نسبة 12 %لفئة الثانويين ونفس ذلك ان المؤسسة ليست في حاجة الى الموظفين من مستوى ثانوي لعدم خبرتهم في هذا المجال .

2-المحور الثاني: أسباب النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة CASNOS:

الجدول رقم 4 يمثل: مفهوم النزاع التنظيمي حسب رأي المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	الاختيارات
28%	7	تعارض وتضاد
8%	2	منافسة بطريقة علنية
24%	6	منافسة بطريقة غير علنية
8%	2	خلاف يتعلق بعلاقات العمل الاجتماعية
20%	5	خلاف يتعلق بعلاقات العمل المهنية
12%	3	عملية اجتماعية ناتجة عن ظاهرة التفاعل الاجتماعي
100%	25	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة حاز عليها الاختيار الأول (تعارض وتضاد) بنسبة 28% وهذا راجع الى أن معظم العمال يلجئون الى خلق المشاكل والفتن دون أسباب مقنعة، وتليها نسبة 24% للاختيار تنافس بطريقة غير علنية ونفسر هذا أن اغلبية العمال لديهم قدرة التنافس في العمل لكن ليس بطريقة الصحيحة وهذا ما يولد التوتر والمناوشات داخل المؤسسة وبالتالي هذه المشاكل تؤثر على نفسية العمال، تمثلها نسبة 20% للاختيار خلاف يتعلق بعلاقات العمل المهنية ثم الاختيار علمية اجتماعية ناتجة عن ظاهرة التفاعل الاجتماعي بنسبة 12% ثم كل من خلاف يتعلق بعلاقات العمل الاجتماعية والمنافسة بطريقة علنية ب 8% لكل منهم ونفسر هذه النسبتين بأن كل عامل هدفه تأدية واجبه والحفاظ على منصبه.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 5 يمثل: نشوب النزاعات في المؤسسة CASNOS:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	7	%28
أحيانا	8	%32
ابدا	10	%40
المجموع	25	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة حاز عليها احتمال أبدا بنسبة 40 % ونفسر ذلك بـ ملائمة الظروف العمل داخل المؤسسة وقدرتهم على التواصل مع الموظفين والإدارة، وفي الفئة المعاكسة نجد الفئة الذين اقرو بـ أحيانا لا تتشعب نزاعات بنسبة 32 % ونفسر ذلك بسبب الظروف الغير الملائمة والتفرقة التي تلعب دورا هاما في نشوب النزاعات بالإضافة الى عدم التواصل مع الإدارة التي تعتبر سبب في نشوب النزاع، بالإضافة الي تعدد المستويات الإدارية. ثم اخر واقل نسبة 28 % للاختيار دائما وهذا راي بعض المبحوثين ونفسر ذلك الى عدم الاستقرار في مناصبهم وهذا ما تم استنتاجه.

الفصل الثالث تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 6 يمثل: أسباب نشوب النزاع بين زملاء العمل داخل مؤسسة CASNOS:

النسبة المئوية%	التكرار	أسباب نشوب النزاع
44%	11	منح امتيازات لعمال دون آخر
40%	10	تلقي الأوامر بشكل غير مباشر
12%	3	وصول التعليمات في وقت متأخر
4%	1	عدم التنسيق في انجاز المهام
100%	25	المجموع

يتبين من خلا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة حازت عليها الفئة التي اقرت بان أسباب نشوب النزاعات راجع الى منح امتيازات لعمال دون آخر وذلك بنسبة 44% نفسر ذلك بأن من بين الامتيازات عامل الترقية الذي لا يكون حسب الخبرة وكفاءة الموظف بل تكون بشكل عشوائي وغير منظم وهذا ما أكده مبحوث ما يؤدي الى حدوث حساسية بين زملاء العمل، ثم تليها النسبة التي لا توجد فارق كبير بينهما نسبة 40% الذي يقابلها الاختيار تلقي الأوامر بشكل غير مباشر ونفسر ذلك أن معظم التعليمات والاورام تكون ضمنية والعمال يتلقونها بشكل غير مباشر مما يؤدي الى اهمال بعضها وعدم استيعاب البعض الاخر ثم تليها نسبة 12% تلقي التعليمات بوقت متأخر، واخر نسبة تمثلت في 4% وهو عدم التنسيق في انجاز المهام ونفسر ذلك بان المهام الموكلة لكل عامل ليست حكر عليه هو فقط .

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 7 يمثل: ضغوط المشرفين يعد سببا من أسباب النزاع بين العمال في مؤسستكم:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	14	56%
احيانا	9	36%
ابدا	2	8%
المجموع	25	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 56% للاختيار دائما من خلال القيمة المتعلقة بضغوطات المشرف على العامل والذين أكدوا بأن هناك ضغوطات من طرف المرؤوسين عليهم لكن لم يتبين لنا ما نوع هذه الضغوطات وهذا ما لاحظناه ان اغلب المبحوثين متخوفين نوعا ما من البوح والادلاء بشهادتهم الصريحة، ثم تليها نسبة 36% للاختيار أحيانا، ثم أن اقل نسبة تمثلت في 8% للذين صرحوا بقرارهم ابدا ونفسر ذلك أن اغلب المبحوثين يتكلمون بتحفظ وهذا خوفا على مصالحهم ومستقبلهم المهني وهذا شيء طبيعي فكل عامل يخاف على فقدان عمله.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 8 يمثل: فيما تتمثل نزاعات العمل داخل المؤسسة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
عدم وضوح نظم العمل	13	52%
اختلاف الشخصيات	2	8%
ضعف الإدارة	4	16%
عدم حسم المشاكل	2	8%
عدم تباين المواقف	4	16%
المجموع	25	100%

يتضح من خلال تحليلنا للجدول أعلاه المتعلق بنزاعات العمل داخل CASNOS أن أعلى نسبة حازت عليها نزاعات العمل المتعلقة بعدم فهم نظام العمل وقدرت هذه النسبة بـ 52% وسبب تحصل هذه الفئة على المرتبة الأولى يعود إما إلى توظيف المؤسسة لعمال دون خبرة أو إلى رفض العمال للتغيير ورغبة المؤسسة في التطوير والتجديد مما يصعب على العامل حفظ نظام محدد للعمل وهذا من شأنه أن يحدث أزمة ونزاعات داخل المؤسسة في حين حازت الفئة التي ترى أن النزاع في casnos يكون بسبب ضعف الإدارة والفئة التي ترجع النزاع داخلها الى عدم تباين المواقف على نفس النسبة والتي قدرت بـ 16% فكلما كانت الإدارة ضعيفة ومتسامحة مع عمالها متعاملة معهم بالطابع الإنساني كلما زادت النزاعات والعكس صحيح والملاحظ أن أقل نسبة حازت عليها كل من الفئة التي ترجع النزاع الى الخلافات الشخصية والفئة التي ترجعه إلى عدم حسم المشاكل بنسبة قدرت بـ 8% وهذا دلالة على ان المؤسسة تتعامل بموضوعية فلا تدخل المشاكل الشخصية وتفصل العمل. عن التعامل ومنه نستنتج ان النزاعات داخل CASNOS تحدث بسبب عدم وضوح نمط العمل داخلها.

الفصل الثالث تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 9 يمثل: عدم وضوح نظم العمل وعدم صرامتها يؤدي نشوب النزاعات في مؤسساتكم:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	12	48%
أحياناً	7	28%
أبداً	6	24%
المجموع	25	100%

يعتبر تطبيق قواعد وأنظمة العمل أمراً بالغ الأهمية بصفة خاصة، وفي غياب التطبيق الفعال، فإن أفضل الأنظمة والنصوص القانونية لا تعدو كونها مجرد نوايا حسنة ليس إلا. ولذلك فإن وضع إطار قانوني ملائم وضوابط جيدة. يؤدي إلى رفع من أداء العامل بشكل خاص والمؤسسة ككل فإذن من الضروري وضع وتطبيق آليات تنفيذ بحيث يمكن إيقاف وملاحقة كل من يقدم على مخالفة قوانين المؤسسة، في الوقت الملائم وبشكل مهني ومحيد. وبين لنا الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين اجابوا للاختيار دائماً وذلك بنسبة 48% أي انه توجد نزاعات داخل المؤسسة بسبب عدم وضوح القوانين وصرامتها، ونفسر هذا إلى ضعف الإدارة في وضع قوانين صارمة توضح للعامل أو الموظف حقوقه وواجباته التي تجعله يؤدي عمله بدقة، واما الاختيار أحياناً و أبداً فقد كانت النسب متساوية إلى حد ما فالاختيار أحياناً كان بنسبة 28 % و الاختيار أبداً 24 % ونفسر هذا إلى تعود العامل على أسلوب الإدارة و تعودهم على العمل في ظروف غير ملائمة .

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (10): أهمية الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال حسب رأيك:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
زيادة معدل المشاركة من جانب افراد العمل	11	44 %
تدعيم علاقات العمل داخل المؤسسة	7	28 %
اكتساب الافراد لمهارات جديدة	4	16 %
اكتساب الافراد لمعلومات جديدة	3	12 %
المجموع	25	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم 10 والمتعلق بأهمية الاتصال الإستراتيجي داخل المؤسسة أن أعلى نسبة حازت عليها الفئة التي ترى أن الاتصال الإستراتيجي ضروري كونه يساهم في زيادة معدل المشاركة من جانب أفراد العمل وقدرت نسبتها بـ 44% وسبب تحصل هذه الفئة على أعلى نسبة برهان على انه كلما كان الاتصال فعال كلما زادت نسبة المشاركة والعكس صحيح تليها نسبة الفئة التي ترى أن الاتصال الاستراتيجي له أهمية في تدعيم التواصل بين الافراد بنسبة قدرت بـ 28% وهي نسبة شبه ضئيلة في حين أقل نسبة حازت عليها الفئة التي ترى ان اهمية الاتصال الفعال تكمن في اكتساب معلومات جديدة وقدرت بـ 12% وسبب تحصلها على اقل نسبة تحكمت فيه سياسة المؤسسة التي تفرض روتين واحد وترفض التجديد لصعوبة تأقلم الزبون قبل العامل ومنه نستنتج أن الاتصال الاستراتيجي ضروري في المؤسسة كونه يعمل على زيادة معدل المشاركة بين العمال ويشجع على المنافسة ومن ثمة الابداع وإتقان العمل.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (11) يمثل في: مقومات نجاح الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في

مؤسسة CASNOS هو:

الاختيارات	التكرار	النسبة%
الوضوح	4	16%
الدقة	5	20%
الاستيعاب	6	24%
القدرة على تنفيذ الأوامر	10	40%
المجموع	25	100%

يعد التواصل من أهم المهارات التي يجب إتقانها وبدون مبالغة، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بأفراد في المؤسسة والجدول أعلاه يبين لنا أن الأغلبية التي أقرروا بينها المبحوثين قدرت ب 40% وهي القدرة على تنفيذ الأوامر وهذا ما أكدته 10 مبحوثين ونفس ذلك بـ ان العامل يدرك جيداً أهمية الأوامر التي تصل من الإدارة العليا او من المشرف دون الاعتراض عليها مما يسهل في أداء المهام و انجاز العمل في الوقت المطلوب ، ثم تليها نسبة 24% للاختيار الاستيعاب ثم 20% للاختيار الدقة ثم اخر واقل نسبة في 16% للاختيار الوضوح ونفس هذا الى ان علمية اتصال والتواصل بين العمال تعسى لتحقيق هدف منشود يمثل في أداء المهام وإنجاز الاعمال من الإدارية من خلال إيضاح الرسالة واستيعابها مما يؤدي الى دقة في انجاز العمل .

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

المحور الثالث: خطة الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية

:CASNOS

الجدول رقم 12 يمثل: هدف مؤسستكم من التواصل مع عمالها:

النسبة %	التكرار	هدف التواصل المؤسسة من التواصل معكم
56%	14	توطيد العلاقات
32%	8	تشجيع تبادل الخبرات
12%	3	توفير خطط توضيحية
100%	25	المجموع

عند التواصل بشكل جيد مع الموظفين، يمكن بناء علاقات جيدة معهم، وبالتالي زيادة إنتاجية الموظفين، وزيادة ولائهم، وجعلهم العلامة التجارية لجهة عملهم، وتقليل الأخطاء التي تتبع من ضعف التواصل، وعدم منح الموظفين الغاضبين من الإساءة لجهة عملهم . نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول المتعلق بهدف مؤسسة CASNOS من التواصل مع عمالها أن أعلى نسبة قدرت بـ56% والتي حازت عليها الفئة التي ترى ان التواصل مع العمال يكون بهدف توطيد العلاقات وسبب فوز هذه الفئة بأعلى نسبة دلالة على تعامل المؤسسة بمبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى بأنه كلما كانت معاملتك للعامل جيدة كلما أنتج أكثر والعكس صحيح تليها مباشرة نسبة الفئة التي ترى أن الهدف من التواصل مع العمال هو تشجيع تبادل الخبرات وقدرت نسبة هذه الفئة بـ32% في حين حازت الفئة التي ترى أن الهدف من التواصل مع العمال هو توفير خطط إستراتيجية على أقل نسبة قدرت بـ12% وهي نسبة ضئيلة وهذا دلالة على الأسلوب العملي الطاغي على هذه الفئة ومن نستنتج أن الهدف من لتواصل مع العمال داخل CASNOS هو توطيد العلاقات ثم تبادل الخبرات.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول 13 يمثل: اعتماد المؤسسة على تحفيز عمالها من اجل حل النزاعات التنظيمية على:

الاختيارات	التكرار	النسبة%
حوافز مادية	17	68%
حوافز معنوية	8	32%
المجموع	25	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين أجابوا على اختيار حوافز مادية بنسبة 68% وهذا ما أكده 17 مبحوثا ونفسر ذلك بـ أن المؤسسة تحرص على تقديم الحوافز المادية (زيادة الأجور، العلاوات ترقية، تعويضات) للعمال باعتبار أن الحوافز المادية تلعب دورا كبيرا في التأثير على العامل وجعله يؤدي عمله أكثر كفاءة. اما في الاتجاه المعاكس نجد الفئة التي تعتمد على الحوافز المعنوية بنسبة 32% ويعود ذلك بان الذين يتم تحفيزهم معنويا عن طريق توفير مناخ مناسب للعمال، و لان هذا الحافز يرتكز على العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بين العمال وأيضا ركزت المؤسسة على العامل النفسي لأنه مهم جدا لمثل هذا التحفيزات فكلما شعر العامل بتقديره واحترامه بين زملاء العمل كلما زادت طاقته الإيجابية.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 14 يمثل: تتمثل مقومات التخطيط الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة

:CASNOS

النسبة%	التكرار	الاختيارات
36%	9	وضع نظام التخطيط الاستراتيجي
44%	11	وضع خطوات ملائمة لطبيعة المؤسسة
4%	1	دراسة اهداف المؤسسة
16%	4	أخذ توجيهها من الإدارة
100%	25	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن اهم مقومات الاتصال الاستراتيجي تتمثل في وضع خطوات ملائمة

لطبيعة المؤسسة وذلك بنسبة 44% ونفسر هذا بان التخطيط الجيد لعملية الاتصال وضع أنظمة وقوانين

راشدة، تعمل على توطيد العلاقات داخل المؤسسة، ثم تليها 36% للاختيار وضع نظام تخطيط استراتيجي،

ثم 16 للاختيار اخذ توجيهات من الإدارة ثم آخر واقل نسبة 4% للاختيار دراسة اهداف المؤسسة نفسر ذلك

ان احدى اهداف المؤسسة تحقيق سيرورة العمل وتحقيق الروابط بين مختلف الأقسام.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول 15 يمثل: تحليل البيئة الداخلية وتحديد صيغة الاتصال بينكم كافي لحل النزاعات التنظيمية داخل

مؤسسة CASNOS :

الاختيارات	التكرار	النسبة
دائما	7	%28
احيانا	13	%52
ابدا	5	%20
المجموع	25	%200

تبين من خلال الجدول أعلاه اتفق عليها المبحوثين 52% للاختيار أحيانا، ونفس ذلك ب ربط جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وربط مكوناتها الى حد كبير بأنشطتها (الهيكل، السياسات المتبعة، الأهداف....) ثم تليها نسبة 28% بالنسبة للذين صرحوا بالاختيار دائما، ثم خيرا وقل نسبة تمثلت في 20% يقابلها النفي الحاد ابدا من قبل المبحوثين ونفس ذلك ان العمال على معرفة بطبيعة الاعمال والقطاعات التي توجد داخل المؤسسة.

الفصل الثالث تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 16: أنواع الاتصال الاستراتيجي الأكثر استخداما في مؤسستكم:

النسبة	التكرار	أنواع الاتصال الاستراتيجي
20%	5	الاتصال الصاعد
68%	17	الاتصال النازل
12%	3	الافقي
100%	25	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن فئة المبحوثين يوافقون بدرجة كبيرة على ان الاتصال الرسمي النازل هو الأكثر استخداما داخل المؤسسة وهذا ما أكده 17 مبحوث ب نسبة 68% ويعود ذلك بان الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في مؤسسة CASNOS حيث يعتبر أداة رئيسة في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من رؤوسا والمشرفين الى المرؤوسين، كما أن له دور مهم في تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة. ثم تليها نسبة 20% لاختيار الاتصال الصاعد الذي يكون من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى وذلك راجع الى أن الإدارة العليا في المؤسسة تبدي اهتمام للمعلومات والبيانات التي تصلها من اجل معرفة مستوى الإنجاز المحقق، ثم آخر وقل نسبة تقدر ب 12% للاتصال الافقي ونفسر ذلك الى عدم اهتمام الموظفين لهذا الاتصال برغم من أهميته فهو يساعد على التنسيق والرقابة بين مختلف الأقسام.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 17 يمثل: اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال

على:

النسبة	التكرار	الاعتماد على وسائل الاتصال الاستراتيجي
20%	5	الهاتف
20%	5	الفاكس
16%	3	البريد
8%	2	الانترنت
4%	1	الانترانت
4%	1	الإكسترانت
32%	8	مواقع التواصل الاجتماعي
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه والمتعلق بوسائل التواصل التي تعتمد عليها مؤسسة CASNOS أن أكثر وسيلة استخداما في المؤسسة هي مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة قدرت بـ32% يليها مباشرة الهاتف والبريد بنسب متساوية تعادل 20% في حين أقل نسبة حازت عليها كل من شبكة الإكسترانت والانترانت والتي قدرت بنسبة استخدامهما داخل المؤسسة بـ4% وسبب تحصل مواقع التواصل الاجتماعي على أعلى نسبة يعود إلى سهولة استخدامها وقلة تكاليفها وسرعة انتقال المعلومة فيهما أما سبب تقارب نسبة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي مع نسبة استخدام البريد والهاتف دلالة على أن الهاتف والبريد يتم استخدامهما في الحالات الاستثنائية التي تفرض التأكد من مدى النقاط المعلومة من قبل العاملين كالاجتماعات والطوارئ ومنه نستنتج أن مؤسسة CASNOS تعتمد بالدرجة الأولى مواقع التواصل الاجتماعي لنقل المعلومة وضمان التواصل ثم على الهاتف والبريد كوسيلتين مكملتين للتأكد من وصول المعلومة.

الجدول رقم 18 يمثل: ماذا تقترح من اجل تطوير خطة الاتصال الاستراتيجي في مؤسستكم لحل النزاعات:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
36%	9	بيان الهدف من الاستراتيجية
28%	7	دراسة الوضع الراهن للمؤسسة
16%	4	وضوح الرسالة
20%	5	أنشطة الاتصال المستخدمة
100%	25	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لإجابة المبحوثين كانت 36% لبيان الهدف من الاستراتيجية ونفس ذلك أن على المسؤول ان يطور من استراتيجية الاتصال وان يضعها ضمن المقام الأول وان يحدد الهدف الذي تسعى اليه المؤسسة ثم تليها نسبة 28% لدراسة الوضع الراهن للمؤسسة : ونفس ذلك بلفهم الوضع الحالي للمؤسسة فانه ينصح باستخدام أدوات مثل تحليل نقاط القوة والضعف وكذا تحليل الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة ثم تليها نسبة 20% لأنشطة الاتصال، أي تحديد الجمهور وطريقة الاتصال وجب تسليط الضوء على أنشطة الاتصال الرئيسية كالميزانية والموارد المخصصة وخطته العمل الخاصة بقياس خطوات تحقيق الأهداف ثم أخيرا 16% لوضوح الرسالة أي يجب أن تكون صياغة الرسالة بسيطة وذات صلة بالموضوع وتكون موجه الى الجمهور المتنوع.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

المحور الرابع: المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال

داخل مؤسستكم.

الجدول 19 يمثل: المعوقات التي تواجهكم داخل مؤسستكم:

الاختيار	التكرار	النسبة%
دائما	16	64%
أحيانا	5	20%
ابدا	4	16%
المجموع	25	100%

تبين أن اغلبية افراد العينة بنسبة 64% أجابوا ب دائما ما يواجهون معوقات داخل المؤسسة وهذا ما أكده 16 مبحوث وعليه فان هذه الفئة يواجهون صعوبات تعرقل سير العمل داخل المؤسسة وتليها الفئة الذين اجابوا ب أحيانا ما يواجهون معوقات بنسبة 20% ونرى ان هذه الفئة لها قدرة في التخطي والتغلب على الصعاب ثم أخيرا الفئة النافية التي تأكد عدم وجود معوقات داخل المؤسسة ب نسبة 16% وهذا راجع لتأقلمهم مع طبيعة العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول 20 يمثل: المعوقات النفسية تقف حاجزا في حل النزاعات التنظيمية للعمال داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	المعوقات النفسية
16%	4	شعور العامل بالخوف
24%	6	الشعور العامل بالتهميش
28%	7	رفض العامل لتجديد
13%	4	رفض العامل لتغيير
4%	1	الغضب الملازم لبعض الحالات
12%	3	مشاكل شخصية
100%	25	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة اقروا بها المبحوثين تمثلت في 28% لرفض العامل لتجديد وذلك راجع الى عدم توفر المهارات والقدرات لدى العامل التي تمكنه من تجاوز هذه العقاب ثم تليها نسبة 24% للاختيار شعور العامل لتهميش وكذا 16% لكل من الاختيار شعور العامل للخوف ورفض العامل لتغيير ثم تليها وذلك راجع غياب اجتماعات توضح أهمية التغيير للعامل والمؤسسة، نسبة 12% لاختيار مشاكل شخصية الخاصة بكل فرد، ثم أخيرا وقل نسبة كانت 4% ل الغضب الملام لبعض الحالات وذلك راجع الى أحيانا ما تلازم بعض الافراد حالات قلق وانفعال بسبب الضغوطات التي تمارس عليهم اثناء أداء عملهم .

نستج ان المعوقات النفسية ككل يمكن ان تتعلق بالإدراك والتصور، فالكثير من الافراد يفهمون المعلومات بحسب ما يتوقعونه وليس حسب ما تعنيه، كذلك قد يخلط البعض بين الآراء والحقائق، وكذلك يؤدي الشعور بالخوف والقلق والغضب الى مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة.

الفصل الثالث تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 21 يمثل: المعوقات اللغوية التي تقف حاجزا في حل النزاعات التنظيمية للعمال داخل المؤسسة:

النسبة%	التكرار	المعوقات اللغوية
32%	8	عدم وضوح اللغة المستخدمة
20%	5	عدم الانصات الجيد
12%	3	عدم وضوح لغة القائم بالاتصال
16%	4	عدم وضوح لغة الإشارة
20%	5	نقص الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل
100%	25	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 32 للاختيار عدم وضوح اللغة المستخدمة ونفسر ذلك ب أن اللغة تعتبر من أبرز المشكلات في عملية الاتصال بحيث يكون مضمون الرسالة. قد تكون اللغة ضعيفة وتكون الرسالة تحتوي على تراكيب لفظية غير واضحة، ثم تليها نسبة 20% لكل من عدم الانصات الجيد ونقص الخبرة المشتركة، ثم تليها نسبة 16% عدم وضوح لغة الإشارة، ثم أخيرا واكل نسبة تمثلت في 12% للاختيار عدم وضوح لغة القائم بالاتصال، نفسر ذلك أن هذه العوائق أساسا مرتبطة بالميول الفرد. ونستج ان المعوقات اللغوية ككل هي صعوبات في نقل المعاني عن طريق الرموز فالكلمات الواحدة قد تعني أشياء مختلفة للأفراد، كمان ان هناك أشياء يصعب فهمها واستيعابها على الافراد.

الفصل الثالث تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 22 يمثل: معوقات البيئة التي تقف حاجزا اما في حل النزاعات التنظيمية للعمال داخل مؤسستكم:

المعوقات البيئة	ت	النسبة%
نقص في عناصر التكنولوجيا	7	28%
التغيرات الإدارية المفاجئة	12	48%
عدم تأقلم العاملين مع الوضع	3	12%
اعتماد نقل الرسائل باتجاه واحد	2	8%
غياب الاتصال المباشر	1	4%
المجموع	25	100%

يتضح من خلال البيانات في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلت في 48% للاختيار التغيرات الإدارية المفاجئة ونفس ذلك ب أن التغيير بشكل عام من الممكن ان يخلق شعور بعدم الارتياح لدى العديد من الافراد ولكن عندما يحدث هذا التغيير في مكان العمل فمن الواضح أن يتحول الشعور بعدم الى الارتياح الي خوف او ضعف، وبالتالي هذا الشعور يسيطر على العامل بدرجة كبيرة، ثم تليها نسبة 28 % نقص في عناصر التكنولوجيا ثم تأتي نسبة 12 % للاختيار عدم تأقلم العاملين مع الوضع و 8% لاعتماد نقل الرسائل باتجاه واحد ثم أخيرا وقل نسبة 4% لغياب لاتصال المباشر ويمكن تفسير ذلك ان اغلب العمال لا يتواصلون بشكل مباشر مع رؤسائهم وذلك من خلال اتباع التسلسل الإداري، ومنهم العمال الذين تم توظيفهم منذ فترة قصيرة، اما بقية العمال فهم يواجهون عوائق مع رؤساء بسبب تصلب المشرف او بسبب اختلاف وجهات النظر .

ويمكن ان نستنتج من المعوقات البيئة ككل: إذا كانت ظروف البيئة التي تعمل فيها (المؤسسة) المتغيرة والغير مستقرة، فانه يتعين ان تكون الاتصالات مستقرة ومتجددة.

الفصل الثالث تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 23: اقتراحات من اجل الحد من معوقات الاتصال الاستراتيجي:

نسبة%	ت	الاقتراحات من اجل الحد من معوقات الاتصال الاستراتيجي
52%	13	الوسيلة المناسبة
36%	9	الصرامة والوضوح
2%	3	الدراسة الجيدة للمرسل اليه
100%	25	المجموع

تبين من خلال المعطيات في الجدول أعلاه أن اعلى إجابة اتفق عليها المبحوثين التي بلغت نسبتها

52% هي اختيار الوسيلة المناسبة ونفس معطيات هذا الجدول ب انه يجب استعراض الوسائل المختلفة للاتصال، واختيار انسب الوسائل التي تصلح لإتمام الاتصال بنجاح. وتليها نسبة 36% لاقتراح الصرامة والوضوح وهذا يعني أن الاتصال يتم على أساس من الدقة وعدم تلفيق البيانات. والالتزام بالحقيقة، الصرامة والوضوح أساس الاتصال الفعال.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال ما تم عرضه من خلال تفريغ وتحليل للبيانات الميدانية حول دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية CASNOS - تبسة، ومن خلال تحليلنا للسؤال الأول حول أسباب النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة CASNOS : بالرغم من ملائمة الظروف داخل العمل الا ان العمال يسعون الى خلق النزاع بينهم وهذا النزاع يكون اسبابه شخصية ودون أسباب مقنعة وأيضاً غموض القوانين داخل المؤسسة ومنح الإدارة امتياز لعامل دون اخر يسبب النزاعات بين الافراد مما يؤثر على انجاز وأداء المهام مما يجعل المؤسسة تلجأ الى الاتصال الاستراتيجي الذي يعمل على زيادة معدل المشاركة من جانب الافراد.

وبالنسبة لطرحنا السؤال الثاني والمتعلق حول خطة الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية CASNOS:

تبين لنا ان المؤسسة تسعى جاهدة الى تبني خطة اتصال استراتيجية متمثلة في توطيد العلاقات بين العمال باستعمال مختلف وسائل الاتصال الاستراتيجية مما يساهم في زيادة الإنتاج وزيادة ولاء العمال من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً الامر الذي يسمح بتحقيق هدف المؤسسة، وتبين أن العمال يقترحون من اجل تحقيق اهداف المؤسسة من اجل تحقيق هذه الاهداف اقترح العمال. ان على المشرف تحديد اهداف المؤسسة اولاً.

أما بالنسبة للسؤال الثالث والمتعلق بـ المعوقات التي تحول دون نجاح خطة الاتصال الاستراتيجي في المؤسسة CASNOS تبين لنا:

أن هناك معوقات تحول دون نجاح خطة الاتصال الاستراتيجي والمتمثلة في معوقات نفسية ولغوية وبيئية مما تجعل العامل يرفض الأفكار الجديدة ويقام التغيير ومن الاقتراحات التي يجب التقيد بها حتى ينجح الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة استخدام وسيلة مناسبة وأيضاً التطبيق الصارم للقوانين وتأهيل العاملين لـ تبني خطة اتصال استراتيجية محددة

خاتمة

واخيرا يمكننا القول بان دراستنا المعنونة ب دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية جاءت بهدف التعرف .على دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية جاءت نظريا ثم ميدانيا وهذا ما ترجمه تساؤل رئيسي وهو هل للاتصال الاستراتيجي دور فعال في حل النزاعات وهذا الأخير أحالنا إلى مغزى هام وهو أن للاتصال الاستراتيجي دور فعال في الحد من النزاعات القائمة بين العمال، وذلك من خلال أساليب محددة قد تتغير حسب طبيعة النزاع وتحديد الأسلوب الأمثل قد يرفع من كفاءة المؤسسة بصفة عامة و الاقتصادية بصفة خاصة . وبالتالي فالالاتصال الاستراتيجي هو الحلقة الرابطة بين العمال والادارة.

وضمن تطبيقه في المؤسسة يتيح فرصة التماور ويفتح المجال امامهم لطرح الافكار وتبادل الآراء ومن ثمة خلق جو من المشاركة والمنافسة. أما توظيفه بطريقة مدروسة ودقيقة يقلل من حدة النزاعات القائمة بين العمال وبالتالي يمكننا القول بان توظيف الاتصال بطريقة مخططة ومدروسة يقلل من حدة النزاع القائمة بين العمال كما يرفع من مكانة المؤسسة داخليا وخارجيا ويضمن استمراريتها وتطورها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

أولاً: المعاجم:

(1) المنجد الابجدي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، بيروت.

المراجع

ثالثاً الكتب:

- (1) إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال المؤسساتي ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (2) إبراهيم عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، د ط، دار الفكر العربي، مصر، 2008.
- (3) أحمد زاهر، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري وتقنياته الحديثة، ط 1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2004.
- (4) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، د . ط، بدون دار نشر، 2000،
- (5) أحمد صقر عاشوري، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1989.
- (6) أحمد ماهر، ابن مهارتك وتدريب كيف تسيطر على صراعات العمل، د — ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- (7) أحمية سليمان، التنظيم لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- (8) العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- (9) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
- (10) بعلي محمد الصغير، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992.

- (11) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، دار المصرية اللبنانية لنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- (12) خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
- (13) رحالي حجيبة، الصراع في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (14) رحيمة الطيب عيساني، مدخل الإعلام والاتصال (المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة)، جدارا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (15) رونالدي ريجيو، ترجمة د. فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 1، سنة 1999.
- (16) زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1997
- (17) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- (18) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (19) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (20) عادل محمد زايد، السلوك الانساني في جامعة القاهرة، مصر، المنظمات، د ط، 2008
- (21) عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- (22) عبد الله الرحمان، النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- (23) عبد الغفور عبد السلام واخرون، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء لتوزيع، عمان، الاردن، 2001.
- (24) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.

- (25) عبد محمد الديلمي، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، ط 1، دار الثقافة للنشر، عمان. 2011.
- (26) علي الشرفاوي، التنظيم، د. ط، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، د س ن.
- (27) علي عبد الرزاق الحلبي، علم اجتماع الصناعة، د ط، دار المعرفة الإسكندرية، د س ن.
- (28) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009.
- (29) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط 1، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008
- (30) غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط 3، دار الغرب للطباعة والنشر، 2008.
- (31) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- (32) محمد العزازي أحمد ادريس، العلاقات العامة المعاصرة، (وفعالية الإدارة)، المكتبة العلمية، مصر، 2004.
- (33) محمد عبيدات، محمد ابو نمار واخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، 1999.
- (34) محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط 1، مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- (35) محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2010، ص 253.
- (36) محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، (دعائم و أدوات)، د ط، دار طليطلة، 2010.
- (37) مروان عبد المجيد إبراهيم، اسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (38) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (39)
- (40) منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2007.

- (41) ميرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، د ط ، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
- (42) ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها، دار المحمدية للنشر، 2008.
- (43) نرمين، عبيدات، الاتصال الإستراتيجي، 3ط، دليل المنظمات الغير ربحية، الإسكندرية، 2013.
- (44) نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط 1، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009.

رابعاً المجالات العلمية:

- (1) ايمان عبادي، حياة ابراهيمي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة(دراسة وصفية تحليلية)، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 27، ماي 2019.
- (2) بن عدة محمد، فراح العربي، _العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعاليتته، فريق العمل في الإدارات المحلية، محلية التنظيم والعمل، مجلد 5، العدد 4، 2016.
- (3) عبد الكريم قريشي، رويم فايزة، استراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 14، جوان 2015.
- (4) علي غريب، الأطر المفاهيمية والإجرائية للإضراب كفعل صناعي، د _ ط، مجلة علم الاجتماع، الجزائر، 1990.
- (5) عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة تحويل البنك، مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة، العدد 9 مارس 2006.
- (6) لعقاب كمال، سامر سمية، أثر سياسية الاتصال الداخلي على تسير النزاع في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج " فيتال - الجزائر)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 2، سبتمبر 2017.

7) ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الاردن، العدد 1، 2014.

خامساً: الرسائل والمذكرات الجامعية

1) ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو المدارس وكالة الغوث محافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة غزة، 2011.

2) أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك (دراسة الحالة شركة الاشغال العامة والطرق)، رسالة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة منتوري - قسنطينة-، 2006-2007.

3) العرابة صورية، البعد الاتصالي الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007

4) ايمان حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، 2018 .

5) القيصر رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بـ الأملح بقسنطينة)، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، 2006-2007.

(6) بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، (الأساس النظريان والتجارب) ، منشورات جامعة قسنطينة جامعة منتوري، 2003.

(7) حورية بلعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بـ سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG - قسنطينة- ، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

(8) درحون هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004-2005.

(9) صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

(10) عمار حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة الدكتور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017.

(11) قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة منتوري -قسنطينة-، في علوم التسيير، 2009-2010.

(12) ميسون اسماعيل محمود الفقاعي، استراتيجية الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، في جامعة الازهر - غزة-، 2017.

(13) نور الدين مبني، الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأجهزة القياس و المراقبة- سطيف-) رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

سادسا المحاضرات:

(2) أمينة مخلفي، محاضرة في اقتصاد وتسيير المؤسسة، ، تخصص ثانية LMD، قسم علوم العلوم.
LMD كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسدي مبراح، ورقلة، ، د س ن.

المواقع الالكترونية:

(3) <https://www.alukah.net/library/0/91243>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

- تخصص اتصال تنظيمي -

استمارة مذكرة حول:

الاتصال الاستراتيجي ودوره في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية تبسة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي

اشراف الدكتور:

من اعداد الطلبة:

راضية قراد

• منية بوقرة

• يمينة عزيري

ملاحظة: ان معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي، فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة ومشاركتكم الفعالة في اثناء هذا الموضوع.

عند الاجابة عن اسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (x). في الخانة المناسبة

السنة الجامعية

2020-2019

• المحور الأول البيانات السوسيو ديمغرافية:

1 النوع: نكر أنثى

2 السن:

من 20 إلى 29 من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 من 50 فما فوق

3 المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

• المحور الثاني: أسباب النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة CASNOS ؟

4 حسب رأيك فيما تتمثل أسباب النزاع التنظيمي؟

- تعارض وتضاد
- منافسة بطريقة عالمية.
- منافسة بطريقة غير عالمية.
- خلاف يتعلق بعلاقات العمل الاجتماعية.
- خلاف يتعلق بعلاقات العمل المهنية
- علمية اجتماعية ناتجة عن ظاهرة التفاعل الاجتماعي

5 هل تتشعب النزاعات في مؤسستكم؟

- دائما.

- أحيانا.

- نادرا.

6 ما هي أسباب نشوب النزاع بين زملاء العمل داخل مؤسسة CASNOS؟

- منح امتيازات لعامل دون آخر.

- تلقي الأوامر بشكل غير مباشر.

- وصول التعليمات بوقت متأخر.

- عدم التنسيق في انجاز المهام.

7 هل ضغوط المشرفين تعد سببا من أسباب النزاع بين العمال؟

- دائما.

- أحيانا.

- أبدا.

8 فيما تتمثل نزاعات العمل داخل مؤسستكم؟

- عدم وضوح نظم العمل.

- اختلاف الشخصيات تشعر كل فرد بضيق من الطرف الآخر.

- ضعف الإدارة في تجنب مواجهة هذه النزاعات.

- عدم حسم المشاكل بين العمال.

- عدم تباين المواقف بين العمال.

9 هل عدم وضوح القوانين وصرامتها تؤدي الى النزاعات التنظيمية داخل مؤسسة؟

- دائماً.

- أحياناً.

- نادراً.

المحور الثالث: خطة الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة CASNOS؟

10 هل تتمثل أهمية الاتصال الاستراتيجي حسب رأيك في:

- زيادة معدل المشاركة من جانب أفراد العمل.

- تدعيم علاقات العمل داخل المؤسسة.

- اكتساب الأفراد لمهارات جديدة.

- اكتساب الأفراد لمعلومات جديدة.

11- مقومات نجاح الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة CASNOS

- الوضوح.

- الدقة.

- الاستيعاب.

- القدرة على تلقي الأوامر.

12- هل هدف مؤسستكم في التواصل مع عمالها هو:

- توطيد العلاقات.
- تتيح تبادل الخبرات
- توفير خطط توضيحية

13- هل مؤسستكم تعتمد في تحفيز عمالها من اجل حل النزاعات التنظيمية على:

- حوافز مادية
- حوافز معنوية

14- هل تتمثل مقومات التخطيط الاستراتيجي من اجل حل النزاعات التنظيمية في مؤسستكم على:

- وضع نظام تخطيط استراتيجي.
- وضع خطوات ملائمة لطبيعة المؤسسة.
- دراسة رسالة اهداف المؤسسة.
- اخذ توجيهات من الإدارة.

15- هل تحليل البيئة الداخلية وتحديد صيغة الاتصال بينكم كافي لحل النزاعات التنظيمية داخل

المؤسسة؟

- دائماً

- أحياناً

- أبداً

16- ما هي أنواع الاتصال الاستراتيجي الأكثر استخداماً في مؤسستكم؟

- اتصال الصاعد

- اتصال نازل.

- اتصال أفقي.

17- هل تعتمد مؤسستكم على وسائل الاتصال الاستراتيجي لحل النزاعات بينكم؟

- الهاتف. الفاكس. البريد

- شبكة الانترنت.

- شبكة الإكسترانت.

- شبكة الانترانت.

- مواقع التواصل الاجتماعي.

18- ماذا تقترح من اجل تطوير خطة اتصال الاستراتيجي لمؤسستكم لحل النزاعات بينكم؟

..... -
.....

المحور الرابع: المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصال الاستراتيجي لحل النزاعات التنظيمية

داخل مؤسستكم:

19- هل تواجه معيقات داخل مؤسستكم؟

- دائما.

- أحيانا.

- ابدا.

20- هل المعيقات النفسية التي تقف حاجزا في حل النزاعات التنظيمية داخل مؤسستكم ؟

- شعور العامل بالخوف

- شعور العامل بالتهميش

- رفض العامل للتجديد

- رفض العامل للتغيير

- الغضب الملازم لبعض الحالات

- مشاكل شخصية خاصة بكل فرد

21- هل المعوقات اللغوية التي تقف حاجزا في حل النزاعات التنظيمية داخل مؤسساتكم؟

- عدم وضوح اللغة المستخدمة.

- عدم الانصات الجيد اثناء تمرير الرسالة.

- عدم وضوح لغة القائم بالاتصال.

- عدم وضوح لغة الإشارة.

- نقص الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل.

22- هل المعوقات البيئية التي تقف حاجزا في حل النزاعات التنظيمية داخل مؤسساتكم؟

- نقص في عناصر التكنولوجيا

- التغييرات الإدارية المفاجأة

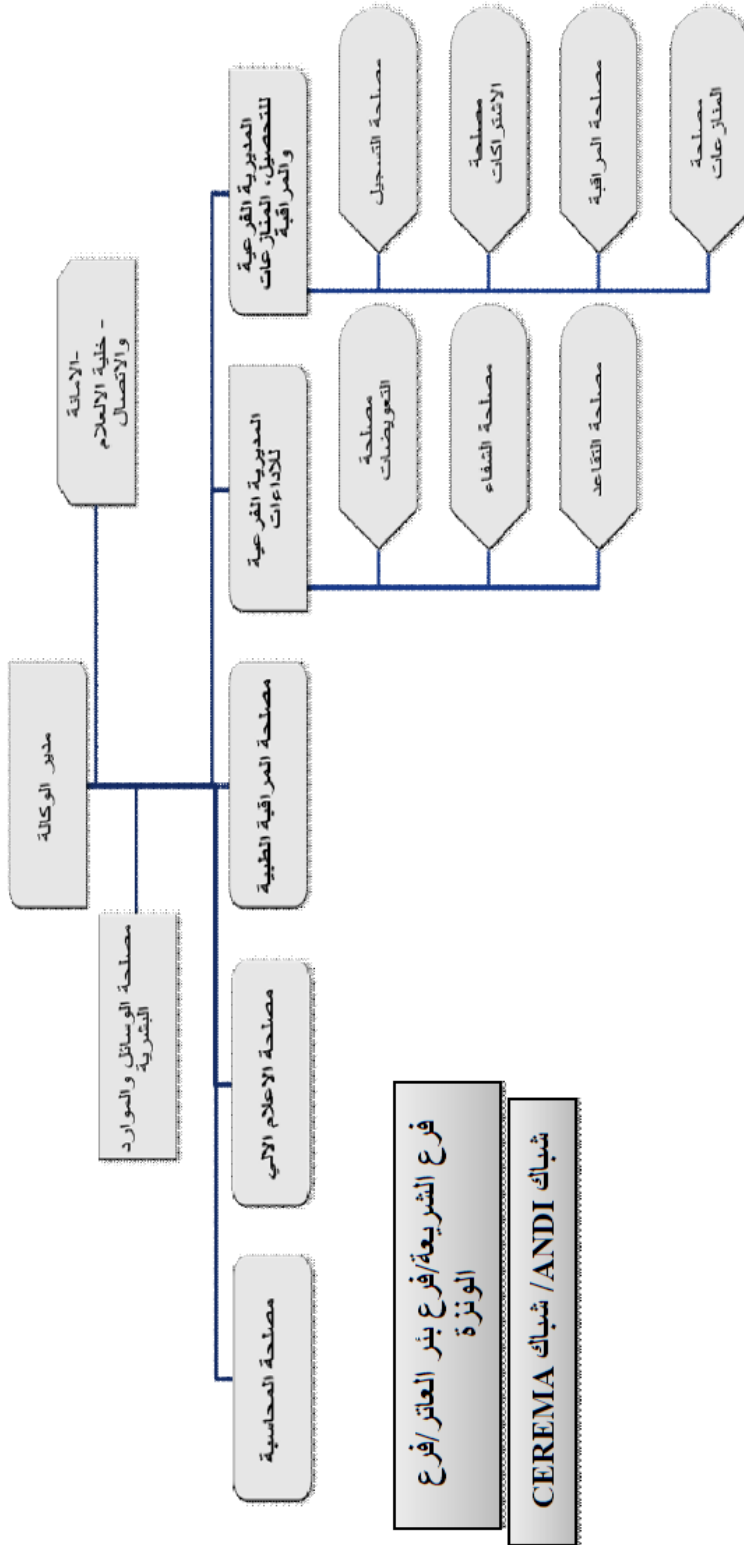
- عدم تأقلم العاملين مع الوضع

- اعتماد نقل الرسائل باتجاه واحد

- غياب الاتصال المباشر

23- ماذا تقترح من اجل الحد من المعوقات الاتصال الاستراتيجي ؟

..... -



المصدر: (CASNOS) وكالة تبسة

الملخصات

الملخص باللغة العربية

تعتبر نزاعات العمل التنظيمية من أكبر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الجزائرية خاصة إذا كانت الهوة في تزايد مستمر ولا يمكن السيطرة عليه. وبالتالي دفع المؤسسة دوما نحو ايجاد حلول اللازمة وجعل التواصل مستمر بين افراد مؤسسة.

ومن هذا المنطلق توجه دراستنا هذه الى التعمق في معالجه الدور الذي يلعبه الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بولاية تبسة؟ على خلفيه نظريه البنائية الوظيفية ومن ثم ذلك من خلال دراسة ميدانيه بمؤسسه صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء.

ولمعالجة الاشكال المطروح قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال في المؤسسة الاقتصادية ب صندوق الاجتماعي للعمال لغير الاجراء -تبسة-؟

واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يركز على وصف دقيق لظاهرة النزاع واعتمدنا على العينة القصدية طبقا لسمات وخصائص تتوفر في المفردات وكذلك اعتمدنا على ادوات البحث الأساسية الملاحظة وذلك للكشف على بعض الحقائق والظروف كما اعتمدنا على الاستمارة استبيان وقسم الى اربعة محاور رئيسية المحور الاول: بيانات السوسيو ديموغرافية بينما يجيب المحور الثاني اسباب النزاعات التنظيمية للعمال في مؤسسة CASNOS. ثم يشمل المحور الثالث على خطه الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال بمؤسسة CASNOS. اخيرا المحور الرابع المتمثل في المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصال الاستراتيجي في حل النزاعات التنظيمية للعمال بمؤسسة CASNOS.

وبعد جمع البيانات ميدانيا وتحليلها توصلنا الى نتيجة عامة تمثلت فيما يلي:

ان النزاعات بين العمال ما هي الا نزاعات شخصية، ودون أسباب مقنعة مما يجعل المؤسسة تسعى جاهدة الى تبني خطة اتصال استراتيجية متمثلة في توطيد العلاقات بين العمال باستعمال مختلف وسائل الاتصال الاستراتيجية مما يساهم في زيادة الإنتاج وزيادة ولاء العمال وايضا تحفيزهم ماديا ومعنويا.

أن هناك معوقات تحول دون نجاح خطة الاتصال الاستراتيجي والمتمثلة في معوقات نفسية ولغوية وبيئة مما تجعل العامل يرفض الأفكار الجديدة ويقام التغيير ومن الاقتراحات التي يجب التقيد بها حتى ينجح الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة استخدام وسيلة مناسبة وأيضا التطبيق الصارم للقوانين وتأهيل العاملين ل تبني خطة اتصال استراتيجية محددة

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الاستراتيجي، النزاعات التنظيمية، المؤسسة، المؤسسة الاقتصادية

Abstract

Organizational labor disputes are considered one of the biggest problems facing Algerian institutions, especially if the chasm is increasing and cannot be controlled. Consequently, he has always pushed the Foundation towards finding the necessary solutions and making continuous communication between members of the Foundation.

From this standpoint, this study aims to delve deeper in its treatment of the role that strategic communication plays in resolving organizational conflicts for workers in the economic establishment of the Social Security Fund Corporation in the wilaya of Tebessa?

Against the background of the functional constructivist theory, and then through a field study at the Foundation of the Social Security Fund for Unemployed Workers..

To address the problems raised, we posed the following main question: What is the role of strategic communication in resolving organizational conflicts for workers in the economic establishment with the Social Workers Fund for the For unpaid workers -TEBESSA-

We relied on the descriptive approach that is based on an accurate description of the phenomenon of conflict and we relied on the The intentional sample according to the characteristics and characteristics available in the vocabulary as well as we relied on the basic research tools observed in order to uncover some facts and conditions as we relied on the questionnaire and divided into four main axes the first axis: socio-demographic data While the second axis answers the causes of workers' organizational disputes at CASNOS. Then the third axis the plan strategic communication in resolving workers' organizational disputes with CASNOS. Finally, the fourth axis represented in the obstacles that hinder the success of strategic communication in resolving workers' organizational disputes at CASNOS.

After collecting data and analyzing it , we reached a general result, as follows:

There are obstacles that prevent the success of the strategic communication plan, which is represented by psychological, linguistic and environmental barriers, which causes the worker to reject new ideas and establish change and suggestions that must be adhered to in order for strategic communication within the organization to succeed using a suitable method and also strict application of laws and qualifying workers to adopt a specific strategic communication plan

Key words: communication, strategic communication, organizational conflicts, enterprise, economic institution