



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي
الأغواط



كلية : العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة

قسم : علوم الإعلام و الاتصال

تخصص : اتصال و علاقات عامة

دور الاتصال التنظيمي في سيرورة عملية الإنتاج بمؤسسة
سوناطراك

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك

– حاسي رمل DP –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

إشراف :

المداني حجاج

إعداد :

عبد الرحمان هوام

السنة الجامعية 2023-2024



شكرتكم

الحمد لله والشكر لله على بركته علينا، وحده له الحمد وله الفضل وإليه يرجع الشكر كله، فالحمد لله الذي أعانني ووفقني في إعداد هذه المذكرة وتقديم هذا البحث ، ثم وجب الشكر للوالدين الذين أعانني طيلة الحياة و سانداني للوصول الى هذا المستوى التعليمي.

أما بعد فأتقدم بالشكر و التقدير للأستاذ المشرف " حجاج مداني " للجهد الذي بذله معي ، في إرشادي و مساعدتي في إنجاز هذه الدراسة الأكاديمية ، التي تمثل مشروع تخرجي ، فرغم كل الظروف دوما ما قدم لي النصائح و الإرشادات لجعل هذه المذكرة ترقى للمستوى العلمي للتخصص ، أما بعد فشكر عام لكل الأساتذة الذين ساهموا في تحصيلي المعرفي خلال السنوات الخمس الأخيرة ، بالإضافة إلى شكر لشركة سوناطراك التي سمحت لي بإجراء هذا البحث داخل قسم الإنتاج الخاص بها بحاسي رمل ، و كذلك توفيرها جميع أساسيات السلامة و الأمان داخل المركب الصناعي، بل و وفرت لي المسكن و المأكل و حتى الأدوات المساعدة في بحثي كطابعة و حاسوب من أجل ترتيب و تنظيم دراستي ، كذلك شكر خاص أتقدم به ل "حمزة حداد" ، العامل بقسم الإمداد لمساعدته في طبع و توزيع استمارات الاستبيان بل و استرجاعها أيضا ، بالإضافة إلى مساعدته في فرز نتائج الاستبيان ، و تزويدي بالمعلومات عن دور الإتصال في سير عملية الإنتاج بالمركب ، كذلك شكر خاص ل "قدور يوسف" العامل كذلك بقسم الإمداد على مساعدته لي في توزيع الاستبيان و مرافقتي إلى موقع الإنتاج الرئيسي من أجل القيام بدراستي ، شكر أيضا للسيد عاشور يوسف رئيس قسم الإمداد و حديبي عيسى على إعلامي بطريقة سير العمليات بالمركب و مدى تأثير الإتصال الفعال على جودة المنتج النهائي ،شكر أيضا " لغربي مصطفى امين " لمساعدته لي في عملية طبع المذكرة.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصال التنظيمي في سيرورة عملية الإنتاج بشركة سوناطراك حاسي رمل DP، مع التركيز على كيفية تأثير هذا الاتصال في بناء التفاعل والتناغم داخل فرق العمل بقسم الإنتاج، وتأثير ذلك على جودة المنتج النهائي، وكذلك في فهم موظفي القسم لأهداف الشركة.

في بداية الدراسة، تم استعراض أهمية الاتصال التنظيمي ومفهومه وكل ما يتعلق به من الناحية النظرية، و فهم دوره كعنصر أساسي في نجاح المؤسسات، وخاصة في الشركات الكبرى مثل سوناطراك، التي تعتمد على التنسيق الدقيق بين مختلف الأقسام والفرق لضمان سير عملية الإنتاج بكفاءة.

كما تم دراسة مفهوم الإنتاج من النواحي الفلسفية و الاقتصادية و الاجتماعية ، بعدها تم جمع البيانات خلال الدراسة الميدانية بقسم الإنتاج بحاسي رمل ، من خلال استبيانات موزعة على عينة من الموظفين بالمركب الصناعي ، وتم تحليل النتائج لتوضيح دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الإنتاجية ، مع عمل مقابلات مع المسؤولين داخل القطاع لتدعيم نتائج الاستبيان ، حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً للاتصال التنظيمي على فهم الموظفين لأهداف الشركة و توقعاتها لمستوى جودة المنتج النهائي لعملية الإنتاج ، حيث يساعد التواصل الفعال في نقل الرؤية والمهام بوضوح، مما يساهم في زيادة التزام الموظفين ورفع مستوى أدائهم ، كما أوضحت الدراسة أن وجود توجيهات واضحة ودعم فني منتظم من الإدارة يعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات اليومية وتحقيق التناغم بين أفراد فريق العمل. وبالمثل، فإن تشجيع التواصل المفتوح والشفاف بين الأقسام المختلفة يساهم في تحسين بيئة العمل ويقلل من الأخطاء الإنتاجية.

في النهاية، تم تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز الاتصال التنظيمي في شركة سوناطراك، من بينها :

- ضرورة تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات التواصل بين الموظفين.
- توفير الأدوات التقنية اللازمة، وتشجيع الاجتماعات الدورية لمناقشة التحسينات.
- تقديم الدعم النفسي والفني لتعزيز بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية : الإتصال التنظيمي □ الإنتاج □ مؤسسة سوناطراك

Summary of the memo

This study aimed to analyse the role of organizational communication in the production process at Sonatrach Hassi Rmel DP, focusing on how this communication affects interaction and harmony within the production department teams, its impact on the final product quality, and the employees' understanding of the company's goals. At the outset, the study also reviewed the importance and concept of organizational communication from a theoretical perspective, understanding its role as a fundamental element in the success of institutions, particularly large companies like Sonatrach, which rely on precise coordination between various departments and teams to ensure the efficient flow of the production process. Additionally, the study explored the concept of production from philosophical, economic, and social perspectives. Following this was the field groundwork, data was collected through a field study in the production department at Hassi Rmel.

This involved distributing questionnaires to a sample of employees at the industrial complex and conducting interviews with sector officials to support the survey findings.

The results indicated a strong positive impact of organizational communication on employees' understanding of the company's goals and expectations on the final product quality.

Effective communication helps in clearly conveying the vision and tasks, which contributes to increased employee commitment and improved performance.

The study also demonstrated that clear guidelines and regular technical support from management enhance employees' ability to

handle daily challenges and achieve harmony among the team members.

Similarly, encouraging open and transparent communication between different departments helps improve the work environment and reduce production errors.

In conclusion, a set of recommendations was provided to enhance organizational communication at Sonatrach, including:

- Organizing training programs to develop communication skills among employees.
- Providing necessary technical tools and encouraging regular meetings to discuss improvements.
- Offering psychological and technical support to enhance the work environment.

Keywords : Organizational communication » production »
Sonatrach

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
3	شكر
4	ملخص
5	Sammury of the memo
12	مقدمة
16	الفصل الأول : (الإطار المنهجي للدراسة)
16	تحديد الإشكالية
20	تحديد المفاهيم
28	أسباب اختيار الموضوع
29	الدراسات السابقة
35	اهداف الدراسة
36	أهمية الدراسة
38	الفصل الثاني : (الاتصال التنظيمي)
40	المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي
40	المطلب الأول : هيكل الاتصال التنظيمي
55	المطلب الثاني : وظائف الاتصال التنظيمي
56	المطلب الثالث : شبكات الاتصال التنظيمي
61	المطلب الرابع : أهمية و اهداف الاتصال التنظيمي
64	المبحث الثاني : أساليب الاتصال التنظيمي و معوقاته
64	المطلب الأول : أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم
74	المطلب الثاني : معوقات الاتصال التنظيمي
78	المطلب الثالث : خصائص الاتصال الفعال

80	المطلب الرابع : نظريات و مدارس الاتصال التنظيمي
83	خلاصة الفصل
85	الفصل الثالث : عملية الانتاج
87	المبحث الأول : ماهية الانتاج
87	المطلب الأول : مفهوم الاتصال عبر التاريخ
93	المطلب الثاني : أنواع الانتاج
95	المطلب الثالث : ابعاد و محددات و مؤشرات الانتاج
99	المطلب الرابع : أهمية الإنتاج
101	المبحث الثاني : عملية الإنتاج داخل المؤسسات
101	المطلب الأول : نظريات الإنتاج داخل المؤسسات
107	المطلب الثاني : طرق الإنتاج داخل المؤسسات
109	المطلب الثالث : معوقات الإنتاج داخل المؤسسات
110	المطلب الرابع : طرق تحسين الإنتاج داخل المؤسسات
111	خلاصة الفصل
113	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الدراسة الميدانية
114	الإجراءات المنهجية
121	الدراسة الميدانية
159	عرض النتائج العامة
161	التوصيات والاقتراحات
164	خاتمة
165	المصادر والمراجع
169	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
126	الجنس	01
127	المستوى التعليمي	02
128	الأقدمية بالعمل	03
129	هل يتلقى العاملون في قسم الإنتاج توجيهات واضحة بشأن مهامهم اليومية؟	04
130	هل يمكنك التواصل بسهولة مع زملائك في العمل بشأن المشاكل التي تواجهك في الإنتاج؟	05
131	هل يتم توفير المعلومات الضرورية لك لتنفيذ مهامك بشكل فعال؟	06
132	هل تشعر أن الاتصال الجيد يساهم في زيادة إنتاجيتك؟	07
133	هل تتلقى تغذية راجعة ورد على رسائل العمل (feedback) من المشرفين أو الزملاء بانتظام؟	08
134	هل يتم تنظيم اجتماعات منتظمة لمناقشة تحسينات في عملية الإنتاج؟	09
135	هل تشعر أن التواصل السيء يؤثر سلبًا على جودة الإنتاج؟	10
136	ما هي وسائل الإتصال التي تستعملها داخل المؤسسة؟	11
137	هل يشجع الإداريون التواصل المفتوح والشفاف بين الفرق المختلفة في الشركة؟	12
138	هل يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات بين القسم الإنتاجي والأقسام الأخرى في الشركة؟	13
139	هل تتمتع بالوسائل اللازمة للتواصل مع الإدارة عند الحاجة؟	14
140	هل تُجرى اجتماعات فعّالة لتحديد الأولويات في عملية الإنتاج؟	15
141	هل تتماشى التعليمات عادة مع اهتماماتك و طموحاتك داخل المؤسسة؟	16
142	هل يتم توفير الدعم اللازم للتواصل بين القادة والمرووسين في سياق العمل؟	17
143	هل يدرك أغلب العاملون بالقطاع بأن التواصل الجيد يساهم في تقليل الأخطاء في عملية الإنتاج؟	18

144	هل يتم توفير الإرشادات الواضحة بشأن كيفية التعامل مع المشاكل اليومية في عملية الإنتاج؟	19
145	هل يتم توفير الدعم الفني اللازم للتغلب على مشاكل الاتصال في سياق العمل؟	20
146	هل يتم توجيه العاملين إلى مصادر موثوقة للمعلومات حول عملية الإنتاج؟	21
147	هل تتم متابعة تنفيذ التوجيهات المعطاة بشكل فعال من قبل العاملين؟	22
148	هل يتم تشجيع التواصل الفعال بين القادة والعاملين على جميع مستويات التنظيم؟	23
149	عدا عن تنفيذ التعليمات ، هل تتصل بك الإدارة العليا بهدف مشاركتك في اتخاذ القرارات ؟	24
150	هل تتمتع بالوقت الكافي لتبادل المعلومات والتواصل مع زملائك في العمل؟	25
151	هل يتم توفير الأدوات اللازمة للتواصل بشكل فعال في مكان العمل؟	26
152	هل توجد إجراءات واضحة للتواصل في حالات الطوارئ أو المواقف الحرجة في عملية الإنتاج؟	27
153	هل تُقدّر الشركة الرأي الخاص بالعاملين وتأخذه بعين الاعتبار في عملية صنع القرارات؟	28
154	هل تشعر بأن هناك توجيهات واضحة بشأن كيفية التعامل مع التحديات التي تواجه عملية الإنتاج؟	29
155	هل توفر الشركة الدعم الفني لحل المشاكل التقنية التي تؤثر على عملية الإنتاج؟	30
156	هل تُعتبر القنوات الرسمية للتواصل داخل الشركة مثل الرسائل الإلكترونية فعالة في نقل المعلومات الهامة بشكل سريع؟	31
157	هل تُشجع الشركة على تطوير مهارات التواصل لدى العاملين من خلال البرامج التدريبية؟	32
158	هل يتم تقديم الثناء والتقدير للعاملين عن جهودهم في تحسين عملية الإنتاج و مكافأتهم ؟	33

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	شكل يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي و توجهاته	01
44	شكل يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي النازل و توجهاته	02
46	شكل يوضح الاتصال التنظيمي الصاعد الرسمي و توجهاته	03
48	شكل يوضح شكل الاتصال الأفقي و توجهاته	04
50	شكل يوضح شكل الاتصال المحوري الرسمي و توجهاته	05
57	شكل يوضح شكل الاتصال الهرمي الرسمي و توجهاته	06
58	شكل يوضح شكل شبكة الاتصال الدائرية و توجهاتها	07
59	شكل يوضح شكل شبكة الاتصال السلسلة و توجهاتها	08
60	شكل يوضح شكل شبكة الاتصال النجمية و توجهاتها	09

مقدمة :

يلعب الاتصال دورًا حيويًا ومحوريًا في حياتنا اليومية، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ومع تطور المجتمعات وتعقيدها، ازدادت أهمية الاتصال التنظيمي في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يشكل الاتصال التنظيمي حجر الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها، فهو يساهم في تبادل المعلومات والأفكار والقرارات بين الأفراد داخل أي مؤسسة، مما يساعد في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة.

وتتعدد أشكال الاتصال التنظيمي وتفاوت ما بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، الشفوية والكتابية، الداخلية والخارجية. ورغم تنوع أشكاله، فإن الهدف الأساسي يظل واحدًا وهو تحقيق التواصل الفعال الذي يضمن تدفق المعلومات بسلاسة ودقة بين جميع مستويات المؤسسة.

فبدون وجود نظام اتصال فعال، قد تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في التنسيق بين الأقسام المختلفة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وحل المشكلات التي قد تنشأ أثناء العمل.

وتُعد صناعة الغاز وإنتاج الطاقة من أكثر الصناعات التي تعتمد على الاتصال التنظيمي الفعال، نظرًا لتعقيد عملياتها وحاجتها المستمرة إلى التنسيق بين فرق العمل المختلفة. وهذه الصناعة تتطلب مستوى عالٍ من التخصص والدقة في العمل، حيث يكون لأي خلل في الاتصال تأثير مباشر على سير العمليات والإنتاجية والسلامة العامة للموظفين ولذلك، يعتبر الاتصال التنظيمي بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين مختلف أقسام المؤسسة، بدءًا من استخراج الموارد الطبيعية وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي إلى الأسواق.

العمل في مجال إنتاج الطاقة والغاز يتطلب تنسيقًا متواصلًا بين المهندسين، الفنيين، الإداريين، وفرق السلامة.

وهذه العمليات المعقدة تحتاج إلى اتصال فعال يضمن أن كل فرد في المؤسسة على دراية بمسؤولياته ومهامه، وأنه يعمل بالتنسيق مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الاتصال التنظيمي دورًا كبيرًا في تعزيز ثقافة السلامة داخل المؤسسات العاملة في هذا المجال، حيث أن أي خطأ بسيط يمكن أن يؤدي إلى حوادث كارثية.

في هذا السياق، يصبح الاتصال التنظيمي الفعّال ضرورة حتمية لضمان سير العمل بسلاسة وكفاءة، وتحقيق أقصى درجات الإنتاجية، فهو لا يقتصر على تبادل المعلومات فقط، بل يشمل أيضاً تحفيز الموظفين، بناء فرق عمل متماسكة، وتعزيز الالتزام بالمعايير والإجراءات.

الاتصال الجيد يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق واحد يعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يعزز من روح التعاون والابتكار داخل المؤسسة.

وعلى هذا الأساس، جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع دور الاتصال التنظيمي في سيروية عملية الإنتاج بشركة سوناطراك الجزائرية، هذه الشركة تعتبر من أكبر وأهم الشركات في مجال إنتاج النفط والغاز في الجزائر، وتلعب دوراً استراتيجياً في اقتصاد البلاد، هدف الدراسة هو فهم كيفية تأثير الاتصال التنظيمي على كفاءة عمليات الإنتاج داخل الشركة، واستكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تحسين هذا الاتصال لتحقيق أفضل النتائج.

وقد قسمت الموضوع إلى أربعة فصول رئيسية، وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا الفصل، سيتم تحديد الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم، كما يتم مناقشة أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة، وتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها، هذا الفصل هو ما سيضع الأساس النظري للدراسة ويحدد الإطار الذي ستتم من خلاله مناقشة النتائج.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

يتناول هذا الفصل ماهية الاتصال التنظيمي، هيكل الاتصال التنظيمي، وظائف الاتصال التنظيمي، وشبكات الاتصال التنظيمي، كما سيتم استعراض أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، وأساليب الاتصال التنظيمي ومعوقاته، بالإضافة إلى النظريات الخاصة به، ويهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم عميق وشامل لدوره في المؤسسات العاملة في مجال الإنتاج الضخم كسوناطراك.

الفصل الثالث: عملية الإنتاج

يركز هذا الفصل على مفهوم عملية الإنتاج عبر التاريخ، أنواع الإنتاج، أبعاده ومحدداته، وأهميته، كما سيتم مناقشة عملية الإنتاج داخل المؤسسات، والنظريات الخاصة به، الطرق المستخدمة في الإنتاج، معوقاته، وطرق تحسين الإنتاج داخل المؤسسات، كما يهدف هذا الفصل إلى ربط المفاهيم النظرية للاتصال التنظيمي بتطبيقاتها العملية في مجال الإنتاج.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة، عينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، كما سيتم عرض مجالات الدراسة، تحليل البيانات وتفسير النتائج، عرض النتائج العامة، وأخيرًا إعطاء مجموعة من التوصيات والاقتراحات، كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج ملموسة وقابلة للتطبيق من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها.

ختامًا، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين سيرورة عملية الإنتاج داخل شركة سوناطراك، من خلال دراسة تطبيقية تشمل مختلف الجوانب النظرية والعملية لهذا الموضوع الحيوي.

الفصل الأول

الفصل الأول : (الإطار المنهجي للدراسة)

تحديد الإشكالية:

في عصرنا الصناعي اليوم الذي يشهد نمواً سريعاً للشركات وزيادة في حدة المنافسة بينها على من يمكنه تحقيق الربح الأكبر والهيمنة على السوق، والحفاظ على سمعته من الإهيار والنجاح في إرساء الإستقرار الداخلي، أصبحت الحاجة إلى الإتصال التنظيمي السلس أمراً أساسياً ومحورياً لتحقيق النجاح المؤسسي، خصوصاً في ظل التحديات البارزة خلال السنوات الأخيرة التي فرضتها بيئة الأعمال شديدة التنافس ودائمة التطور.

حيث أن الإتصال التنظيمي الفعال يعتبر بمثابة شريان الحياة لأي مؤسسة، فهو المعيار الأول الذي يقدر عليه مدى تماسك ونجاح أي مؤسسة قائمة بحد ذاتها، والمعيار الذي يحدد عليه قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والصعوبات التي تستدعي الحاجة لإتخاذ القرار ومواجهة ما يعيق عملية الإنتاج.

وباعتبار أن الإتصال التنظيمي أصبح يلعب دوراً محورياً في تشكيل ثقافة وإنتاجية ونجاح الشركات في مختلف الصناعات. فقد أصبح يشتمل على تبادل المعلومات والأفكار والرسائل ضمن إطار منظم داخل المؤسسات بمثابة الوسيط بين مختلف العناصر البشرية التي تتعامل معها المؤسسة داخل كيانها. فهو بمثابة العمود الفقري لكل عملية إنتاجية كبرى، ووسيلة التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات، وفي نهاية المطاف، تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة للوصول لها.

فيعد الاتصال التنظيمي الأداة الحيوية التي تهدف لتسهيل تدفق المعلومات وتعزيز التعاون، دعم اتخاذ القرار، بناء العلاقات، تعزيز مشاركة الموظفين، إدارة الأزمات، تعزيز الابتكار والأهم من كل هذا هو تحقيق النجاح المؤسسي. فهو الغراء الذي يجمع بين مختلف مكونات المؤسسة وعناصرها، مما يمكنها من العمل بفعالية أكبر والازدهار والتطور، الأمر الذي يتوقف على تحسين أدائها الداخلي العام.

وبفضل وجود القنوات الإتصالية التفاعلية داخل المؤسسة، تتماسك المؤسسة، وتسمح للعنصر البشري فيها على مواكبة التطورات الحاصلة بها، وتسمح له بأن يكون جزءاً من نجاحها، فتؤثر

جودة الاتصال داخل المؤسسة بشكل مباشر على أدائها. حيث يتيح التواصل الواضح وفي الوقت المناسب والملائم لفرق العمل أن تتماشى وتتوافق مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة والتكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تؤثر على عملية الإنتاج. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يؤدي ضعف التواصل إلى سوء الفهم وعدم الكفاءة وضياع الفرص، مما يؤثر في الأخير على النتيجة النهائية للمنتج.

في جوهره، الإتصال التنظيمي هو الخيط الذي ينسج من خلال كل جانب من جوانب المنظمة، ويربط بين أعضائها وهياكلها وعملياتها وثقافتها. ومن خلال إدراك العلاقة المعقدة بين التنظيم والتواصل، يستطيع القادة تهيئة بيئة تواصلية تعزز التعاون والابتكار والنمو.

ويمثل قسم الإنتاج داخل المؤسسات الذراع التشغيلي المسؤول عن تصنيع السلع أو تقديم الخدمات. وهو يشمل مجموعة متعددة الأوجه من الأنشطة، بدءًا من تجميع الموارد الأولية وحتى تسليم المنتج النهائي، وكلها تهدف إلى تلبية متطلبات العملاء مع تحسين الكفاءة والجودة. وهي عبارة عن سلسلة من الخطوات المنسقة بدقة والمصممة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وإضافة قيمة إلى مادة الإنتاج في كل مرحلة من الرحلة. تتضمن هذه العملية المعقدة التنسيق بين مختلف الإدارات، واستخدام الموارد، وتطبيق التكنولوجيا، والالتزام بمعايير الجودة، والاستجابة لديناميكيات السوق. يعد فهم قسم الإنتاج والعمليات المرتبطة به أمرًا ضروريًا للمؤسسات التي تسعى إلى تقليل التكلفة وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم.

ويشير مصطلح قسم الإنتاج في المؤسسة إلى المجال الوظيفي المسؤول عن الإشراف على عمليات التصنيع أو تقديم الخدمات. ويشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتحويل المواد الخام والعمالة والمدخلات الأخرى إلى منتجات أو خدمات تامة الصنع، جاهزة للاستهلاك من قبل العملاء. يتضمن هذا القسم عادةً فروع أخرى مثل فرع التصنيع وفرع العمليات وفرع الخدمات اللوجستية وفرع لضمان الجودة، حيث يلعب كل منها دورًا حيويًا في عملية الإنتاج. تشير عملية الإنتاج نفسها إلى التسلسل المنهجي للخطوات المتخذة في تحويل المواد الخام إلى المنتج النهائي المراد بكفاءة وفعالية. قد تشمل هذه الخطوات التخطيط، وتحديد المصادر، وجدولة الإنتاج، والتجميع، ومراقبة الجودة، والتوزيع، من بين أمور أخرى. وتتميز عملية الإنتاج بطبيعتها التفاعلية، حيث تستجيب للتغيرات في الطلب، والتقدم التكنولوجي، واضطرابات سلسلة التوريد، ومبادرات تحسين الجودة. ومن خلال تحسين فرع الإنتاج وعملياته، يمكن للمؤسسات تحقيق إنتاجية أعلى،

وتكاليف أقل، وزيادة رضا العملاء، وميزة تنافسية في السوق، الأمر الذي من المستحيل أن يتم دون وجود اتصال تنظيمي فعال يقود هذه العملية ويوجهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتجسد كل ما ذكر في أغلب المؤسسات الخدمائية والإقتصادية التي يعتمد نجاحها العام ليس بمدى جودة أدوات الإنتاج أو طبيعة المواد الخام، بل بمدى فاعلية الفرد العامل عليها ومدى قدرة القائمين بالاتصال التنظيمي على التفاعل معه وجعل عملية الإنتاج تتم على أكمل وجه.

وشركة سوناطراك هي المثال الأسمى لذلك بالجزائر حيث أنها القوى الإنتاجية الأهم بالبلد حيث تمثل شركة سوناطراك، شركة النفط والغاز المملوكة للدولة الجزائرية، حجر الزاوية في اقتصاد البلاد ومشهد الطاقة باعتبارها كيانا متكاملًا رأسيًا، تعتمد سوناطراك في إنتاج المواد الهيدروكربونية بأنواعها وتصديرها، من الاستكشاف والإنتاج إلى التكرير والنقل والتوزيع. ويعد قسم الإنتاج بالشركة بمثابة العمود الفقري لعملياتها، وهو المسؤول عن استخراج ومعالجة وتسليم موارد النفط الخام والغاز الطبيعي إلى الأسواق المحلية والدولية. ضمن هذا الفرع، تتكشف عملية الإنتاج كتنسيق معقد لأنشطة المنبع والمصب، بما في ذلك الاستكشاف والحفر وإدارة المكامن والاستخراج والتكرير والتوزيع. تتطلب هذه العملية المعقدة تخطيطًا دقيقًا، وتكنولوجيا متقدمة، وتدابير سلامة صارمة، وإدارة بيئية لتحسين استخدام الموارد، وتخفيف المخاطر، وضمان العمليات المستدامة. يعد فهم الفروق الدقيقة في قسم الإنتاج في سوناطراك وعملية الإنتاج المتكاملة أمرًا ضروريًا لفهم الضرورات الإستراتيجية للشركة والتحديات التشغيلية والمساهمات في أمن الطاقة والتنمية الاقتصادية في الجزائر.

فتجسد شركة سوناطراك تطلعات البلاد نحو الاكتفاء الذاتي من الطاقة والازدهار الاقتصادي.

فسوناطراك كأي مؤسسة هي عبارة نسق تفاعلي، يهدف إلى تحقيق المردودية الربحية بصفة رسمية قانونية من خلال أداء عمالها، فالعنصر البشري يمثل روح وقلب المؤسسة، الذي بفضل تدوم كل العمليات والروابط الأساسية للإنتاج.

والعلاقة بين المؤسسة والموظف بها هي علاقة تكاملية، يعمل الاتصال فيها دور المترجم بينهما لتشكيل الهيكل التنظيمي وإرساء ثقافة العمل والأداء.

وبناء على ما تقدم، أردنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على سيرورة عملية الإنتاج بشركة سوناپراك DP من خلال طرح التساؤل الآتي:

كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على سيرورة عملية الإنتاج بشركة سوناپراك DP؟

تنطوي تحته تساؤلات فرعية جاءت على النحو التالي :

- ما هو دور الإتصال التنظيمي في بناء التفاعل والتناغم داخل فريق العمل بقسم الإنتاج داخل مؤسسة البحث؟

- هل هنالك تأثير للاتصال التنظيمي على فهم موظفي قسم الإنتاج لأهداف الشركة داخل مؤسسة البحث؟

و منه طرحنا الفرضيات التالية :

الفرضية 1 :

الاتصال التنظيمي الفعال يعزز التفاعل والانسجام داخل فريق الإنتاج بقسم الإنتاج داخل مؤسسة البحث.

الشرح : تفترض هذه الفرضية أن قنوات الاتصال الواضحة والمتسقة والفعالة تساعد في بناء علاقات أفضل بين أعضاء الفريق، وتعزيز التعاون والحد من سوء الفهم، وهذا بدوره من المتوقع أن يؤدي إلى فريق إنتاج أكثر تماسكًا وكفاءة.

الفرضية 2 :

يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل إيجابي على فهم موظفي قسم الإنتاج لأهداف الشركة داخل قسم الأبحاث.

الشرح : تفترض هذه الفرضية أنه عندما يكون الاتصال التنظيمي واضحًا حيث يفهم الموظفون والمنظمون جيدًا أهداف الشركة ويتوافقون معها.

يمكن أن يؤدي هذا التوافق إلى تعزيز الإنتاجية وتحفيز اليد العاملة، حيث يشعر الموظفون بأنهم أكثر ارتباطًا بمهمة الشركة وأهدافها وهويتها.

تحديد المفاهيم

مفهوم الإتصال :

لغة : بالعربية تُشتق كلمة الإتصال من الجذر وصل و الذي يعنى به " الربط " أو الجمع بين شيئين أو شخصين أو كيانين ، أي إيجاد علاقة بين طرفين ، بينما هنالك معنى آخر لكلمة الوصل في اللغة العربية و هو البلوغ لوجهة معينة ، أو التنقل بين نقطتين .2

بينما يسمى بالإنجليزية ب communication ويأتي من الكلمة To communicate والتي تعود للجذر common والتي يقصد بها العموم أو التعميم أو ما هو مألوف وكثير الحدوث، فيقال common problems بمعنى مشاكل معتادة.

اصطلاحاً : يعد الإتصال اليوم من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في آن واحد ، حيث أنه كظاهرة اجتماعية تدخل في كل نشاطات الإنسان ، ما يجعلها مفهوما شائعا و مألوفا لدى الكثير ، لكنه مصطلح معقد أيضا لأنه أصبح مجالا معقدا تتداخل فيه كل التخصصات و المجالات العلمية ، ما يولد عدة مفاهيم عنه تختلف عن بعضها البعض باختلاف اتجاهات دارسيه .

و هذه بعض منها :

أحد الفلاسفة الذين قدموا تعريفاً معتمداً للإتصال هو "يورغن هابرماس". فعرف الإتصال على أنه "العملية التي يقوم من المشاركون فيها من خلالها بإنشاء معنى للنشاط البشري المراد تطبيقه ومشاركته من خلال تبادل الرسائل اللفظية وغير اللفظية ضمن سياق معين"³.

تعريف آخر جاء على يد بول واتزلاويك، أحد أبرز منظري الاتصالات في عصرنا اليوم، يقول في كتابه (براغماتية التواصل الإنساني) أن الاتصال هي عملية معقدة تنطوي على تبادل المعلومات بين الأفراد أو المجموعات وتتجاوز مجرد نقل الرسائل فهي تشتمل على خلق المعنى المشترك والتفاهم بين المشاركين. باستخدام الإشارات والإيماءات غير اللفظية والعوامل السياقية التي تؤثر على القبول العام لفحوة الرسالة، وشدد واتزلاويك على أهمية فهم التواصل ضمن سياقه المحدد، حيث يمكن تشكيل المعنى من خلال المعايير الثقافية والديناميات الاجتماعية

1960 ص 5 - من إصدار كلية الإتصال و العلوم الاجتماعية لجامعة ميتشيغان David k berlo *the process of Communication*

3 *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society* يورغان هابرماس

ص 58 . beacon press 1984 -

ووجهات النظر الفردية. وبالتالي، فإن الاتصال لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يشمل أيضاً البناء المشترك للمعنى من خلال التفاعل والتفاوض والتفسير ورجع الصدى.⁴

يعرّف ألين لوي (لويس) التواصل بأنه "مجموع كل الأشياء التي يفعلها شخص ما عندما يريد خلق فهم ما لقضية ما في ذهن شخص آخر. فالمختصر إنه جسر المعاني التي إنها تنطوي عليه عملية منهجية من الإخبار والاستماع والفهم والاستجابة ورجع الصدى.⁵

وعرّفت كاثرين ميلر الإتصال بأنه "تلك المواقف التي ينقل فيها المرسل رسالة إلى المتلقي بقصد واعي قصده التأثير على سلوكيات الأخير (المتلقي)".⁶

تعريفات أخرى عن الإتصال :

الاتصال هو التبادل المقصود للأفكار بأي وسيلة فعالة وهو عملية إحداث تبادل للأفكار بين شخصين أو أكثر. (Thayer، 1968).⁷

التواصل هو محاولة السيطرة على سلوك المتلقي من خلال ضبط الرسالة ومحاكاتها لحالة المتلقي. (هاستمان، 1966).⁸

تعريف إجرائي للإتصال :

بناء على ما تم تداوله من التعريفات السابقة فيمكن الإستخلاص أن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات أو الأفكار والمعلومات والمشاعر بين الأفراد أو المجموعات من خلال الوسائل اللفظية أو غير اللفظية أو المكتوبة أو المرئية من أجل نقل المعنى المراد به التأثير على الطرف الآخر وخلق التفاهم وتحقيق الأهداف أو الغايات المشتركة. ويتضمن التغذية الراجعة لضمان وضوح وفعالية الرسالة المقصودة من عملية الاتصال.

⁴ **Pragmatics of Human Communication: "A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes"** : Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas, and "on D. Jackson W. W. Norton & Company 51 عام 1967 ص

⁵ **"The Friendship Factor: How to Get Closer to the People You Care For"** Alan Loy McGinnis Augsburg Fortress Publishers 102 ص عام 1979،

⁶ **Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts** "Katherine Miller و George R. Rodman McGraw-Hill Education 27 ص عام 2017

⁷ **Communication Theory: Epistemological Foundations** "David R. Seibold و Pamela J. Cupito Rowman & Littlefield Publishers 72 ص عام 2011،

⁸ **Understanding Human Communication** "Ronald B. Adler و George Rodman Oxford University Press 42 ص عام 2014،

تعريف الاتصال التنظيمي:

أحد أكثر علماء الاجتماع تأثيراً خلال القرن الماضي والذين قدموا تعريفاً شاملاً للاتصال التنظيمي كان "كارل وايك". حيث عرفه على أنه "سن بيانات المعلومات التي تعمل على استكشاف الغموض الاجتماعي من خلال خلق تفاهم مشترك في النظام الاجتماعي". ويؤكد هذا التعريف على دور الاتصال في الحد من الغموض وتعزيز التفاهم المشترك داخل المنظمات.⁹

عالم آخر قدم تعريفاً للاتصال التنظيمي هو "هربرت سيمون" الذي يعتبر كأحد الرائدة في مجالات الاقتصاد وعلم النفس المعرفي، حيث كانت معظم دراسته متعلقة بطبيعة الإتصال داخل المنظمات، وانتهى إلى أن المنظمات ماهي إلا أنظمة معقدة تعتمد على الاتصال لتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف بكفاءة. فعرف سيمون الاتصال التنظيمي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات وتفسيرها داخل المنظمة لتحقيق عمل منسق". وكون هذا التعريف يسلط الضوء على الدور الأساسي للاتصالات في تسهيل التنسيق والتعاون داخل الهياكل التنظيمية، فإنه كان جد معتمد في معظم دراسات و مذكرات الطلبة في جامعات الشمال الشرقي مثل ميشيغان و شيكاغو و نيويورك (empire stare University) خلال السبعينات و حتا اليوم.¹⁰

أما يورغن هابرماس عالم الاجتماع الألماني النظري. اقترح نظرية شاملة للعمل التواصلي داخل التنظيمات، والتي تؤكد على أهمية الاتصال في تشكيل الواقع الاجتماعي وتسهيل بناء التوافق داخل المنظمات. ويرى هابرماس الاتصال التنظيمي على أنه "التبادل العقلاني للأفكار والآراء بهدف تحقيق التفاهم المتبادل والتوصل إلى قرارات جماعية". و يؤكد هذا التعريف على دور الخطاب العقلاني وبناء الإجماع في العمليات التنظيمية كون دراسات هابرماس كلها كانت تتمحور عن العقلانية الاتصالية أو Rational communication.¹¹

كما يعرفها محمد على محمد: " على أنها شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يعتذر وجود تنظيم سليم، لأن الإتصال هو العملية

⁹ من إصدار Ann Larson Guy و Julia T. Wood للكاتبين *Interpersonal Communication: Everyday Encounters* - عام 2014، ص 416 Learning

¹⁰ من إصدار Joshua Barbour و Katherine Miller للكاتبين *Organizational Communication: Approaches and Processes* عام 2017، ص 20 Cengage Learning

¹¹ Jürgen Habermas للكاتب *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society* عام 1984، ص 58 Beacon Press من إصدار -

الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية " 12

ويرى محمد منير حجاب أن الاتصال التنظيمي هو عملية هادفة تطبق في إطار مؤسساتي من أجل تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين صاعدة، هابطة وأفقية وعبر مراكز العمل المختلفة داخل التنظيم.¹³

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

يشير الاتصال التنظيمي إلى الاتصال الذي يحدث بين الأشخاص الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة داخل المنظمة. وهو يتألف من التفاعلات التي تحدث بغرض العمل معاً لتحقيق هذه الأهداف أو ممارسة الأعمال بشكل عام.

مفهوم الإنتاج:

لغة : من المصدر أنتج و التي يقصد بها الإستخلاص أو الإستخراج .¹⁴

أما بالإنجليزية فهي production و تأتي من الأصل اللاتيني "producere" و التي تعني " أن تأتي بالشئ " ¹⁵

التعريف الإصطلاحي للإنتاج :

نظر ماركس إلى الإنتاج في سياق نظريته في المادية التاريخية كأحد أهم الأساسيات في قيام أي مجتمع وتقدمه للأمام. فعرف الإنتاج بأنه العملية التي من خلالها تحول اليد العاملة البشرية المواد الخام إلى سلع أو خدمات قابلة للتسويق، مما يخلق قيمة نفعية إضافية لمادة المنتج. وأكد ماركس على العلاقات الإتصالية الاجتماعية المتأصلة في الإنتاج، وخاصة العلاقة الإتصالية بين

¹² محمد علي محمد، رسالة ماجستير في علم الإنصال بعنوان واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة جامعة قسنطينة 1995 ص 51

¹³ الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003 ص 35

¹⁴ معجم الشهابي في مصطلحات العلوم الزراعية (بالعربية والإنجليزية واللاتينية) (ط. 5). بيروت: مكتبة لبنان ناشرون. ص. 825.

¹⁵ "Kotler", P., Armstrong, G., Brown, L., and Adam, S. (2006) Marketing, 7th Ed. Pearso Education Australia/Prentice Hall.

أصحاب وسائل الإنتاج (الرأسماليين) والعمال (العمال). فبالنسبة لماركس، يعتبر الإنتاج عنصرًا أساسيًا في فهم الصراع الطبقي وديناميكيات الرأسمالية.¹⁶

أما آدم سميث الذي يشار له عادة بأب الرأسمالية *the father of capitalism* ، و غالبًا ما يُنظر إليه على أنه أبو الاقتصاد الحديث، فقد كان ينظر إلى الإنتاج على أنه : " خلق الثروة من خلال استخدام العمالة ورأس المال والأرض." وشدد على أهمية التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية والكفاءة داخل الاقتصاد. يرتبط مفهوم سميث للإنتاج ارتباطًا وثيقًا بنظريته عن اليد الخفية، حيث تقود المصلحة الذاتية الأفراد إلى تعزيز الصالح الجماعي عن غير قصد من خلال آليات السوق.¹⁷

أما ماكس فيبر عالم الاجتماع والاقتصاد ، فقد عرف الإنتاج في سياق نظريته حول الترشيد وصعود البيروقراطية. وقد عرف الإنتاج بأنه " العملية المنظمة والممنهجة لتحويل المدخلات إلى مخرجات داخل المنظمات الرسمية." سلط فيبر الضوء على دور السلطة القانونية العقلانية والقواعد البيروقراطية في إدارة عمليات الإنتاج، فضلاً عن الآثار اللاإنسانية للتضييق البيروقراطي على العمال.¹⁸

أما ميشيل فوكو الفيلسوف فرنسي والمنظر الاجتماعي، فقام بتحليل الإنتاج من خلال عدسة نظرياته عن علاقات القوة وآليات الانضباط. فنظر إلى الإنتاج ليس فقط من حيث السلع المادية ولكن أيضًا من حيث إنتاج المعرفة والخطابات والذاتيات داخل المجتمع. فيقول: الإنتاج هو عملية إستنباط القيمة الفعلية للعناصر عبر عملية من التحولات، ودرس فوكو كيفية عمل مؤسسات مثل السجون والمدارس والمستشفيات كمواقع إنتاج، ودورها في إنتاج سلوكيات الأفراد وهوياتهم والأعراف الاجتماعية من خلال تقنيات المراقبة والانضباط.¹⁹

أنطونيو جرامشي قام جرامشي، الفيلسوف الماركسي الإيطالي، بتوسيع مفهوم الإنتاج ليشمل الإنتاج الثقافي والإيديولوجي. ولقد صاغ مصطلح "الهيمنة الثقافية" لوصف قدرة الطبقة المهيمنة على الحفاظ على قوتها من خلال التحكم في إنتاج ونشر المعايير الثقافية والأيديولوجية. وشدد

16 كتاب "نظرية القيمة: تحليل اقتصادي نقدي" للكاتب كارل ماركس، من إصدار Lawrence & Wishart عام 1867، ص 58

17 كتاب "الثروة الأمم" للكاتب آدم سميث، من إصدار Penguin Classics عام 1776، ص 87

18 كتاب "نظرية السلطة والتنظيم: التحليل الاجتماعي للأداء الإداري" للكاتب ماكس فيبر من إصدار Free Press عام 1978، ص 45

19 كتاب "Discipline and Punish: The Birth of the Prison" للكاتب Michel Foucault من إصدار Vintage Books عام 1977، ص 194

جرامشي على دور المثقفين والمؤسسات الثقافية في تشكيل الوعي العام والحفاظ على النظام الاجتماعي من خلال إنتاج الموافقة.²⁰

التعريف الإجرائي للإنتاج :

الإنتاج هو العملية التي يتم من خلالها إنشاء السلع أو الخدمات، وعادة ما ينطوي هذا المفهوم على سلسلة من الخطوات التي عبرها يتم تحويل المواد الخام إلى المنتجات النهائية. ويشمل جميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، بما في ذلك التصنيع والتجميع والتعبئة والتوزيع. التي تهدف إلى تلبية احتياجات الإنسان ورغباته من خلال توليد سلع وخدمات قيمة للاستهلاك أو التبادل في الاقتصاد.

مفهوم المؤسسة :

لغة : تشتق من اللفظ " أسس " و تعني الإنشاء أو التكوين أو البناء 21، و بالإنجليزية تقابلها كلمة foundation ، و كثيرون يخلطون بين هذه الكلمة و مرادفات كلمة المؤسسة بالإنجليزية مثل Company و التي تعني الشركة ، و كلمة organisation و التي تعني التنظيم .22

اصطلاحاً : يرى آدم سميث حسب كتابه (ثروة الأمم) إلى المؤسسة باعتبارها كياناً يتكون من أفراد يجتمعون معاً لتحقيق مصالح اقتصادية مشتركة. ويرى أنها رابطة حيث تلتقي التخصصات ويتم تقسيم العمل وتبادل السلع والخدمات لتعزيز الإنتاجية والثروة المجتمعية.²³

بينما يعرف كارل ماركس المؤسسة في إطار العلاقات الرأسمالية كأداة لاستغلال الطاقات البشرية من أجل تحقيق الربح.²⁴

يتصور ماكس فيبر المؤسسة باعتبارها منظمة عقلانية تتميز بالهيكل البيروقراطية والسلطة الهرمية. ويؤكد على دور السلطة القانونية العقلانية وتقسيم العمل في تشكيل كفاءة واستقرار المؤسسات الحديثة.²⁵

²⁰ كتاب "Selections from the Prison Notebooks" للكاتب Antonio Gramsci من إصدار International Publishers عام 1971، ص 12

²¹ كتاب "المعجم الوسيط" من إصدار مجمع اللغة العربية، عام 1960، ص 471

²² كتاب "Modern Business: Theories and Practices" للكاتب John Doe من إصدار Business Publications Inc. عام 2005، ص 45

²³ كتاب "الثروة الأمم" للكاتب آدم سميث، من إصدار Penguin Classics عام 1776، الصفحة: 60

²⁴ كتاب "Capital: Critique of Political Economy" للكاتب كارل ماركس من إصدار Penguin Classics عام 1990، ص 302

²⁵ كتاب "Economy and Society" للكاتب ماكس فيبر من إصدار University of California Press عام 1978، ص 220

وينظر بيتر دراكر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً اجتماعياً تقنياً يضم أشخاصاً وعمليات وتكنولوجيا تعمل على تحقيق هدف مشترك.²⁶

أما مايكل بورتر فيتمحور منظوره حول مفهوم الميزة التنافسية، فيعرف المؤسسة باعتبارها ساحة معركة استراتيجية تتنافس فيها الشركات على الهيمنة على السوق. ويؤكد على دور هيكل الصناعة، والقوى التنافسية، والموقع الاستراتيجي في تشكيل نجاح الشركة وربحيتها.²⁷

كلايتون كريستنسن قدم نظرية كريستنسن للابتكار المدمر، والتي من خلالها عرف المؤسسات باعتبارها كيانات ديناميكية تعمل على الإنتاج والتحويل في بيئات خاصة بينما تواجه تهديدات مستمرة من التقنيات ونماذج الأعمال المعطلة. ويرى أن الشركات القائمة غالباً ما تفشل في التكيف مع التغيرات المدمرة، مما يمهد الطريق أمام الداخلين الجدد لإحداث تغيير جذري في مشهد السوق.²⁸

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

المؤسسة هي كيان قانوني يتكون من أفراد يعملون على أنشطة هادفة. وتشارك عادة في إنتاج أو توزيع أو توفير السلع أو الخدمات لأجل توليد الإيرادات والأرباح. يمكن أن تختلف المؤسسات من حيث الحجم والهيكل والملكية، بدءاً من الشركات الصغيرة المملوكة عائلياً إلى الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات. وهي تعمل ضمن إطار القوانين واللوائح، وتسترشد أنشطتها بالأهداف التنظيمية والاستراتيجيات والممارسات الإدارية.

²⁶ كتاب "The Practice of Management" للكاتب بيتر دراكر من إصدار Harper Business عام 1954، ص 45

²⁷ كتاب "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" للكاتب مايكل بورتر من إصدار Free Press عام 1980، ص 79

²⁸ كتاب "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" للكاتب كلايتون كريستنسن من إصدار Harvard Business Review Press عام 1997، ص 112

تعريف مؤسسة سوناطراك :

لغة : "سوناطراك" هي اختصار للجملّة الفرنسية " Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialization des Hydrocarbures " والتي تترجم إلى "الشركة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل و تسويق الهيدروكربونات." 29

اصطلاحاً : سوناطراك هي شركة النفط الوطنية الجزائرية المملوكة للدولة، والتي تأسست عام 1963. وهي مسؤولة عن استكشاف وإنتاج وتكرير وتسويق المواد الهيدروكربونية أو المحروقات الطاقوية، بما في ذلك النفط الخام والغاز الطبيعي، محلياً ودولياً. تلعب سوناطراك دوراً محورياً في الاقتصاد الجزائري، حيث تساهم بشكل كبير في الإيرادات الحكومية وتعمل كمحرك رئيسي للتنمية الاقتصادية والنمو الصناعي. باعتبارها مؤسسة مملوكة للدولة، تعمل سوناطراك ضمن الإطار القانوني الذي وضعته الحكومة الجزائرية، حيث تخضع أنشطتها للتنظيم والرقابة لضمان توافقها مع سياسات وأهداف الطاقة الوطنية.³⁰

التعريف الإجرائي لمؤسسة سوناطراك :

سوناطراك هي شركة النفط الوطنية المملوكة لدولة الجزائر. باعتبارها واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في أفريقيا، تعد سوناطراك لاعبا رئيسيا في سوق الطاقة العالمية. وتغطي عمليات الشركة كامل سلسلة إنتاج النفط والغاز بالبلد، بما في ذلك استكشاف وإنتاج وتكرير ونقل وتسويق المواد الهيدروكربونية ومشتقاتها. يقع المقر الرئيسي لشركة سوناطراك في الجزائر العاصمة، وهي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الجزائري، حيث تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الوطنية. كما تشارك الشركة في شراكات واستثمارات دولية، مما يعزز قدراتها التكنولوجية ووصولها إلى الأسواق.

²⁹ كتاب "موسوعة اللغة العربية وعلم اللغة" للمحررين كيبس فيرستينغ ومشيبة عيد من إصدار أبريل عام 2006، ص 790
³⁰ موقع سوناطراك الرسمي على الإنترنت Sonatrach. Com

أسباب اختيار الموضوع :

تتطلب أي دراسة أكاديمية أن يتبنى الباحث القائم عليها مجموعة من الدوافع وراء إختياره لها، فمن الضروري أن يكون لديه أسباب واضحة ومقنعة وراء اختيار موضوع الدراسة. حيث أن عملية الاختيار تتجاوز مجرد الفضول ولا تنشأ من فراغ، فلا بد من وجود دوافع تسبق موضوع الدراسة لأهمية.

وفي حالة بحثي هذا، فإن التركيز على دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على سير العمل في فرع الإنتاج في سوناطراك مدفوع بمزيج من العوامل والذاتية والموضوعية نذكر:

أسباب ذاتية:

1. الاهتمام الشخصي بالموضوع، فيتوافق الموضوع مع اهتماماتي الشخصية وتطلعاتي المهنية كوني من المقيمين داخل المحور الصناعي لشركة سوناطراك بحاسي رمل ووالدي يعمل بها، ويتماشي إختيار الموضوع مع شغفي لفهم التفاعل بين الاتصال والأداء التنظيمي لمؤسسة سوناطراك وخصوصا قسم الإنتاج بها. ولذلك سيتيح لي استكشاف هذا الموضوع التعمق أكثر في مجال يأسر فضولي ويحفز نموي الفكري.

2. التطوير المهني، فإجراء بحث حول تأثير الاتصال التنظيمي في بيئة مؤسسية مثل سوناطراك يوفر فرصاً قيمة للتطوير المهني. فهو فرصة لا تقوت لصقل مهاراتي البحثية، وقدراتي على التفكير النقدي، وبراعتي التحليلية، ويجهزني لمساعي الأكاديمية المستقبلية أو المساعي المهنية في المجالات ذات الصلة.

3. التأثير الاجتماعي، فمن خلال تسليط الضوء على أهمية التواصل الفعال داخل فرع الإنتاج في سوناطراك، فإن هذا البحث لديه القدرة على إحداث تأثير مجتمعي إيجابي خصوصا داخل هذه البيئة المهنية. فيمكن أن تؤدي هذه الدراسة في ممارسات الاتصال التنظيمي داخل الشركة، إلى تحسين الرضا الوظيفي، ومشاركة الموظفين، والأداء التنظيمي التفاعلي، مما يفيد في نهاية المطاف القوى العاملة وأصحاب المصلحة والمجتمع الأوسع.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الصناعة بالجزائر، فتحتل شركة سوناطراك موقعا مركزيا في قطاع النفط والغاز في الجزائر، وهي عنصر حاسم في اقتصاد البلاد. ومن خلال دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على سيرورة قسم الإنتاج بها، سيساعد على اكتساب رؤى قيمة حول الكفاءة التشغيلية وإدارة الموارد وعمليات صنع القرار الاستراتيجي للاعب رئيسي في مجال الطاقة بهذا البلد.

- القيمة التشغيلية للموضوع، فإن فهم دور الاتصال التنظيمي في سير العمل لقسم الإنتاج، بأحد أضخم وأنجح الشركات بالقارة، له آثار جيدة لتحسين الفعالية التشغيلية والإنتاجية في البيئات الصناعية المماثلة. فيمكن لنتائج هذا البحث أن تفيد أفضل الممارسات والسياسات وبرامج التدريب التي تهدف إلى تحسين عمليات الاتصال وتعزيز الأداء العام على تحسين أدائها ورؤية نفسها من منازير مختلفة وجديدة.

- المساهمة الأكاديمية، حيث سيساهم هذا البحث حول الاتصال التنظيمي في إثراء دائرة المعارف العلمية بالدراسات المستقبلية حول نفس الموضوع، من خلال استكشاف تأثيره ضمن سياقات محددة - فرع الإنتاج بسوناطراك في هذه الحالة. من خلال التحقيق في سيناريوهات العالم الحقيقي وتطبيق الأطر النظرية، فإنه يضيف إلى مجموعة المصادر والمراجع في هذا المجال، مما يمهد الطريق لمزيد من البحوث الدراسية في المستقبل، وقابلية النزول بها إلى الميدان و إختبار فرضياتها.

الدراسات السابقة :

توفر الدراسات السابقة الأساس لفهم سياق وأهمية الأحداث التي يتم سردها في البحوث العلمية. فمن خلال فحص الأبحاث السابقة المتوفرة، يكتسب الباحث نظرة أكاديمية مدعومة للعوامل التاريخية والثقافية والاجتماعية التي شكلت تجارب من بحثو في هذا المجال والموضوع من قبل. وإن فهم هذه الدراسات السابقة يوفر سياقاً قيماً وعمقاً للسرد يمكن للباحث أن يستفيد منه في تحديد أي زاوية بحث تناسب الموضوع الذي يعمل عليه، وفي هذا الصدد إعتمدت في دراستي هذه على مجموعة من الدراسات الأجنبية والجزائرية والتي صنفتها كالتالي:

الدراسة الأولى : بعنوان " Corporate Communication (A Case Study of Oil & Natural Gas Corporation)

الإتصال التنظيمي (دراسة على شركة نفط وغاز طبيعي)

Hemwati Nandan Bahuguna Garhwal University | HNB · School of Management – الهند – هاركاندي .

تعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات نجاحاً في هذا الموضوع ليس في الهند فقط بل في العالم، ويشمل البحث على شرح دور تكنولوجيا الإتصال كل مناحي المؤسسات الإقتصادية ومعظم، ومدى إعتداد مؤسسات الطاقة على عملية الإتصال التنظيمي في أنشطتها التجارية الروتينية رغم تتمتعها بأحدث التكنولوجيا والوسائل، تركز هذه المذكرة على عملية الإتصال التنظيمي التي تستخدمه شركة ONGC لتعزيز نشاطها الإنتاجي. كما تسلط الضوء على المجالات التي يتعين على المؤسسة أن تبذل فيها جهودها لجعل عملية الإتصال أكثر فعالية.

الدراسة الثانية : بعنوان "ديناميكيات الاتصالات في شركات الغاز: دراسة حالة لفروع الإنتاج"

Communication Dynamics in Gas Companies: A Case Study of "Production Branches"

من إعداد الطالب جون سميث

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2020

بجامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس

تبحث هذه الدراسة في ديناميكيات الاتصال المعقدة داخل فروع إنتاج شركات الغاز، مع التركيز على التفاعل بين الهياكل التنظيمية وتدفق المعلومات وكفاءة الإنتاج. ومن خلال التحليل النوعي والمقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، يكشف البحث عن الدور المحوري لاستراتيجيات الاتصال الفعالة في تحسين العمليات التشغيلية وتعزيز ثقافة السلامة والتعاون.

وذلك بطرح التساؤل الرئيسي الذي جاء كالتالي:

كيف تؤثر ديناميكيات الاتصال على الكفاءة التشغيلية والسلامة داخل فروع إنتاج شركات الغاز؟

How do communication dynamics influence operational efficiency
?and safety within gas companies' production branches

وقد قسم الباحث السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي جاءت كالتالي:

- ما هي قنوات وهياكل الاتصال الرئيسية داخل فروع مؤسسات إنتاج الغاز؟
- كيف تؤثر أنماط الاتصال على عمليات صنع القرار وتنسيق سير العمل؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التواصل في تعزيز ثقافة السلامة والتعاون؟

وانطلقت الدراسة من مجموعة من نظريات الاتصال التنظيمي مثل نظرية الشبكة، ونظرية معالجة المعلومات، ونظرية النظم الاجتماعية التقنية.

ومنه استخلص مجموعة من الفرضيات وهي:

- سترتبط استراتيجيات الاتصال الفعالة بتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل حوادث السلامة.
- يختلف مستوى أداء العمال باختلاف نوع الاتصال المستخدم داخل فرع الإنتاج.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تحديات وفرص الاتصال داخل فروع إنتاج الغاز واقتراح توصيات لتعزيز فعالية الاتصال.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات في بحثه وهي المقابلة والملاحظة و الاستبيان، وتم استخدامها على عينة تم اختيارها من فروع إنتاج الغاز من مؤسسات متعددة لضمان التنوع في الحجم التنظيمي والسياق التشغيلي.

كان من بين المشاركين مديري الإنتاج والمهندسين والفنيين والعاملين في الخطوط الأمامية المشاركين في العمليات اليومية.

وتوصل الباحث في نهاية بحثه إلى أن التواصل الفعال ضروري لتحسين العمليات التشغيلية وتعزيز السلامة داخل فروع إنتاج الغاز. ويمكن أن تؤدي الاستراتيجيات مثل قنوات نشر المعلومات الواضحة وتعزيز ثقافة الاتصال المفتوح إلى تحسينات ملموسة في نتائج الأداء

الدراسة الثالثة : "استكشاف ممارسات الاتصال في إنتاج الغاز: تحليل مقارنة بين الصناعات"

**Exploring Communication Practices in Gas Production: A Cross-"
"Industry Comparative Analysis**

أطروحة دكتوراه من إعداد الطالبة إميلي جونسون سنة 2019 بجامعة ستانفورد

تبحث هذه الأطروحة في ممارسات الاتصال داخل فروع إنتاج الغاز، وإجراء مقارنات عبر صناعات متعددة لتحديد أفضل الممارسات ومجالات التحسين. ومن خلال تحليل البيانات الواردة من شركات الغاز إلى جانب القطاعات الأخرى، تسلط الدراسة الضوء على التحديات والفرص الفريدة في تعزيز شبكات الاتصال الفعالة داخل بيئة الإنتاج.

وكان التساؤل الرئيسي في هذه الأطروحة كالتالي: كيف يمكن مقارنة ممارسات الاتصال داخل فروع إنتاج الغاز بتلك الموجودة في الصناعات الأخرى، وما الدروس التي يمكن تعلمها من التحليل الشامل للأمثلة الناجحة لفروع الإنتاج بالصناعات الأخرى؟

وقد قسمت الباحثة السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي جاءت كالتالي:

ما هي أوجه التشابه والاختلاف في هياكل الاتصال عبر مختلف الصناعات؟

- كيف يمكن مقارنة ممارسات الاتصال في فروع إنتاج الغاز بالصناعات ذات الموثوقية العالية (مثل الطيران والطاقة النووية)؟
- ما هي الأفكار التي يمكن اكتسابها من الصناعات الأخرى لتعزيز فعالية الاتصال في إنتاج الغاز؟

وقامت الباحثة بتوظيف عدة نظريات من مجال الاتصال التنظيمي مثل نظرية المقارنة في الاتصال، ونظرية المنظمة عالية الموثوقية، ونظرية التعلم التنظيمي.

ما أوصلها إلى بناء مجموعة من الفرضيات مثل:

سيكشف التحليل الشامل للصناعات عن تحديات الاتصال الفريدة في إنتاج الغاز وفرص التحسين من خلال اعتماد أفضل الممارسات من القطاعات الأخرى.

وهدفت دراستها إلى تحديد فجوات الاتصال والحلول المحتملة داخل فروع إنتاج الغاز من خلال التحليل المقارن مع الصناعات الأخرى.

وتم استخدام اداتين بحثيتين وهما المراجعة الأدبيات والمقابلة، بينما تم هذا البحث على عينتين الأولى تتمثل في موظفي فروع إنتاج الغاز من شركات مختلفة لإجراء دراسات حالة متعمقة. وشملت العينة الثانية المراد منها التحليل المقارن للصناعات المعروفة بموثوقيتها العالية ومعايير السلامة الأخرى، في موظفي من شركات الطيران والطاقة النووية.

باختصار يقوم هذا البحث بتسليط تحليل شامل للصناعات لتحديد مدى أهمية تكييف ممارسات الاتصال من الصناعات ذات الموثوقية العالية لتعزيز السلامة والفعالية التشغيلية داخل فروع إنتاج الغاز. إن التعلم من مختلف القطاعات يمكن أن يثري استراتيجيات الاتصال ويعزز التحسين المستمر.

الدراسة الرابعة : "دور شبكات الاتصالات في تعزيز الكفاءة التشغيلية: دراسة في منشآت إنتاج الغاز"

The Role of Communication Networks in Enhancing Operational " Efficiency: A Study of Gas Production Facilities

من إعداد الطالب مايكل رودريغيز لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2018 من جامعة أوستن تكساس.

يتطرق هذا البحث إلى أهمية شبكات الاتصالات في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل منشآت إنتاج الغاز. باستخدام تحليل الشبكات الاجتماعية ونظريات الاتصال التنظيمي، توضح الدراسة تأثير

هياكل الشبكة على نشر المعلومات وعمليات صنع القرار ونتائج الأداء العام في مجال إنتاج الغاز.

و كان التساؤل الرئيسي في هذه الأطروحة كالتالي:

كيف تساهم شبكات الاتصالات داخل منشآت إنتاج الغاز في الكفاءة التشغيلية ونتائج الأداء؟

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، و التي جاءت كالتالي:

ما هي خصائص شبكات الاتصالات داخل مرافق إنتاج الغاز؟

كيف تؤثر هياكل الشبكة على تدفق المعلومات وعمليات صنع القرار؟

ما هو تأثير شبكات الاتصالات على كفاءة الإنتاج ونتائج السلامة؟

ما جعل الباحث يأتي بفرضيته العامة للأطروحة التي قام ببنائها على نظرية الشبكة الاجتماعية، ونظرية تحليل الشبكات، ونظريات الكفاءة التنظيمية الستة.

وكانت فرضيته كالتالي: شبكات الاتصالات التي تتميز بالاتصال العالي وتبادل المعلومات سوف ترتبط بتحسين الكفاءة التشغيلية ونتائج السلامة.

هدف هذا البحث الرئيسي كأى دراسة، إلى فهم العلاقة بين شبكات الاتصالات والأداء التشغيلي داخل مؤسسات إنتاج الغاز ومرافق الإنتاج الخاصة بها، واقتراح استراتيجيات لتحسين فعالية الشبكة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على أدوات منها:

أداة تحليل الشبكة الاجتماعية (SNA): ويستخدم SNA لرسم خريطة لشبكات الاتصالات داخل منشآت إنتاج الغاز، وتحديد العقد الرئيسية وهياكل الشبكة.

أداة تحليل وثائق الاتصال الداخلية: وهي أداة تعمل على استكشاف الوثائق ذات الطابع الاجتماعي مثل رسائل البريد الإلكتروني والمذكرات داخل المؤسسة، لتكملة بيانات الشبكة.

كما تم استخدام الملاحظة بالمشاركة. تم تطبيق هذه الأدوات على عينة تتمثل في موظفي مرافق إنتاج الغاز من شركات متعددة من مختلف مستويات المنظمة، كالمشرفين على الإنتاج، المشغلين، الموظفين الإداريين.

باختصار تحاول الدراسة فهم الدور الذي تلعبه شبكات الاتصالات في تشكيل نتائج الكفاءة التشغيلية والسلامة داخل مرافق إنتاج الغاز. وكيف يمكن أن تؤدي استراتيجيات الاتصال التنظيمي خصوصا ذات الطابع الشبكي إلى تحسينات ملموسة في عمليات الإنتاج والأداء العام وبالتالي تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول دور الاتصال التنظيمي في سياق فروع إنتاج شركات الغاز، مما يوفر فهماً شاملاً للتحديات والفرص الكامنة في هذا القطاع.

أهداف الدراسة :

1. لابد على كل دراسة أو بحث أن تشتمل على مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى الوصول إليها، وتشمل أهداف هذه الدراسة حول تأثير الاتصال التنظيمي على سيرورة عملية الإنتاج بسوناطراك DP على ما يلي:
- التعرف على ديناميكيات الاتصال التنظيمي ، قسم الإنتاج في سوناطراك، و فهم القوى و التأثيرات التي تقود عملية الاتصال داخل مؤسسة سوناطراك.
2. التعرف على العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وأدائها الوظيفي.
3. تحديد التحديات التي يواجهها الاتصال التنظيمي وإسهاماته في إقصاء.
4. التحديات التي يواجهها الموظفون داخل قسم الإنتاج.
5. تقييم تأثير الاتصال التنظيمي على أداء قسم الإنتاج.
6. استكشاف وجهات نظر الموظفين وتصوراتهم ومواقفهم وخبراتهم فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي داخل قسم الإنتاج، بما في ذلك مستويات رضاهم واقتراحات التحسين.

7. فحص دور التواصل القيادي داخل قسم الإنتاج، بما في ذلك فعالية استراتيجيات الاتصال الإداري، وآليات التغذية الراجعة (feedback)، وعمليات صنع القرار.

أهمية الدراسة

تناولت عدة أبحاث ودراسات موضوع الاتصال في شكله العام، لكن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية وخصوصا سوناطراك هو موضوع لم يلقي نفس الإهتمام من الباحثين في مجال الاتصال بالجزائر وخصوصا بشركة سوناطراك.

وتتمثل أهمية هذه المذكرة في المساهمة في دعم تطبيق نظريات الاتصال بالجزائر، وتوضيح مجموعة من النقاط الحالية حول الاتصال التنظيمي من خلال تقديم نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير ممارسات الاتصال ضمن سياق تنظيمي محدد على عملية الإنتاج بسوناطراك. فيمكن أن تساعد هذه الدراسة في تحسين الأطر النظرية والنماذج المتعلقة بمجال العلاقات العامة خصوصا والاتصال عامة.

كما يمكن لسوناطراك، باعتبارها شركة طاقة بارزة، الاستفادة من نتائج هذا البحث لتحسين استراتيجيات الاتصال الخاصة بها داخل قسم الإنتاج الذي يعتبر أهم قسم بها. فيمكن أن يؤدي تنفيذ التوصيات المستندة في هذه الدراسة إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية والأداء العام.

ويمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على مجالات أخرى فيمكن أن يكون لنتائج هذه الدراسة آثار تتجاوز سوناطراك وقطاع الطاقة. وإن فهم تأثير التواصل التنظيمي على الإنتاج يمكن أن يوفر رؤى قيمة للمؤسسات عبر مختلف الصناعات، مما يساهم في تحسين الممارسات وتطوير قنوات الاتصال.

كما أنه من خلال إجراء دراسة دقيقة حول هذا الموضوع، يمكن للباحثين والممارسين تعزيز فهمهم للديناميكيات المعقدة بين عمليات الاتصال ونتائج الإنتاج. ما يمكن أن يؤدي إلى تطوير منهجيات وأدوات أفضل لممارسات جديدة في أبحاث الاتصال التنظيمي المستقبلية.

وبشكل عام، فإن دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على فرع الإنتاج بسوناطراك أمر جد مهم من الناحية الأكاديمية لأنه يساهم في التقدم النظري والتطبيقات العملية في مجالات الاتصال التنظيمي وإدارة الموارد الطاقوية والإنتاجية الصناعية بالبلد.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإتصال التنظيمي

تمهيد :

المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : هيكل الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث : شبكات الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع : أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني : أساليب الاتصال التنظيمي و معوقاته

المطلب الأول: أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

المطلب الثاني : معوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث : خصائص الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب الرابع : نظريات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد التواصل التنظيمي بمثابة شريان الحياة لأي شركة، حيث ينسج نسيج عملياتها وثقافتها ونجاحها. وهو يجسد في جوهره نقل المعلومات والأفكار والقيم ضمن إطار تنظيمي. كما يعتبر أحد المواضيع التي لازم تستقطب إهتمام الباحثين والدارسين في مجال علوم الإتصال والعلاقات العامة، حيث يشمل هذا النظام متعدد الأوجه عددًا لا يحصى من القنوات، بدءًا من المذكرات الرسمية ورسائل البريد الإلكتروني إلى المحادثات غير الرسمية والمنصات الرقمية، حيث يلعب كل منها دورًا محوريًا في تشكيل الديناميكيات التنظيمية، وبسبب ذلك هنالك العديد من الزوايا التي يمكن للباحث أن يتقرب منها إلى فهم طبيعة الاتصال التنظيمي.

وفي المشهد المعقد للأعمال التجارية الحديثة، والذي يتميز بالتقدم التكنولوجي السريع والترابط العالمي، تتزايد أهمية التواصل الفعال بشكل كبير. حيث يجب على المنظمات أن تكون في حالة تناسق وتساغم في الداخل، حتى تمتد رسالتها وأهدافها عبر الحدود الجغرافية وتتجاوز الحواجز اللغوية، مما يستلزم استراتيجيات اتصال بارعة تستوعب التنوع والشمولية. علاوة على ذلك، في عصر يتميز بمستويات غير مسبقة من الحمل الزائد للمعلومات، تصبح القدرة على استخلاص ونشر المعلومات ذات الصلة بكفاءة أمرًا بالغ الأهمية، مما يمكّن المؤسسات من الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة التغيير المستمر.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق على ماهية الإتصال التنظيمي وشبكاتة وأهميته ضمن المبحث الأول، بينما سيتم التطرق في المبحث الثاني إلى أساليب الإتصال التنظيمية ومعوقات مثل هذه العملية داخل بيئات العمل وتسليط الضوء على خصائص الاتصال الفعال وأهم النظريات التي جاءت في هذا السياق.

المبحث الأول : ماهية الإتصال التنظيمي

المطلب الأول : هيكل الإتصال التنظيمي

يمثل الاتصال التنظيمي حجر الزاوية في الفعالية التنظيمية، وتشكيل الثقافة والعمليات والنتائج داخل الشركة. يسعى هذا البحث إلى تقديم فحص شامل لبنية الاتصال التنظيمي، والتعمق في تعقيداته وآلياته وآثاره الشاملة. من خلال تجميع الأدبيات الموجودة والأطر النظرية والدراسات التجريبية، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الطبيعة المتعددة الأوجه للتواصل التنظيمي، وتقديم رؤى تفيد كل من النظرية والتطبيق.

حيث توجد صلة بين التنظيم الإداري والاتصال كنشاط، فالإتصال هو ما يدفع كل جزء من عملية التنظيم، حيث لا يمكن تنظيم وترتيب المهام وتوزيعها دون إحداث نوع من الإتصال ووصول المعلومات عبر قنوات معينة لإخبار القائمين على العمليات داخل التنظيم بالتزام مواقعهم.

فالإتصال هو شريان الحياة للمنظمات، فيعمل كأساس للتنسيق والتعاون وصنع القرار ونقل المعلومات. يعزز الإتصال الفعال التفاهم بين الموظفين، يعزز الإنتاجية، يسهل الابتكار، ويدفع في نهاية المطاف النجاح التنظيمي. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يؤدي ضعف التواصل إلى سوء الفهم والصراعات وعدم الكفاءة، وفي النهاية يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية.

أنواعه :

أولاً : الإتصال التنظيمي الرسمي

1- مفهومه :

يشير الاتصال التنظيمي الرسمي إلى النقل المنظم للمعلومات والأفكار والرسائل داخل المنظمة من خلال القنوات والبروتوكولات والهياكل الهرمية القائمة. ويشمل النشر المخطط للرسائل الرسمية والسياسات والإجراءات والتوجيهات من الإدارة إلى الموظفين، بالإضافة إلى ردود الفعل والتواصل التصاعدي من الموظفين إلى الإدارة. يتبع الاتصال الرسمي عادةً مسارات محددة مسبقاً مثل المذكرات والتقارير والاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني والإعلانات

الرسمية، بهدف ضمان الوضوح والاتساق والكفاءة في نقل الأهداف والغايات والتوقعات التنظيمية.

"وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة".³¹

2- مهامه :

تتجسد مهام الإتصال التنظيمي الرسمي في مجموعة من النقاط وهي كالتالي:

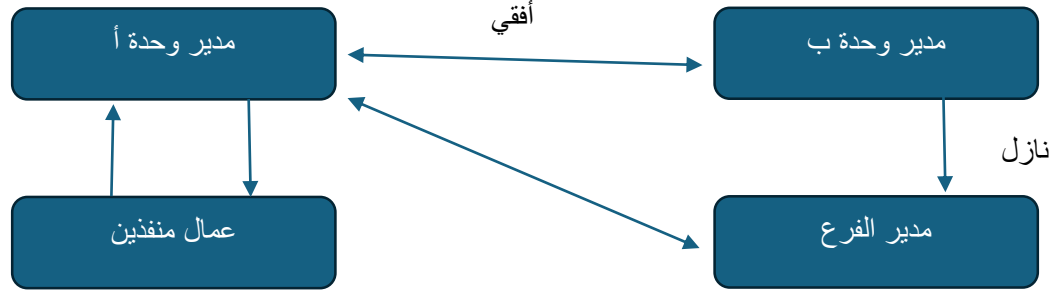
- . تسهيل عملية نشر المعلومات وإختصار الجهد.
- . التأكد من الوضوح والدقة في توصيل الرسائل.
- . تعزيز فهم الأهداف والغايات التنظيمية.
- . تعزيز التوافق مع سياسات الشركة وإجراءاتها.
- . تعزيز التنسيق والتعاون بين الإدارات.
- . دعم عمليات اتخاذ القرار الفعالة.
- . توفير آليات التغذية الراجعة أو ال feedback لتقييم الأداء.
- . تنمية الشعور بالانتماء والثقافة التنظيمية.
- . زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار ورضاهم.
- . تقليل حالات عدم التشتت والهلع والغموض داخل المنظمة.
- . نقل التوجيهات والتعليمات من الإدارة بطريقة فعالة.
- . الإبلاغ عن التغييرات في الهيكل التنظيمي أو الاستراتيجية.
- . رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم.
- . تعزيز الشفافية والانفتاح في التواصل.

، "Free Press، 2010" إيريك كارلسون ، *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings* - " 31 ص 134.

- . تعزيز الابتكار ومشاركة الأفكار.
- . دعم حل النزاعات وجهود حل المشكلات.
- . التأكد من الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- . بناء الثقة والمصداقية في القيادة.
- . تعزيز القيم والأخلاق المؤسسية.
- . المساهمة في الفعالية التنظيمية الشاملة والنجاح.
- . نشر أهداف المنظمة وقيمها.
- . إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
- . ابلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- . الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
- . توضيح التغييرات والإنجازات.
- . تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات واستقصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الاهداف.³²

3- أشكاله:

يتخذ هذا النوع من الإتصال أربع إتجاهات يمكن إبرازها في الشكل التالي:



الشكل رقم (01) يوضح شكل الاتصال التنظيمي الرسمي و توجهاته³³

3-1 : الاتصال النازل :

أ- مفهومه: هو الإتصال الذي يتدفق من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الأدنى. ويتضمن التوجيهات والتعليمات والتعليقات ومراجعات الأداء.

و ضمان الوضوح والمواءمة كما يهدف إلى موافقة التوقعات التنظيمية وتقديم التعليمات والإرشادات والملاحظات للموظفين لتسهيل أداء المهام وتطويرها وتعزيز تحفيز الموظفين ومشاركتهم ومعنوياتهم من خلال تعزيز الشعور بالتوجيه والانتماء.³⁴

ب - مزايا الإتصال النازل:

- توفير الوضوح بشأن الأهداف والتوقعات التنظيمية.
- ضمان الاتساق في الرسائل.
- تسهيل الإنسجام.
- تعزيز معنويات الموظفين من خلال تعزيز الشعور بالانتماء.

³³ الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص 547

³⁴ 2015، ص 45. McGraw-Hill "Leadership Communication: Techniques and Practices" مارك ديفيس " 34

- تمكين الأفراد من متابعة التغييرات والأحداث داخل المؤسسة وموقف الإدارة منها مما يساعد على اتزان المؤسسة.

ج - عوائق الإتصال النازل:

- خطر تشويه المعلومات أثناء مرورها عبر مستويات مختلفة وتغيرها عن محتواها الأصلي.
- عدم وجود تعليقات تصاعدية أو feedbacks ما يمكن أن يعيق النجاح التنظيمي.
- سيطرة المسؤولين على المعلومات وقدرتهم فلترتها وحجبها عن المستويات الدنيا، ما قد يؤثر بالسلب على إحداث الأثر المرغوب من الرسالة.³⁵



شكل رقم (02) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي النازل³⁶

3-2- الاتصال الصاعد:

مفهومه:

هو الإتصال الذي يتدفق من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى. ويتضمن التعليقات والاقتراحات والتظلمات وتحديثات الأداء.

ويعد جد مهم وحاسم في نمو وتطور المؤسسة في ضوء إيجابي.

ويمكن تلخيصه في أربع نقاط وهي:

- التماس التعليقات والاقتراحات والرؤى من الموظفين لتحسين الفعالية التنظيمية وصنع القرار.
- معالجة مخاوف الموظفين والتظلمات والقضايا للحفاظ على بيئة عمل إيجابية ورضا الموظفين.
- تمكين الموظفين من خلال توفير الفرص للتعبير عن آرائهم والمساهمة بالأفكار والأفكار.

³⁵ 20، ص McGraw-Hill Education 1992 **"Communication in Organizations: Strategies and Skills"** كاثرين كوفي " 35

³⁶ " المؤلف أحمد الشامي، إدارة الاتصال في المنظمات" ، من إصدارات دار الكتب العلمية عام 2015، ص 50-55.

- المشاركة في عمليات صنع القرار.³⁷
- ب - مزايا الإتصال الصاعد:
 - توفير رؤى قيمة من موظفي الخطوط الأمامية
 - تعزيز الشعور بالشمولية والتمكين.
 - تعزيز ثقافة الانفتاح والشفافية.
 - تمكين القادة من معالجة المشكلات قبل تفاقمها.
 - تمكين الأفراد من التعبير عن ذاتهم.
 - إرضاء الحاجات الإجتماعية للموظفين.
 - إستكشاف الأخطاء قبل وقوعها.³⁸
- ج - عوائق الإتصال الصاعد:
 - الانتقام والإساءة قد يمنع ردود الفعل الصادقة والعفوية.
 - تصفية المعلومات أو تشويهها من المسؤولين أثناء صعودها في التسلسل الهرمي.
 - محدودية رؤية الإتصال الصاعدي من قبل الإدارة العليا.
 - البعد المكاني بين الرؤساء والمرؤسين.
 - ثقافة المؤسسة وسياستها، التي قد تعتبر أنه من الطبيعي أكثر أن يبدأ الإتصال من الرؤساء دوما وليس العكس.
 - سياسة الباب المغلق وعزلة الرؤساء.³⁹

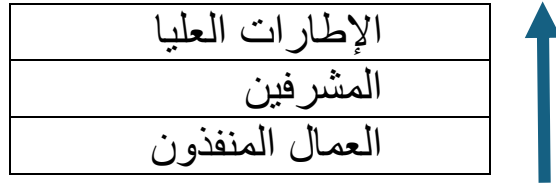
³⁷ للكاتب ستيفن جونسون **"Effective Feedback in Organizational Communication"** عام 2017، ص 78. Wiley-Blackwell

عام 2017، ص 78. Wiley-Blackwell

عام **Upward Communication in Organizations: Strategies for Effective Feedback Sage Publications** جونسون "ليزا" ³⁸ 2018،

ص 112.

عام **Overcoming Barriers to Upward Communication: Strategies for Effective Organizational Routledge** ماريا سميث " ³⁹ 2019، ص 88.



الشكل رقم (03) يوضح الاتصال التنظيمي الصاعد الرسمي⁴⁰

3-3 الإتصال الأفقي:

أ - مفهومه:

هو الإتصال الذي يحدث بين الأفراد أو الإدارات على نفس المستوى الهرمي داخل المؤسسة. فهو يسهل التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات عبر الحدود

وهو تبادل المعلومات والأفكار والتغذية الراجعة بين الأفراد أو الأقسام على نفس المستوى الهرمي داخل المؤسسة.⁴¹

يهدف إلى تسهيل التنسيق والتعاون ومشاركة المعلومات عبر الحدود الوظيفية.

ب - مزايا الاتصال الأفقي:

- تعزيز التعاون والتفاعل ويشجع على العمل الجماعي وحل المشكلات والمبادرات العابرة للوظائف، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار.

- تعزيز المرونة والتكيف فيتيح الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية من خلال تمكين التواصل والتنسيق عبر الأقسام.

- بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الثقة والتواصل والاحترام المتبادل بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء ورفاهية العمل.

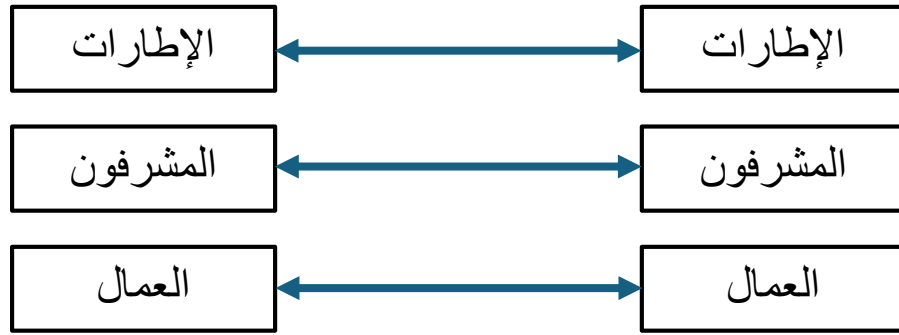
⁴⁰ "إدارة الاتصال في المنظمات" للمؤلف أحمد الشامي، من إصدارات دار الكتب العلمية عام 2015، ص 60-65.

⁴¹ "Horizontal Communication in Organizations: Strategies for Effective Collaboration" Palgrave سارة جونز " عام 2016، ص 42. Macmillan.

- تعزيز الكفاءة التنظيمية فيحسن تدفق المعلومات واتخاذ القرارات وتنفيذ المهام من خلال تقليل العوائق البيروقراطية وتعزيز التواصل المباشر بين النظراء.
- تعزيز تطوير الموظفين يوفر فرصاً لتطوير المهارات ومشاركة المعرفة والتعلم من الزملاء ذوي الخبرات والخلفيات المختلفة.
- يعزز العمل الجماعي وحل المشكلات
- يسرع عمليات صنع القرار.
- يشجع الابتكار من خلال وجهات نظر متنوعة ويعزز ثقافة تنظيمية متماسكة.⁴²
- ج- عوائق الاتصال الأفقي:
 - قد يعيق الفصل بين الأقسام أو الوظائف مما يؤدي إلى تكرار الجهود والتفاوتات والصراعات وإنعدام التجانس.
 - غياب القنوات أو السبل الرسمية للاتصال الأفقي قد يؤدي إلى تبادلات عشوائية التي هي غير فعالة في إنجاز المهام بشكل دقيقة.
 - تفاوت الأولويات قد يعيق هذا النوع من الاتصال في ترتيب وتفضيل الأهداف المتضاربة بين الأقسام من التعاون إلى التنسيق، مما يعرقل الفعالية التنظيمية.
 - قد يؤدي إلى الإرهاق الإتصالي، هذا الشكل من الاتصال فقد تؤدي الرسائل الزائدة وغير المنظمة بشكل عمودي إلى إرهاق الموظفين وتقييد قدرتهم على التركيز على المهام الأساسية.
 - مقاومة التغيير فقد يقاوم الموظفون مشاركة المعلومات أو التعاون مع زملائهم من الأقسام الأخرى بسبب الخوف من فقدان السيطرة أو المنافسة أو التهديدات لاستقلاليتهم.⁴³

⁴² "لورا بيكر *The Power of Horizontal Communication: Transcending Hierarchical Boundaries*" Oxford University Press، ص 75.

⁴³ "ماريا جونز *Challenges of Horizontal Communication in Organizations: Strategies for Overcoming Barriers*" Springer عام 2018، ص 110.



الشكل رقم (04) يوضح شكل الاتصال الأفقي و توجهاته⁴⁴

4-3 الاتصال المحوري:

1 - مفهوم الاتصال المحوري:

الاتصال المحوري هو تبادل المعلومات والأفكار بطريقة هرمية أو بين الإدارات و يشبه الاتصال القطري رغم وجود بعض الاختلافات بينهما ، حيث ينقل التوجيهات بين الإدارات أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة التي تقع ضمن سلم هرمي واحد ، بهدف تحقيق التنسيق والتوافق بين الأهداف والأنشطة والاستراتيجيات المختلفة ، كمثل أن يتصل المدير العام لفرع الإنتاج بمدير فرع الصيانة .⁴⁵

ب - مزايا الاتصال المحوري:

- تحقيق التنسيق الاستراتيجي بحيث يساهم في تحقيق توافق الأهداف وتنسيق الأنشطة بين الإدارات المختلفة، مما يعزز فعالية العمل التنظيمي.

- تعزيز الشفافية والتفاهم فيسهل تبادل المعلومات والتوجيهات بين الإدارات في فهم متطلبات العمل وتوجيهات الإدارة العليا، مما يقلل من الالتباس والتضارب.

⁴⁴ " *Organizational Communication: Approaches and Processes* للكاتبة Katherine Miller

من توزيع Cengage Learning العام: 2017، ص 89

⁴⁵ " *Understanding Vertical Communication in Organizations: Principles and Practices* للكاتبة سوزان سميث من إصدار

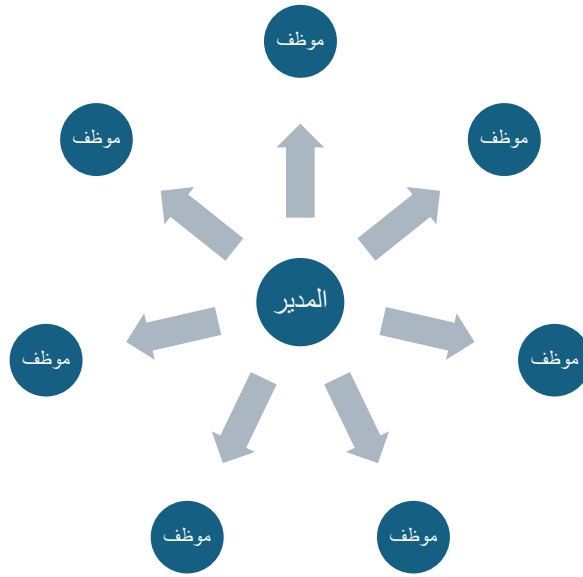
Routledge عام 2019، ص 63.

- تحسين الأداء والتكامل، حيث يعزز الاتصال المحوري التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة، مما يسهم في تحقيق النتائج المتميزة وتحسين الأداء التنظيمي.
- تعزيز الاستجابة والتكيف، فيتيح الاتصال المحوري للمؤسسة التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من خلال تبادل المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مستنير.
- تعزيز التفاعل والابتكار، فيشجع الاتصال المحوري على التفاعل وتبادل الأفكار والابتكار بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تحقيق التطوير والتحسين المستمر في العمليات والممارسات التنظيمية.⁴⁶
- ج- عوائق الاتصال المحوري:
 - تشتت الاهتمامات فقد يعاني الاتصال المحوري من تشتت الاهتمامات والأولويات بين الإدارات المختلفة، مما يقلل من فعالية التنسيق والتوافق.
 - عدم التوازن في السلطة، قد يؤدي عدم التوازن في السلطة بين الإدارات المختلفة إلى تحديات في عملية التبادل المحوري للمعلومات والتوجيهات.
 - الثقافة التنظيمية التي قد تؤثر في قدرة الإدارات على التعاون وتبادل المعلومات بشكل فعال.
 - العوائق الهيكلية التي قد تواجه الإدارات في عملية تبادل المعلومات والتوجيهات بسبب تنظيم المؤسسة أو هيكل الإدارات.
 - نقص القنوات الفعالة، ما يعني ان الاتصال المحوري قد يعاني من نقص القنوات الفعالة والمناسبة لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات بين الإدارات المختلفة.⁴⁷

⁴⁶ للكاتب سارة براون " **Enhancing Organizational Effectiveness through Strategic Communication** " HarperCollins من إصدار

عام 2020، ص 128.

⁴⁷ للكاتب جينيفر سميث " **Overcoming Challenges in Horizontal Communication: Strategies for Effective Collaboration** " Cambridge University Press عام 2019، ص 87.



الشكل رقم (05) يوضح شكل الاتصال المحوري الرسمي و توجهاته⁴⁸

5-3 – الاتصال القطري:

أ- مفهوم الاتصال القطري:

الاتصال القطري هو تبادل المعلومات والتوجيهات بين الإدارات أو الأقسام غير المتصلة بشكل مباشر داخل المؤسسة، والتي تكون في مواقع مختلفة في الهرم التنظيمي. يهدف الاتصال القطري إلى تعزيز التعاون والتواصل بين الأقسام المتباعدة لتحقيق الأهداف المشتركة، كمثال اتصال مدير فرع إدارة وسائل التواصل الاجتماعي للشركة مع مدير قسم التسويق.⁴⁹

⁴⁸ العام: 2015، ص 210، "Business Communication: Process and Product" Mary Ellen Guffey Cengage Learning

⁴⁹ عام 2018، ص 55. Prentice Hall ليندا جونز "Cross-functional Communication: Strategies for Effective Collaboration"

ب- مزايا الاتصال القطري:

- تحسين التنسيق والتكامل، حيث يساهم في تعزيز التواصل والتعاون بين الإدارات أو الأقسام غير المتصلة بشكل مباشر، مما يعزز التنسيق والتكامل في تحقيق الأهداف المشتركة.
- تبادل المعرفة والخبرات، يمكن للاتصال القطري أن يساهم في تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة، مما يعزز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة.
- تحسين الاتصال الداخلي وتعزيز الثقة والتفاهم بين الإدارات المختلفة، مما يسهل حل المشكلات وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال توفير قنوات لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات عبر الأقسام المختلفة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية، فيساهم في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الأقسام المختلفة.⁵⁰

ج- عوائق الاتصال القطري:

- البيروقراطية التنظيمية، فقد تواجه الإدارات العوائق البيروقراطية التي تعيق التواصل وتبادل المعلومات بينها.
- الثقافة التنظيمية التي تؤثر في استجابة الإدارات للتوجيهات والمعلومات الواردة من قسم آخر.
- الخوف من فقدان السيطرة: قد تخشى بعض الإدارات من فقدان السيطرة على العمليات أو المعلومات عند التواصل مع أقسام أخرى.
- الانحياز المنطقي، والذي يعني أن بعض الأفراد قد يميلون إلى الإدارات المختلفة بسبب التحفظ أو التحيز نحو أفكار أو أولويات خاصة بقسامهم أو إهتماماتهم.
- عدم وجود بنية تحتية فعالة، فيمكن أن تعاني بعض المؤسسات من نقص في البنية التحتية الفعالة التي تسهل التواصل القطري وتبادل المعلومات بشكل سلس.⁵¹

50 كتاب " **Advantages of Cross-functional Communication: Enhancing Organizational Collaboration** " للكاتبة سوزان ميلر

من إصدار McGraw-Hill Education عام 2020، ص 92.

51 كتاب " **Overcoming Challenges in Cross-functional Communication: Strategies for Effective Collaboration** " للكاتبة

ماريا جونز من إصدار Wiley عام 2019، ص 75.

الاتصال الخارجي:

أ - مفهوم الاتصال الخارجي:

الاتصال الخارجي هو التواصل وتبادل المعلومات والمفاهيم بين المؤسسة والكيانات أو الأفراد خارج البيئة الداخلية للمؤسسة. يشمل هذا النوع من الاتصال التفاعل مع العملاء، والموردين، والشركاء التجاريين، والجمهور، ووسائل الإعلام، والجهات الحكومية، والمجتمع بشكل عام.⁵²

ب - مزايا الاتصال الخارجي:

- بناء علاقات قوية والمساهمة في بناء صلة مستدامة مع العملاء والشركاء التجاريين والجمهور، مما يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة فرص النمو والتطور.

- تعزيز الثقة والمصداقية، فيساهم في بناء ثقة الجمهور والعملاء والموردين من خلال تواصل فعال وشفاف ومفتوح معهم.

- تحسين الإدراك والفهم، والسماح بنقل رؤية المؤسسة وقيمتها ومنتجاتها وخدماتها بشكل فعال إلى الجمهور الخارجي، مما يساعد في تحسين فهمهم وإدراكهم للعلامة التجارية.

- استجابة فعالة لفحوى الرسالة، بحيث يتيح الاتصال الخارجي للمؤسسة الاستجابة بشكل فعال للاحتياجات والمتطلبات الخارجية، سواء كان ذلك من خلال تقديم الدعم للعملاء أو التعامل مع المخاوف العامة للجمهور.

- تحسين الصورة العامة، فيمكن للاتصال الخارجي أن يساهم في تحسين صورة المؤسسة في السوق وزيادة جاذبيتها للعملاء المحتملين والمستثمرين والشركاء.⁵³

ج- عوائق الاتصال الخارجي:

- التحديات اللغوية والثقافية، فقد تشكل الفروقات اللغوية والثقافية تحديًا أثناء التواصل مع أطراف خارجية.

- مشكلات التواصل التي قد تواجه المؤسسة وتشكل لها تحديات في تبني وسائل فعالة للتواصل مع العملاء والشركاء الخارجيين، مما قد يؤثر على جودة العلاقات.

⁵² كتاب " External Communication Strategies: Building Strong Relationships Beyond the Organization " للكاتبة جينيفر

هاريس من إصدار Routledge عام 2021، ص 22.

⁵³ كتاب " Effective External Communication: A Practical Guide to Improving Communication Between Organizations " للكاتب جون سميث من إصدار Palgrave Macmillan عام 2018، ص 45.

and Key Stakeholders " للكاتب جون سميث من إصدار Palgrave Macmillan عام 2018، ص 45.

- الضغوط الزمنية، بحيث تعاني المؤسسة من الضغوط الزمنية في التعامل مع الاحتياجات والمتطلبات الخارجية في الوقت المناسب والتي قد تكون خارج سيطرتها.
- التنظيم والتنسيق، فيتطلب الاتصال الخارجي جهداً متواصلاً للتنظيم والتنسيق بين مختلف الأقسام والفروع داخل المؤسسة لضمان استجابة فعالة ومنسقة للتحديات الخارجية.⁵⁴

ثانياً : الإتصال التنظيمي الغير رسمي :

ا- مفهومه:

الإتصال التنظيمي غير الرسمي هو عملية تبادل الرسائل والمعلومات بين أفراد المنظمة خارج الهياكل والقنوات الرسمية المحددة. يشمل هذا النوع من الاتصال المحادثات الغير رسمية، والبريد الإلكتروني الغير رسمي، والاتصالات الشخصية داخل المنظمة.

يقوم الإتصال التنظيمي غير الرسمي بتمكين الأفراد داخل المنظمة من التواصل بحرية ومرونة خارج القنوات الرسمية المحددة. يساهم هذا النوع من الاتصال في بناء العلاقات وتعزيز التعاون داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز الروح الجماعية وزيادة الإنتاجية.⁵⁵

ب - مزايا الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

- تعزيز التواصل، بحيث يساهم الإتصال التنظيمي غير الرسمي في تعزيز التواصل بين أفراد المنظمة، مما يعزز التفاهم والتعاون.
- بناء العلاقات وتعزيز فرص بناء الروح الجماعية والعمل الجماعي.
- نقل المعلومات بسرعة مما يساهم في اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فعالية.⁵⁶

⁵⁴ "Effective External Communication: Strategies for Public Relations and Marketing" Glen M. Broom و Bey-Ling Sha Routledge . عام 2017، ص 72.

⁵⁵ "Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint" Eric M. Eisenberg و H.L. Goodall Jr .Sage Publications. عام 2019، ص 139.

⁵⁶ "Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint" Eric M. Eisenberg و H.L. Goodall Jr. - Sage Publications . عام 2019، ص 139.

ج- عيوب الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

- انتشار الشائعات والمعلومات غير الصحيحة، مما يؤثر سلبيًا على المصداقية والثقة داخل المنظمة.

- التشتت والتشوش، مما يقلل من كفاءة العمل والإنتاجية.

- عدم التوجيه والإدارة فتصبح الاتصالات غير الرسمية غير موجهة وغير مدارة بشكل جيد، مما يؤدي إلى فقدان السيطرة والتحكم في الرسائل والمعلومات. □ □

د- عوائق الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

- التوجيه الهرمي حيث يمكن أن تكون هياكل التواصل الرسمية والهرمية عائقًا للاتصال التنظيمي غير الرسمي، حيث يتم تحديد القنوات والإجراءات من قبل الإدارة.

- الخوف من العقاب، فقد يكون العاملون في المنظمة خائفين من التحدث بحرية خارج القنوات الرسمية خوفًا من العقاب أو العواقب السلبية.

- الثقافة التنظيمية، حيث تتأثر الاتصالات التنظيمية غير الرسمية بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث قد تكون بعض الثقافات أكثر تسامحًا مع الاتصال غير الرسمي بينما قد تكون أخرى أكثر تقليدية وقيديًا. 57

هـ - السبب وراء وجود الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

يعود السبب وراء وجود الإتصال التنظيمي غير الرسمي في المنظمات إلى الحاجة الطبيعية للأفراد للتواصل بشكل غير رسمي وغير مقيد. يمكن للاتصال غير الرسمي أن يمنح الأفراد فرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، مما يساهم في بناء العلاقات وتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة.

المطلب الثاني : وظائف الإتصال التنظيمي

1. الإنتاج: ضمان التواصل الواضح بين فرق الإنتاج والمشرفين والإدارة لتحقيق الكفاءة القصوى وتحقيق أهداف الإنتاج، ويشمل ذلك تحديد الأولويات، وتنظيم الموارد، وتنسيق الجداول الزمنية، وحل المشكلات التي تعترض تقدم العملية الإنتاجية.

2. الإبداع: يهدف هذا النوع من التواصل إلى خلق بيئة مشجعة للإبداع والابتكار داخل المؤسسة. يتضمن ذلك إنشاء آليات لتبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين، وتوفير فرص للتجارب والاختبارات، وتشجيع التفكير الإبداعي والمبتكر في حل المشكلات وتحسين العمليات، من خلال قنوات الاتصال الفعالة ومنصات تبادل الأفكار وآليات التغذية الراجعة

3. التنسيق: يتعلق هذا النوع من التواصل بتنظيم وتنسيق جهود العمل داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات الأقسام ، و يتضمن ذلك وضع سياسات وإجراءات للتواصل الفعال، وتحديد المسؤوليات والاختصاصات، وتوجيه العمليات بشكل يضمن التنسيق السلس والتعاون بين الأقسام والفرق المختلفة من إنشاء البروتوكولات وأنظمة للتواصل لتسهيل التنسيق السلس بين الأقسام داخل المؤسسة.

4. الصيانة: يشمل هذا النوع من التواصل إدارة التواصل المتعلقة بجداول الصيانة والإجراءات والمشاكل المتعلقة بصيانة المعدات والمرافق داخل المؤسسة. يهدف إلى ضمان أن تتم الصيانة بشكل منتظم وفعال، وأن يتم توجيه جميع العمليات ذات الصلة بشكل صحيح وفقاً للمعايير والمتطلبات المحددة، من إدارة جهود التواصل المتعلقة بجداول الصيانة والإجراءات والمشاكل، إلى ضمان صيانة الأجهزة والمرافق بشكل صحيح وتشغيلها بشكل جيد.

5. الإشراف: يشمل ذلك توفير التوجيهات والتعليمات الواضحة، وتقديم التغذية الراجعة المفيدة، وتقديم الدعم والمساعدة للموظفين لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتجاوز التحديات والعقبات، ومراقبة التقدم ومعالجة أي مشاكل أو مخاوف قد تنشأ.

6. التخطيط: تنسيق وإدارة جهود التواصل المتعلقة بالفعاليات المختلفة داخل المؤسسة. يتضمن ذلك التخطيط للفعاليات، والترويج لها، وتنفيذها بشكل متناسق وفعال، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية.

7. التدريب و التطوير: توجيه وتوفير المعلومات المتعلقة ببرامج التدريب والتطوير للموظفين داخل المؤسسة. بهدف تعزيز وتطوير المهارات والقدرات الفردية، وتوفير الفرص لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية. ودعم نمو الموظفين المهني داخل المؤسسة.

8. إدارة الأزمات: تطوير استراتيجيات وبروتوكولات للتواصل الفعال أثناء الأزمات أو الطوارئ، داخليا وخارجيا، للحفاظ على الثقة وتقليل الأضرار على سمعة المؤسسة. وتقديم المعلومات الصحيحة والموثوقة، وإدارة الاستجابة بشكل فعال للحفاظ على سمعة المؤسسة وحل الأزمة بأقل تأثير ممكن.⁵⁸

المطلب الثالث : شبكات الإتصال التنظيمي :

تأخذ الاتصالات الادارية في المؤسسة أشكالا مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا وتنقسم شبكات الاتصال إلى:

1. الشبكة الرأسية للاتصال:

- في الشبكة الرأسية للاتصال، تتدفق المعلومات صعوداً وهبوطاً عبر التسلسل التنظيمي بطريقة عمودية.

- ويتبع سلسلة الأوامر، حيث تتواصل الإدارة العليا مع الموظفين في الطبقات السفلى عبر مراحل والعكس.

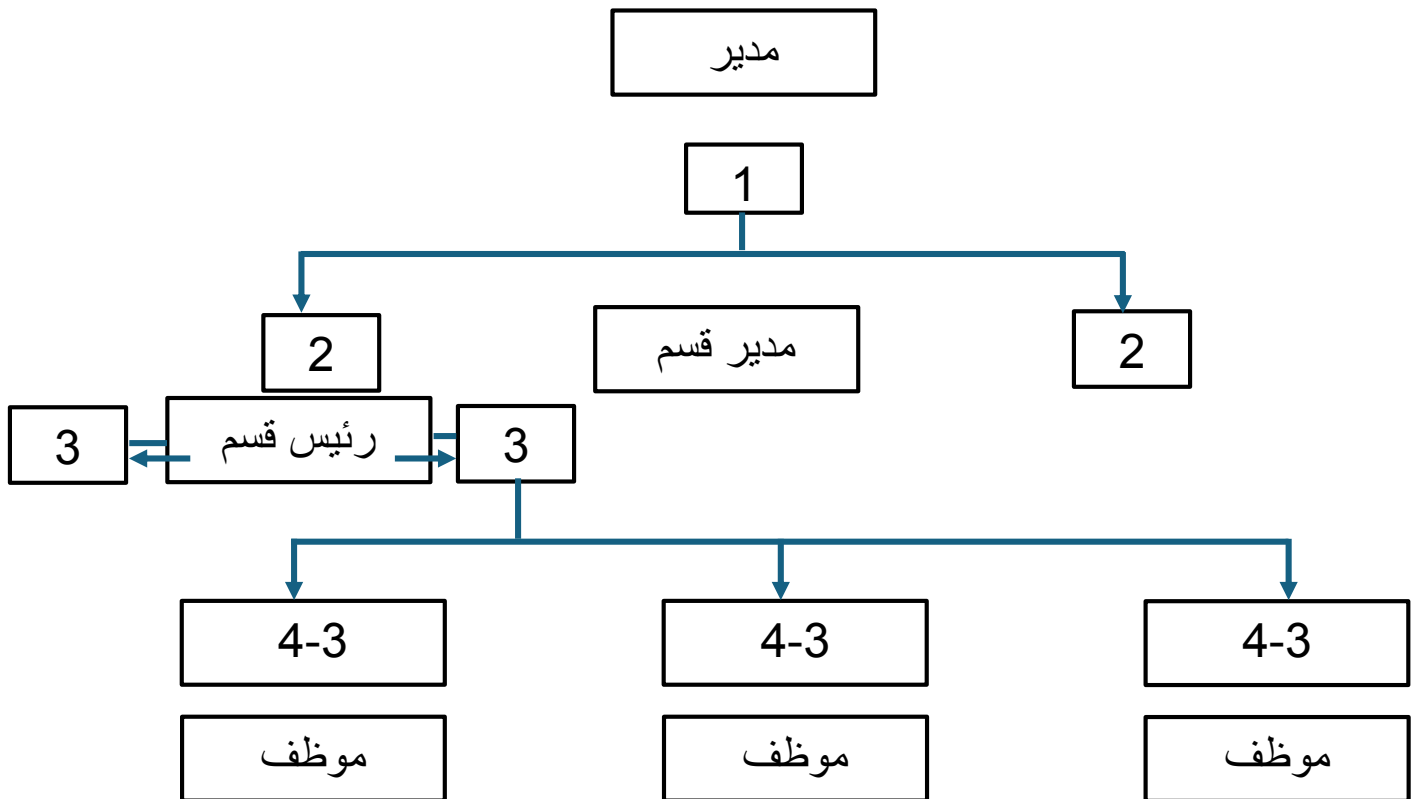
- تسهل هذه الشبكة نقل التوجيهات والتغذية الراجعة وتقييم الأداء داخل المنظمة.⁵⁹

⁵⁸ "Organizational Communication: Approaches and Processes" Katherine Miller و Joshua Barbour - Cengage Learning عام 2019، ص 189-187.

⁵⁹ "Organizational Communication: Approaches and Processes" Katherine Miller و Joshua Barbour Cengage Learning عام 2019، ص 89-87.

2. شبكة الاتصال الهرمية:

- تشبه شبكة الاتصال الهرمية الهيكل الرأسي، حيث تتدفق المعلومات بشكل صارم من أعلى الهرم إلى الأسفل.
- يتميز باتخاذ القرارات المركزية والاتصال الجانبي المحدود.
- يحدث التواصل بشكل أساسي بين الإدارة العليا والموظفين في الطبقات السفلية، مع وجود قليل من التفاعل بين النظراء على نفس المستوى الهرمي.⁶⁰



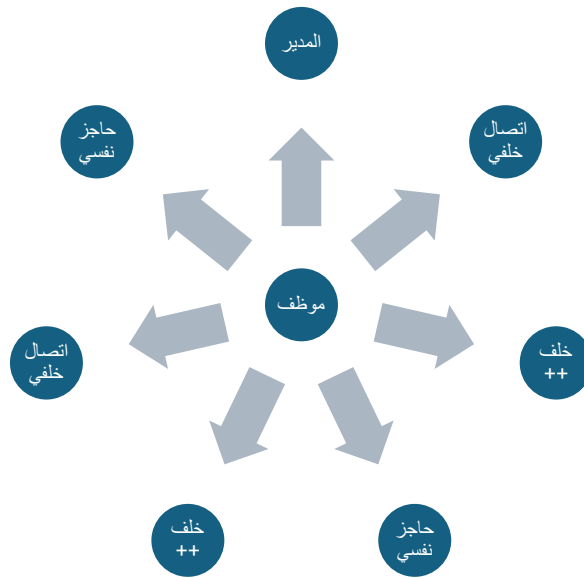
الشكل رقم (06) يوضح شكل الاتصال الهرمي الرسمي و توجهاته⁶¹

⁶⁰ "Communication in Organizations: Basic Skills and Conversation Models" Saeed Abdullah - Pearson Education عام 2017، ص 114-112.

⁶¹ "Management and Organizational Behavior" Laurie J. Mull- Pearson Education ، ص 342، عام 2016.

3. شبكة الاتصال الدائرية:

- في شبكة الاتصال الدائرية، يعمل فرد كمركز لعملية الاتصال، وتعرف أيضا بشبكة الدولاب أو العجلة.
- تتصل فيها جميع قنوات الاتصال بشخص مركزي، الذي ينشر المعلومات للأعضاء الآخرين.
- تعد هذه الشبكة فعالة لنقل المعلومات بسرعة ولكن يمكن أن تسبب اختناقات إذا كان الشخص المركزي مشغولاً أو غير متاح.⁶²



الشكل رقم (07) يوضح شكل شبكة الاتصال الدائرية و توجهاتها⁶³

⁶² "Organizational Behavior: Science, The Real World, and You" Debra L. Nelson و James Campbell Quick Cengage Learning، ص 410، العام: 2013.

⁶³ ، العام: 2006، ص 152، Thomson Wadsworth، "Communication in Organizations" H. L. Goodall Jr.

4. شبكة الاتصال الأفقية:

- تسهل شبكات الاتصال الأفقية التواصل المباشر بين الأفراد أو الإدارات على نفس المستوى الهرمي.

- تشجع هذه الشبكة على التعاون وتبادل الأفكار وحل المشاكل بين النظراء.

- تكون فعالة بشكل خاص في المؤسسات حيث يعتبر العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف.

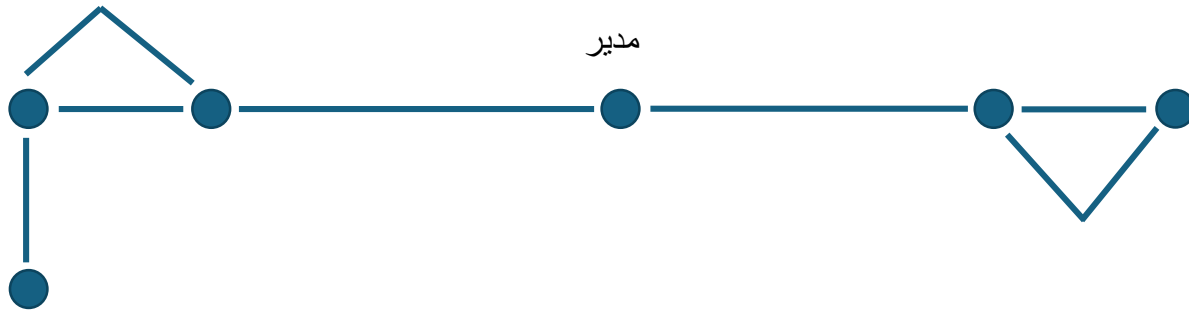
وتعتبر أشهر أشكالها شيوعاً هي:

4-1 شبكة الاتصال السلسلة:

- في شبكة الاتصال السلسلة، تتدفق المعلومات تسلسلياً من شخص إلى الآخر بشكل خطي.

- يتصل كل فرد بشكل مباشر بالشخص الذي يسبقه أو يليه في السلسلة.

- تعتمد هذه الشبكة عادةً في الفرق أو الجماعات الصغيرة حيث يعمل الأعضاء بشكل وثيق معاً ويتبادلون المعلومات بطريقة منظمة.⁶⁴



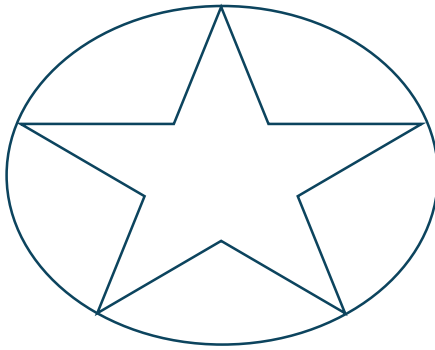
الشكل رقم (08) يوضح شكل شبكة الاتصال السلسلة و توجهاتها⁶⁵

⁶⁴ "Communication in Organizations: An Interdisciplinary Approach" Dan O'Hair - Bedford/St. Martin's، 2018، ص 76-78.

⁶⁵ "Business Communication: Building Critical Skills" Kitty O. Locker و Stephen Kyo Kaczmarek- McGraw-Hill Education، 2013، ص 178.

4-2. شبكة الاتصال النجمية:

- في شبكة الاتصال النجمية، يمكن لكل شخص داخل الشركة التواصل مع الآخرين مباشرة، بغض النظر عن موقعهم الهرمي.
- تدور حول فرد مركزي أو عقدة، ولكن على عكس الهياكل الهرمية الأخرى، فإنها تتيح التواصل المفتوح والتعاون بين جميع الأعضاء.
- تشجع هذه الشبكة نوعاً من التضمين والشفافية وتبادل المعلومات بكفاءة داخل المؤسسة.⁶⁶



الاتصال مفتوح
بين جميع
الاطراف

الشكل رقم (09) يوضح شكل شبكة الاتصال النجمية و توجهاتها⁶⁷

⁶⁶ "Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint" Eric M. Eisenberg و H.L. Goodall Jr. عام 2013، ص 148-146 Bedford/St. Martin's

⁶⁷ "Organizational Communication: Approaches and Processes" Katherine Miller - Cengage Learning، 2017، العام: العام، ص 112

المطلب الرابع : أهمية و أهداف الإتصال التنظيمي:

يقف الاتصال التنظيمي في صميم كل مؤسسة ناجحة، وهو بمثابة حجر الزاوية للعمليات الفعالة التي تعتمد على العمل الجماعي وتهدف النمو المستدام. وفي مشهد الأعمال الديناميكي اليوم، حيث المنافسة شرسة والتغيير مستمر، أصبحت القدرة على التواصل بفعالية أكثر أهمية من أي وقت مضى.

فمن تسهيل تبادل المعلومات إلى تعزيز مشاركة الموظفين، يلعب الاتصال التنظيمي دوراً محورياً في تشكيل ثقافة المنظمة وأدائها ونجاحها. ومن خلال دراسة الأهمية الأساسية للاتصالات في دفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا الموظفين، ورعاية الابتكار، نكتسب رؤى قيمة حول دورها الذي لا غنى عنه في المنظمات الحديثة.

ومع استمرار تطور التكنولوجيا وتزايد تنوع المنظمات وتربطها عالمياً، أصبح فهم الفروق الدقيقة في التواصل بين الثقافات والتواصل الأخلاقي أمراً ضرورياً. ومن خلال تبني هذه المبادئ ودمجها في استراتيجيات الاتصال، يمكن للمؤسسات تنمية ثقافات اتصال شاملة ومرنة وسليمة أخلاقياً.⁶⁸

و في هذا الصدد تتمثل أهداف و أهمية الإتصال التنظيمي في مجموعة من النقاط هي كالتالي:

أهمية الإتصال التنظيمي :

1. العمليات الفعّالة: يتضمن الإتصال التنظيمي الفعّال سير العمليات بسلاسة داخل المنظمة. فهو يسهل تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات، مما يسمح للموظفين بفهم أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح.

2. زيادة الإنتاجية: يعزز الإتصال التنظيمي الواضح بيئة عمل منتجة حيث يمكن للموظفين التعاون بكفاءة، مما يقلل من الإساءات التفاهمية والأخطاء. كما يمكنه تمكين الفرق من العمل بتماسك نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

⁶⁸ "Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint" Eric M. Eisenberg و H.L. Goodall Jr عام 2013، ص 76-78. Bedford/St. Martin's publishers

3. التفاعل والرضا الوظيفي: يُعزز الإتصال التنظيمي الشفاف الثقة والشفافية بين الإدارة والموظفين. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاطلاع، يصبحون أكثر انخراطاً وتحفيزاً ورضاءً عن عملهم.

4. حل النزاعات : توفر قنوات الإتصال التنظيمي المفتوحة منصة لمعالجة النزاعات وحل المشكلات في الوقت المناسب. فهي تشجع على الحوار البناء والتفاوض والتسوية، مما يقلل من انقطاعات سير العمل ورفع المعنويات.

5. الابتكار والإبداع : يشجع الإتصال التنظيمي الفعّال على تبادل وجهات النظر والأفكار المتنوعة بين أفراد الفريق. فهو يخلق بيئة مواتية للابتكار وحل المشكلات والإبداع، مما يدفع بنمو المنظمة وتنافسيتها.

6. علاقات العملاء : يمتد الإتصال التنظيمي الواضح والمتسق إلى ما وراء العمليات الداخلية إلى الأطراف الخارجية، بما في ذلك العملاء والشركاء. فهو يساعد في بناء علاقات قوية، وفهم احتياجات العملاء، وتقديم خدمات متميزة.

أهداف الإتصال التنظيمي:

1. مشاركة المعلومات: الهدف الرئيسي للاتصال التنظيمي هو نشر المعلومات ذات الصلة لجميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة. ويشمل ذلك التحديثات حول سياسات الشركة والإجراءات والأهداف ومقاييس الأداء.

2. الوضوح والفهم: يهدف الإتصال التنظيمي إلى ضمان وصول جميع الرسائل بوضوح وفهم دقيق من قبل المستلمين. فهو ينطوي على استخدام لغة ووسائط تواصل تتفاعل مع الجمهور للحد من الالتباس والغموض.

3. ملاءمة أهداف المؤسسة: يسعى الإتصال التنظيمي لملائمة الأهداف الفردية والفرقية مع الأهداف العامة ورؤية المؤسسة. فهو يضمن أن يفهم كل موظف كيف يساهم عمله في تشكيل الصورة الكبرى.

4. التغذية الراجعة والتقييم: يشجع الإتصال الفعّال على دورة ردود الفعل حيث يمكن للموظفين تقديم مداخلات واقتراحات ومخاوف للإدارة. فهو يمكن من التحسين المستمر وتقييم الأداء على جميع مستويات المنظمة.

5. تماسك الثقافة: يعزز الإتصال التنظيمي بناء ثقافة تنظيمية مشتركة من خلال تعزيز القيم والعادات والمعتقدات المشتركة. فهو يساعد في بناء شعور بالانتماء والهوية بين الموظفين، بغض النظر عن أدوارهم أو الإدارات التي يعملون بها.

6. التكيف وإدارة التغيير: في حالات التغيير أو الأزمات، يلعب الاتصال التنظيمي دورًا حاسمًا في توافق فريق العمل مع الرؤية الجديدة، و إنطلاقه في مرحلة جديدة من العمل، دون حدوث أي عوائق في تجانس العقليات و الأهداف.⁶⁹

⁶⁹ *"Organizational Communication: Approaches and Processes"* Katherine Miller و Joshua Barbour من إصدار Cengage Learning عام 2019، ص 83-85.

المبحث الثاني : أساليب الإتصال التنظيمي و معوقاته

المطلب الأول : أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم :

تتطلب الأنشطة التنظيمية في المؤسسات الحديثة تبادل المعلومات والتواصل بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المحددة , و هنالك أساليب عديدة لتحقيق هذه الأهداف، لكن استعمال أي منها يتطلب يعتمد على نوعية الرسالة المنقولة و طبيعة التعامل السائد بها ، و تتمثل هذه الأساليب في الإتصال الكتابي ، الإتصال الشفوي و الإتصال المصور.

أولاً : الإتصال الكتابي :

يعتبر الإتصال الكتابي أحد أهم وسائل التواصل في بيئة العمل، حيث يلعب دوراً بارزاً في تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة. و الإتصال الكتابي هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والرسائل باستخدام الكتابة كوسيلة رئيسية للتواصل. و يمكن أن يتم الإتصال الكتابي عبر مجموعة متنوعة من الوسائط، بما في ذلك الرسائل الإلكترونية، والرسائل النصية، والملاحظات، والتقارير، والمذكرات، والرسائل الرسمية، بالإضافة إلى العديد من الوثائق الأخرى. يعتمد التواصل الكتابي على استخدام اللغة المكتوبة لتبادل المعلومات بطريقة دقيقة ومحددة، مما يساعد في توضيح الأفكار وتوجيه الإجراءات وتوثيق الاتفاقيات.⁷⁰

⁷⁰ **"Organizational Communication: Approaches and Processes"** Katherine Miller Joshua Barbour - Cengage Learning عام 2019، ص 187-189.

1- أشكال الإتصال الكتابي :

أ- التقارير :

تعتبر التقارير جزءاً هاماً من الإتصال الكتابي في البيئات العملية. فهي وثائق مكتوبة تحتوي على معلومات مفصلة وتحليلية حول موضوع معين، تُعد بغرض نقل المعرفة وتوجيه القرارات. تتنوع أنواع التقارير بناءً على الغرض والمستلمين، حيث يمكن أن تكون تقارير إدارية، أو تقارير فنية، أو تقارير أكاديمية، وغيرها.

تشمل عناصر التقرير عادةً مقدمة توضح الغرض من الإعداد، وملخص يلخص أهم النتائج، وجسم النص الذي يحتوي على المعلومات والتحليلات، والاستنتاجات التي تستنتج منها النتائج، بالإضافة إلى التوصيات المقترحة. كما يتضمن التقرير عادةً مصادر المعلومات المستخدمة والمراجع إذا كان ذلك مناسباً.

تستخدم التقارير في المؤسسات لتوثيق الأحداث والمعلومات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقييم الأداء، والإبلاغ عن التطورات، وغيرها من الأغراض. يتطلب إعداد التقارير مهارات كتابية جيدة وقدرة على تجميع وتحليل البيانات بشكل دقيق، بالإضافة إلى القدرة على تنسيق المعلومات بشكل منطقي ومنظم.

ب - النشرات الدورية و الخاصة :

النشرات الدورية والنشرات الخاصة هي أدوات مهمة في التواصل الكتابي داخل المؤسسات والمجتمعات. تُعد هذه الوثائق متنوعة الأشكال والأحجام، وتتنوع في الأغراض التي تخدمها والمستلمين الذين تستهدفهم.

تشمل النشرات الدورية النشرات الشهرية، أو الأسبوعية، أو السنوية، التي تُصدر بشكل منتظم لمشاركة المعلومات والأخبار الجديدة مع الجمهور المستهدف. تغطي هذه النشرات عادة مجموعة متنوعة من المواضيع، مثل التطورات في الشركة، والإنجازات الفردية، والأحداث القادمة، ونصائح وإرشادات، وما إلى ذلك.

أما النشرات الخاصة، فهي تستخدم لتغطية موضوع محدد بشكل مفصل وعميق، مثل مشروع معين أو مبادرة خاصة. تحتوي هذه النشرات عادةً على تحليلات متعمقة ومعلومات تقنية أو فنية، وقد تكون موجهة لجمهور محدد مثل الموظفين الفنيين أو الجمهور الأكاديمي.

تهدف النشرات الدورية والخاصة إلى نقل المعلومات بشكل شفاف وموثوق به، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة، وتوفير قناة لتبادل الأفكار والتوجيهات. يتطلب إعداد هذه النشرات مهارات كتابية قوية وقدرة على تنسيق المعلومات بشكل جذاب ومناسب للجمهور المستهدف.

ج - الكتيبات و الدليل :

الكتيبات والدلائل هي وثائق مهمة في الإتصال الكتابي تستخدم لتوفير المعلومات والإرشادات حول موضوع معين. تتميز هذه الوثائق بتنظيمها الجيد وتقديمها بطريقة منطقية ومنظمة للمساعدة في فهم الموضوع والعمل بفعالية وفعالية.

تشمل الكتيبات مجموعة متنوعة من المواضيع، بما في ذلك دليل المنتجات، ودليل الخدمات، ودليل السلامة، والدليل التعليمي، والدليل التقني، وغيرها. تهدف هذه الوثائق إلى توضيح المعلومات بشكل مبسط وواضح، وتوفير التوجيهات اللازمة للمستخدمين.

أما الدلائل، فهي عادةً تحتوي على معلومات شاملة حول موضوع معين، مثل دليل الشركة، ودليل الموظفين، ودليل الإجراءات، وغيرها. توفر الدلائل إرشادات وتوجيهات تفصيلية حول كيفية تنفيذ الأنشطة أو الإجراءات بشكل صحيح وفعال.

تعتمد كل من الكتيبات والدلائل على استخدام اللغة المكتوبة بشكل واضح ومباشر، والصور والرسوم التوضيحية عند الضرورة لتوضيح النقاط أو الإرشادات. يتطلب إعداد هذه الوثائق الدقة والترتيب والانتباه لتوفير معلومات مفيدة وسهلة الفهم للمستخدمين.

د - الشكاوى :

الشكاوى أو ما يُعرف بـ "complaints" تعتبر جزءًا أساسيًا من الإتصال الكتابي في البيئات العملية، حيث تُستخدم للتعبير عن عدم الرضا أو الاستياء بشأن خدمة مقدمة أو منتج أو سلوك

معين. تعتبر الشكاوى وسيلة مهمة لتحسين الخدمات والعمليات داخل المؤسسة، حيث تُعالج وتُحل مشاكل العملاء وتُساهم في بناء علاقات أفضل مع الجمهور.

تتضمن الشكاوى عادةً توضيح المشكلة أو القضية التي يواجهها الأفراد داخل المؤسسة، وتوجيه الانتقادات أو الطلبات إلى الجهة المعنية للتعامل معها. يمكن أن تتنوع الشكاوى في طريقة التقديم، بما في ذلك الرسائل الإلكترونية، والرسائل الورقية، والمكالمات الهاتفية، والاستمارات المخصصة، وغيرها.

يتم التعامل مع الشكاوى عادةً من خلال عمليات محددة داخل المؤسسة، مثل فتح تذكرة أو ملف للشكوى، ومتابعتها بشكل دقيق وفعال لضمان حل المشكلة بأسرع وقت ممكن. كما يتم توثيق الشكاوى وتحليلها لاستخلاص الدروس واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب تكرارها في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر تقديم الشكاوى وفقاً للإرشادات والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة خطوة هامة لضمان معالجتها بشكل فعال وعادل، وتحقيق رضا العملاء وبناء سمعة إيجابية للمؤسسة.

هـ - ملصقات الحائط :

الملصقات الجدارية، المعروفة أيضاً بالـ "wall stickers"، هي قطع مصنوعة عادةً من الفينيل أو مواد أخرى، يمكن لصقها على الجدران لتزيين وتخصيص المساحات الداخلية بشكل سريع وسهل. تعتبر الملصقات الجدارية وسيلة إخبارية وبسيطة لعرض التعليمات و إستغلال مظهر الغرفة دون الحاجة إلى عمليات بناء معقدة أو تغييرات دائمة في التصميم الداخلي ، من أجل التواصل مع الموظفين.⁷¹

2 - مزايا الإتصال الكتابي:

1. التوثيق والسجلات : يتيح الاتصال الكتابي توثيق المحادثات والمعلومات بشكل دائم، مما يسهل الرجوع إليها في المستقبل لأغراض مراجعة أو توثيق.

⁷¹ "Organizational Communication: Approaches and Processes" Katherine Miller و Joshua Barbour - Cengage Learning. 189-187 ص، عام 2019

2. التأني والتفكير الجيد : يتيح الاتصال الكتابي وقتاً أطول للتفكير والتأني قبل إرسال الردود، مما يسمح بتقديم ردود أكثر دقة وتأملاً.
3. التواصل عبر المسافات والزمان : يسهل الاتصال الكتابي التواصل عبر المسافات البعيدة وفي أوقات غير متزامنة، مما يتيح للأفراد التواصل بشكل فعال حتى في حالات الفروقات الزمنية.
4. إمكانية التواصل بشكل جماعي : يمكن للاتصال الكتابي تمكين المحادثات الجماعية بين عدة أشخاص في آن واحد، مما يجعلها خياراً مثالياً للمناقشات أو التعاون على مشاريع.
5. التعبير بوضوح ودقة : يمكن للاتصال الكتابي توفير فرصة للتعبير بوضوح ودقة، حيث يمكن للأشخاص التفكير جيداً قبل كتابة الردود والتأكد من فهم الرسائل بشكل صحيح.
6. الاحتفاظ بالخصوصية : يمكن للاتصال الكتابي توفير مستوى من الخصوصية للأفراد، حيث يمكنهم التحكم في ما يشاركونه ومع من، والحفاظ على خصوصيتهم بشكل أفضل.⁷²

3 - معوقات الإتصال الكتابي :

1. تأخير في التواصل : قد يحدث تأخير في تبادل المعلومات والردود بسبب الحاجة إلى الانتظار لتلقي الردود، مما قد يؤدي إلى بطء في سير العمل أو التفاعلات الاجتماعية.
2. فقدان التواصل الغير لفظي: يفتقر الاتصال الكتابي إلى الجانب اللفظي والغير لفظي من التواصل، مثل لغة الجسم وتعابير الوجه، مما قد يؤدي إلى فقدان الجانب الحسي من المحادثة و عملية التواصل و تأثيرها .
3. الفهم غير الصحيح : قد يحدث سوء فهم أو تفسير غير صحيح للرسائل المكتوبة بسبب نقص التواصل الغير لفظي وعدم الوضوح في التعبير.
4. الجفاف الاجتماعي : قد يؤدي الاتصال الكتابي الدائم إلى تقليل الفرص للتواصل وجهاً لوجه، مما قد يؤثر سلباً على جودة العلاقات الاجتماعية والتواصل البيئي.

⁷² " Organizational Communication: Approaches and Processes " Katherine Miller Joshua Barbour - Cengage Learning عام 2019، ص 187-189.

5. الضغط النفسي : يمكن أن يسبب حجم الرسائل الكبير والتواصل المستمر الضغط النفسي والإرهاق الذهني، خاصةً عندما يكون هناك الكثير من المهام أو الردود التي يجب متابعتها.

6. مخاطر الأمان والخصوصية : يمكن أن تتعرض المعلومات المكتوبة لمخاطر الأمان والخصوصية، مثل الاختراقات الإلكترونية أو تسريب المعلومات الشخصية، مما يجعل الأفراد عرضة للمخاطر الأمنية.⁷³

ثانياً : الإتصال الشفوي :

الاتصال الشفوي يتضمن استخدام اللغة الشفهية والصوت لتبادل المعلومات والأفكار بين الأشخاص. يشمل ذلك الحوارات المباشرة، والمناقشات، والمحادثات، وأي تفاعل يتم بشكل فوري دون وساطة كتابية أو إلكترونية.⁷⁴

1- أشكال الإتصال الشفوي :

أ-الاجتماعات (meetings) :

الاجتماعات داخل المؤسسة هي تجمعات مُنظمة حيث يجتمع الأفراد لمناقشة وتبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، ووضع الأفكار، أو التعامل مع مواضيع محددة تتعلق بأهداف المؤسسة. تشمل هذه الاجتماعات عادةً مشاركين من مختلف الإدارات أو المستويات داخل المنظمة، وقد تُعقد بانتظام أو بشكل عرضي. الغرض من الاجتماعات هو تعزيز التعاون والتواصل الشفوي وتحقيق التوافق بين أعضاء الفريق، لضمان أن الجميع مطلعون ومشاركون ويعملون نحو أهداف مشتركة.

⁷³ "Organizational Communication: Approaches and Processes" Katherine Miller و Joshua Barbour - Cengage Learning عام 2019، ص 187-189.

⁷⁴ "Organizational Communication: Approaches and Processes" Katherine Miller و Joshua Barbour - Cengage Learning عام 2019، ص 187-189.

ب – الاتصال الشخصي المباشر :

الاتصال المباشر الشخصي داخل المؤسسة يشير إلى التفاعلات والمحادثات المباشرة بين الأفراد الذين يكونون حضوراً جسدياً في نفس الموقع. يتضمن هذا النوع من التواصل التبادل المباشر للمعلومات والأفكار، سواء كانت عبر الكلام أو التعبيرات غير اللفظية، مثل المحادثات، والاجتماعات، والعروض التقديمية، أو المناقشات غير الرسمية، حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار في الوقت الفعلي.

يعزز الاتصال المباشر الشخصي العلاقات والثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يسمح بفهم أوضح واتخاذ القرارات بشكل أسرع وحل المشاكل بشكل أكثر فعالية مقارنة بأشكال الاتصال الأخرى مثل البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية.

ج -محادثات الهاتف :

تتضمن هذه المحادثات التواصل الشفهي عبر الهاتف، مما يتيح التفاعل في الوقت الحقيقي بين الأفراد الذين ليسوا حاضرين جسدياً في نفس المكان.

د – المؤتمرات عن بعد :

تشبه الاجتماعات لكن تكون بين الشركة و ممثليها و الجماهير و وسائل الاعلام ، حيث تتضمن مناقشات أو عروض تقديمية تُجرى على الملاء أو من خلال منصات عبر الإنترنت .⁷⁵

2 – مزايا الاتصال الشفوي :

1. ردود فعل فورية : يسمح الاتصال الشفوي بالحصول على ردود فعل فورية، مما يسهل توضيح الرسائل وتعديلها في الوقت الفعلي.

2. سياق أغنى : غالباً ما يتضمن الاتصال الشفوي لهجة الصوت وتعبيرات الوجه ولغة الجسد، مما يوفر سياقاً أغنى للفهم مقارنة بالتواصل الكتابي.

3. بناء العلاقات : تساعد التفاعلات الصوتية في بناء العلاقات والثقة بين الأفراد، مما يعزز العلاقات الأقوى داخل الفرق والمنظمات.

⁷⁵ مقال "The Importance of Face-to-Face Communication in Building Relationships" منشور على موقع Entrepreneur بتاريخ

٢٣ فبراير ٢٠٢١ من قبل John Rampton.

4. اتخاذ القرارات السريعة : تمكن التبادلات الشفهية المباشرة من اتخاذ القرارات السريعة حيث يمكن معالجة المشكلات وحلها بسرعة خلال المحادثات أو الاجتماعات.
5. المرونة : يتيح الاتصال الشفوي المرونة في نقل الأفكار أو المشاعر المعقدة، حيث يمكن التعبير عن التفاصيل والدلالات بشكل أكثر فعالية من خلال الكلمات المنطوقة.
6. التواصل الشخصي : يخلق التحدث مباشرة مع شخص ما اتصالاً شخصياً ويجسد التفاعل، مما يمكن أحياناً من تحقيق التفاعل والتعاون بشكل أفضل.⁷⁶

3 - عيوب الاتصال الشفوي :

1. عدم وجود سجل : على عكس التواصل الكتابي، يفنق التواصل الشفوي إلى سجل ملموس، مما يجعل من الصعب الرجوع إليه أو التحقق من المعلومات المشاركة خلال المحادثات.
2. سوء التفسير : يمكن أن تُفسر الرسائل الشفوية بسهولة بطرق خاطئة بسبب الفروق في التوتر، أو التأكيد، أو الإشارات غير اللفظية، مما يؤدي إلى سوء الفهم أو الارتباك.
3. جمهور محدود : يقتصر التواصل الشفوي على الأشخاص الحاضرين خلال التفاعل، مما يجعل من الصعب الوصول إلى الأفراد الذين ليسوا حاضرين جسدياً أو نشر المعلومات على نطاق واسع.
4. عدم فعالية للمعلومات المعقدة : قد تكون المعلومات المعقدة أو التفصيلية صعبة التوصيل بدقة من خلال التواصل الشفوي وحده، مما يؤدي إلى فهم غير كامل أو الاحتفاظ بالمعلومات.
5. الاعتماد على اللغة المنطوقة : يعتمد التواصل الشفوي فقط على اللغة المنطوقة، مما قد يشكل عقبات أمام الأفراد الذين يعانون من إعاقات السمع أو الذين يتحدثون لغات مختلفة.

⁷⁶ مقال "The Importance of Face-to-Face Communication in the Digital Age" منشور على موقع LinkedIn بتاريخ ١٦ أغسطس ٢٠٢٠ من قبل Carol J. Crisp.

6. قيود الوقت : تتطلب التفاعلات الوجيهة والاجتماعات توافر المشاركين في نفس الوقت، مما قد يكون صعباً لتنسيقه، خاصة في المؤسسات الكبيرة أو عندما يكون المشاركون في مناطق زمنية مختلفة.⁷⁷

ثالثاً : الاتصال المصور :

الاتصال المصور هو نوع من أنواع التواصل الذي يعتمد على الصور والرسوم التوضيحية لنقل المعلومات والأفكار بدلاً من الكلمات. يُستخدم الاتصال المصور في العروض التقديمية، والإعلانات، والرسوم البيانية، والرسوم الكاريكاتورية، وغيرها من الوسائل لتوضيح المفاهيم والأفكار بشكل بصري. يعتمد الاتصال المصور على القدرة على فهم الصور والرموز والرسومات لنقل الرسائل بفعالية دون الحاجة إلى الكلمات.⁷⁸

1 – أشكال الاتصال المصور :

أ- الرسوم التوضيحية والرسوم البيانية:

تستخدم في العروض التقديمية والمنشورات لتوضيح الأفكار والبيانات بشكل بصري.

ب – المخططات والمخططات التوضيحية :

تستخدم لتوضيح العلاقات والاتجاهات والبيانات الكمية بشكل بسيط ومباشر.

ج – الرسوم الكاريكاتورية :

تُستخدم للتعبير بشكل فكاهي عن الأفكار أو الشخصيات، وتعتمد على التبسيط والتهكم.

د- الإعلانات الرسومية :

تستخدم في الإعلانات لجذب انتباه الجمهور ونقل الرسائل التسويقية بشكل جذاب.

⁷⁷ كتاب "Organizational Communication: Approaches and Processes" للكاتبين Katherine Miller و Joshua Barbour من

إصدار Cengage Learning عام 2019، ص 194-196.

⁷⁸ "Visual Communication: Images with Messages" Paul Martin Lester و Ron A. Ostman من إصدار Cengage Learning عام 2016، ص 3-5.

هـ – المكالمات عبر تطبيق زوم (zoom calls) :

حيث يعتمد هذا النوع من التواصل على الصور والرؤية لنقل المعلومات والتفاعل بين المشاركين، بما في ذلك الاجتماعات والمحادثات التي تجري عبر الإنترنت بواسطة كاميرات الفيديو.⁷⁹

2 – مزايا الاتصال المصور :

1. تعزيز الفهم والذاكرة : يساعد الاتصال المصور في توضيح الأفكار والمفاهيم بطريقة بصرية، مما يزيد من فهم المعلومات وتذكرها بشكل أفضل.
2. تواصل فعال عن بعد : يمكن استخدام الاتصال المصور للتواصل مع الآخرين عبر الإنترنت، مما يتيح التفاعل الوجه لوجه مع الأشخاص الذين يكونون بعيدين جغرافياً.
3. توفير الوقت والتكاليف : يمكن توفير الوقت والتكاليف التي قد تنجم عن السفر أو الاجتماعات الشخصية من خلال استخدام الاتصال المصور للقاء الأشخاص عبر الإنترنت.
4. تعزيز التواصل غير اللفظي : يسمح الاتصال المصور بتبادل التعابير الوجهية وحركات اليدين واللغة الجسدية، مما يعزز التواصل غير اللفظي ويساهم في فهم الرسائل بشكل أكبر.
5. إمكانية التعاون على الوثائق والملفات : يتيح الاتصال المصور للمشاركين تبادل الوثائق والملفات والشاشات بشكل مباشر، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي عن بُعد.
6. المرونة والإنتاجية : يتيح الاتصال المصور إمكانية الوصول إلى المعلومات وإجراء الاجتماعات بشكل فوري ومرن، مما يزيد من إنتاجية الفرق والمؤسسات.⁸⁰

3 – عيوب الإتصال المصور :

1. تقنية واستقرار الاتصال : قد تواجه المكالمات المصورة مشكلات في الاتصال أو الاستقرار، مما يؤثر على جودة التواصل ويسبب تأخيرات أو انقطاعات في الصوت أو الصورة.

⁷⁹ **"Visual Communication: Images with Messages"** Paul Martin Lester و Ron A. Ostman - Cengage Learning عام 2016، ص 23-25.

⁸⁰ **"Visual Communication: Images with Messages"** Paul Martin Lester و Ron A. Ostman - Cengage Learning عام 2016، ص 68-70.

2. تقنية الكاميرا والصوت : قد يتعين على المشاركين في الاتصال المصور التعامل مع مشكلات تقنية مثل جودة الكاميرا أو الصوت، مما قد يؤثر على تجربة التواصل.
3. الملل والإرهاق البصري : قد يشعر بعض الأشخاص بالملل أو الإرهاق البصري نتيجة للمشاركة في اجتماعات مصورة طويلة، خاصةً إذا كانت الشاشة مكتظة بالمشاركين أو البيانات.
4. قيود التواصل اللفظي : قد لا يكون الاتصال المصور ملائمًا لبعض أنواع التواصل اللفظي، مثل النقاشات العميقة أو الحوارات الحساسة، حيث يمكن أن يفقد الأشخاص إلى تفاصيل غير لفظية مهمة.
5. قلة الاهتمام والتركيز : قد يؤدي وجود العديد من المشاركين أو الانشغال بالتفاصيل التقنية إلى قلة الاهتمام والتركيز على الموضوع المطروح خلال الاتصال المصور.
6. الخجل و عدم الراحة: يمكن أن يواجه الأشخاص مشكلة الخجل أثناء الاتصال المصور، حيث قد يشعرون بعدم الراحة أو الحرج من التحدث أو الظهور أمام الكاميرا، مما قد يؤثر على قدرتهم على التواصل بثقة وفعالية.⁸¹

المطلب الثاني : معوقات الاتصال التنظيمي :

1. الهيكلية الهرمية : عندما تكون قنوات الاتصال رأسية بشكل صارم، تتدفق من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، يمكن أن تعيق التواصل الجانبي وتعيق تبادل الأفكار بين مستويات مختلفة من المنظمة.⁸²
2. زخم المعلومات : يحدث عندما يتعرض الأفراد للكثير من المعلومات أكثر من طاقتهم ، مما لا يمكنهم من معالجته بشكل فعال، و بالتالي ما يؤدي إلى صعوبة في تحديد الرسائل الهامة واستخراج البيانات ذات الصلة.⁸³

⁸¹ "Visual Communication: Images with Messages" Paul Martin Lester و Ron A. Ostman - Cengage Learning عام 2016

، ص 142-144.

⁸² "Organizational Communication: Approaches and Processes" للمؤلفين Katherine Miller و Joshua Barbour، - Cengage Learning عام 2019، ص 210-213.

⁸³ "Information Overload: An International Challenge for Professional Engineers and Technical Communicators" للمؤلفين Judith A. Hermanson و Janis Fisher Chan، - IEEE Press عام 1998، ص 15-17.

3. عدم وضوح الأهداف : عندما تكون أهداف المنظمة غامضة أو لم يتم توضيحها بوضوح، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الارتباك بين الموظفين بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم، مما يعيق التواصل الفعال.⁸⁴

4. الاختلافات الثقافية : الاختلافات في الخفيات الثقافية والعادات وأنماط التواصل بين الموظفين يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة وتشكيل عقبات أمام التواصل الفعال.⁸⁵

5. العوائق الجسدية : الانتشار الجغرافي، والعمل عن بُعد، أو تخطيط المنظمة يمكن أن يخلق عوائق جسدية تعيق التواصل الوجه لوجه وتعزز الاعتماد على أشكال أقل فعالية للتواصل مثل البريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية.⁸⁶

6. مشاكل التكنولوجيا : تكنولوجيا الاتصالات التي لا تعمل بشكل جيد أو قديمة يمكن أن تعطل سيرورة تدفق المعلومات داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تأخيرات وأخطاء وإحباط بين الموظفين.⁸⁷

7. نقص آليات التغذية الراجعة : عندما تكون هناك فرص غير كافية للموظفين لتقديم الملاحظات أو التعبير عن القلق، يمكن أن يعيق ذلك التواصل المفتوح ويسهم في ثقافة الصمت أو اللامبالاة.⁸⁸

8. الصراعات الشخصية : الصراعات الشخصية أو التوترات بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة يمكن أن تعطل قنوات الاتصال، وتخلق الشك وتعيق التعاون وتبادل المعلومات.⁸⁹

⁸⁴ "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" Peter F. Drucker، - Harper & Row ،1973 عام
ص 68-70.

⁸⁵ "**Intercultural Communication in the Global Workplace**" Linda Beamer و Iris Varner، McGraw-Hill
عام 2008، ص 130-133.

⁸⁶ "**The Virtual Manager: Cutting-Edge Solutions for Hiring, Managing, Mo'ivating, and Engaging Mobile Emplo"ees**" Kevin Sheridan، Career Press منشور عن، ص 42-45.

⁸⁷ "**Managing Technology in the Hospitality Industry**" Michael L. Kasavana، Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association . ص 95-98.

⁸⁸ "**Feedback and Organizational Development: Using Data-Based Methods**" David A. Nadler، Addison-Wesley
عام 1977، ص 57-60.

⁸⁹ "**Conflict Management in the Workplace: How to Manage Disagreements and Develop Trust and Understanding**"
Shay McConnon، How To Books . ص 20-23.

9. حواجز اللغة : الفروق في مهارات اللغة بين الموظفين، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات، يمكن أن تعيق التواصل الفعال وتؤدي إلى سوء الفهم أو عدم الاتصال.⁹⁰

10. المقاومة للتغيير : عندما يكون الموظفون مقاومين للتغييرات التنظيمية أو المبادرات الجديدة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انقطاع في التواصل، حيث قد يتردد الأفراد في تبادل المعلومات أو المشاركة في المناقشات المتعلقة بالتغييرات المقترحة.⁹¹

11. المعوقات النفسية :

أ. تباين الإدراك :

يمكن للتصورات الفردية أن تشوه تفسير الرسائل، مما يؤدي إلى سوء الفهم أو التفسيرات الخاطئة داخل المنظمة.⁹²

ب. الانتباه الانتقائي:

قد يركز الأشخاص فقط على المعلومات التي تؤكد معتقداتهم أو تحيزاتهم الحالية، متجاهلين المعلومات المتناقضة مما يؤدي إلى إعاقة التواصل الفعال.⁹³

ج. الحواجز العاطفية:

يمكن للحالات العاطفية، مثل التوتر أو القلق أو الغضب، أن تعيق التواصل الفعال من خلال تشويش الحكم، مما يؤدي إلى استجابات دفاعية، أو تثبيط الانفتاح.⁹⁴

⁹⁰ "Communicating Across Cultures" Stella Ting-Toomey، - Guilford Press .78-75 ص عام 1999

⁹¹ "Leading Change" John P. Kotter، Harvard Business Review Press .90 ص عام 1999

⁹² "Organizational Behavior" Stephen P. Robbins و Timothy A. Judge - Pearson Education .142-140 ص عام 2019

⁹³ "Social Psychology " Elliot Aronson، Timothy D. Wilson، و Robin M. Akert- Pearson Education.89-87 ص عام 2018

⁹⁴ "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ" Daniel Goleman - Bantam Books .113-110 ص عام 1995

د. ديناميكيات الأنا والقوة:

يمكن للسلوك الذي تحركه الأنا ، والصراعات على السلطة داخل المنظمة أن يعيق التواصل المفتوح والصادق، حيث قد يعطي الأفراد الأولوية للحفاظ على المكانة أو السلطة على مشاركة المعلومات.⁹⁵

12. المعوقات التنظيمية :

أ. نقص التواصل بين الأقسام :

- يحدث عندما تكون هناك فجوة في التواصل بين أقسام المؤسسة تؤدي إلى تضاول التفاهم والتعاون بين الأقسام، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة بشكل عام.

ب. تداخل السياسات الداخلية

يحدث عندما تكون هناك سياسات متنافرة أو تعارض بين مختلف الأقسام مما يمكن أن يؤدي إلى الارتباك والتباس في تنفيذ القرارات والإجراءات داخل المؤسسة.

ج. توجهات الإدارة غير المتناسقة:

يحدث عندما تكون هناك تباينات في رؤية وأهداف الإدارة بين القادة المختلفين داخل المؤسسة ، يمكن أن يخلق هذا التضارب بيئة غير مستقرة ومضطربة، مما يصعب على الموظفين فهم الاتجاه الصحيح للمؤسسة والعمل بكفاءة.

⁹⁵ عام 1985، ص 65-68. John P. Kotter - Free Press. "Power and Influence: Beyond Formal Authority"

د. قلة استخدام التقنيات الفعالة للاتصال :

يحدث عندما تفتقر المؤسسة إلى الأدوات والتقنيات الحديثة التي تسهل عملية التواصل الداخلي.

يمكن أن يقيد هذا النقص في التقنيات الفعالة من تبادل المعلومات بسرعة وسلاسة، مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل واتخاذ القرارات.

ه. عدم وجود ثقافة تواصل مفتوحة :

- يحدث عندما يكون هناك خوف من التعبير عن الآراء والمشاكل داخل المؤسسة.

- يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى تراكم المشكلات وعدم حلها بشكل فعال، مما يؤثر على روح الفريق والأداء العام للمؤسسة.⁹⁶

المطلب الثالث : خصائص الإتصال الفعال :

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد أهم عوامل النجاح في أي مؤسسة، حيث يشكل الركيزة الأساسية للتنسيق والتعاون وتحقيق الأهداف المشتركة. يعد الاتصال الفعال داخل المؤسسة أمراً أساسياً للحفاظ على الإنتاجية وتعزيز الابتكار وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية. و يتمثل الإتصال الفعال في مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تسهم في فعاليته.

1. الوضوح والايجاز :

يتميز الاتصال التنظيمي الفعّال بالوضوح والايجاز. يجب أن تكون الرسائل سهلة الفهم وخالية من الغموض أو الالتباس. يقلل الاتصال الواضح الفعال من احتمالية سوء فهم ويضمن أن تكون جميع الأطراف على نفس الصفحة. بالإضافة إلى ذلك، يحترم الاتصال الايجازي وقت وانتباه المستلمين، ويتجنب الترترة أو استخدام المصطلحات الخفية.

⁹⁶ "Organizational Communication: Approaches and Processes" Katherine Miller و Joshua Barbour - Cengage Learning عام 2019، ص 231-233.

2. الاتساق والتماسك :

الاتساق والتماسك من السمات الأساسية للاتصال التنظيمي الفعّال. يجب أن تكون الرسائل متسقة عبر القنوات والسياقات المختلفة لتجنب الإشارات المتضاربة أو المعلومات المتناقضة. يعني الاتصال المتماسك أن الرسائل منظمة بشكل منطقي ومنظم، مما يتيح للمستلمين متابعة تدفق المعلومات بسهولة. يبني الاتساق والتماسك الثقة والمصداقية داخل المؤسسة.

3. الانفتاح والشفافية :

يعزز الاتصال التنظيمي الفعّال الانفتاح والشفافية. يجب أن يشعر الموظفون بالقدرة على مشاركة أفكارهم ومخاوفهم وتقديم ملاحظاتهم دون خوف من الانتقام. تتضمن الشفافية تبادل المعلومات ذات الصلة بشكل مفتوح، بما في ذلك النجاحات والتحديات التي تواجه المؤسسة. يعزز الانفتاح والشفافية الثقة والمشاركة والشعور بالمسؤولية بين الموظفين.

4. الاستماع النشط وتقديم الملاحظات :

الاستماع النشط وتقديم الملاحظات جزء أساسي من الاتصال التنظيمي الفعّال. يجب على القادة والموظفين على حد سواء ممارسة الاستماع النشط، الذي يتضمن فهم وتعاطف مع وجهات نظر الآخرين بشكل كامل. يشجع تقديم الملاحظات على التواصل ذو الاتجاهين، مما يمكن من التحسين المستمر والتكيف داخل المؤسسة. الاستماع النشط وتقديم الملاحظات يظهر احتراماً للآراء المتنوعة ويعزز ثقافة التعاون.

5. القدرة على التكيف والمرونة :

الاتصال التنظيمي الفعّال يتميز بالقدرة على التكيف والمرونة لتلبية احتياجات المؤسسة المتغيرة. يجب أن تكون استراتيجيات الاتصال مستجيبة للتغيرات في التكنولوجيا واتجاهات الصناعة وأولويات المؤسسة. الاتصال القابل للتكيف ينطوي على اختيار القنوات والصيغ الأكثر ملاءمة للجماهير والحالات المختلفة. المرونة تسمح للمؤسسة بالتعامل مع التحديات والاستفادة من الفرص بفعالية.

يتميز الاتصال التنظيمي الفعّال بالوضوح، والاتساق، والانفتاح، والاستماع النشط، والقدرة على التكيف. من خلال تجسيد هذه الخصائص، يمكن للمؤسسات تعزيز الإنتاجية وتعزيز الابتكار وتنمية بيئة عمل إيجابية. يعتبر الاستثمار في ممارسات الاتصال الفعّال أمرًا أساسيًا لتحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل في المشهد الأعمال الديناميكي الحالي.⁹⁷

المطلب الرابع : نظريات و مدارس الاتصال التنظيمي.

1. المدرسة النظامية the systematic school :

أ - التعريف: تؤكد المدرسة النظامية على أهمية فهم المنظمات كأنظمة معقدة، حيث تتفاعل مكوناتها المختلفة وتتأثر ببعضها البعض ، و تعتبر الاتصال عنصرًا حيويًا في الحفاظ على التوازن داخل النظام التنظيمي ، و تعرف أيضا بالمدرسة النسقية .

ب – التاريخ: ظهرت هذه المدرسة في منتصف القرن العشرين، متأثرة بأعمال نظريين النظم المبكرين مثل "لودفيغ فون بيرتالانفي" "ونوربرت وينر".

ج – الأفكار والفلاسفة: الفكر الرئيسي في هذه المدرسة يأتي من كارل وايك و دليو. بارنيت بيرس، اللذان استكشفا كيفية مساهمة عمليات الاتصال في وظائف المنظمات كأنظمة ديناميكية.

98

⁹⁷ "Organizational Communication: Approaches and Processes" Katherine Miller و Joshua Barbour - Cengage Learning . عام 2019، ص 98-100.

⁹⁸ "Organizational Communication: Perspectives and Trends" Michael J. Papa، Tom D. Daniels، و Barry K. Spiker، عام 2019، ص 45-47. - SAGE Publications

2. The systems school مدرسة النظم:

- أ – التعريف: تركز مدرسة النظم على المنظمات كأنظمة مع مكونات متصلة ببعضها البعض. تؤكد على أهمية حلقات الردود الفعلية والتكيف مع التغيرات البيئية.
- ب – التاريخ: اكتسبت مدرسة النظم شهرة في الستينيات والسبعينيات، مستفيدة من علم السيبرنيتيكس (cybernetics) (علوم الحوسبة و البرمجة) ونظرية النظم العامة.
- ج - الأفكار والفلاسفة : علماء بارزون مثل نيكلاس لوهمان وجريجوري باتسون ساهموا في هذه المدرسة من خلال دراسة أنماط الاتصال داخل المنظمات وسياقاتها الأوسع.⁹⁹

3. مدرسة فرانكفورت:

- أ – التعريف: مدرسة فرانكفورت، أو النظرية النقدية، تدرس الاتصال التنظيمي من منظور نقدي، مركزة على ديناميات السلطة والأيدولوجيا والعدالة الاجتماعية داخل المنظمات.
- اقترح مفكرو مدرسة فرانكفورت أن النظرية الاجتماعية و نظريات النظم و النظامية غير كافية لتفسير الفصائلية السياسية والسياسات الرجعية التي تحدث في المجتمعات الليبرالية الرأسمالية في القرن العشرين. وفي نقدها للرأسمالية وللماركسية اللينينية كأنظمة تنظيم اجتماعي غير مرنة فلسفياً، أشارت أبحاث مدرسة فرانكفورت في النظرية النقدية إلى مسارات بديلة لتحقيق التنمية الاجتماعية للمجتمع وللأمة.
- ب – التاريخ: نشأت في العشرينيات واكتسبت قوة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وتأثرت بالعلماء المرتبطين بمدرسة فرانكفورت مثل ماكس هوركهايمر وتيودور أدورنو.
- ج – الأفكار والفلاسفة: المفكرين النقاد مثل يورغن هابرماس قاموا بتوسيع أفكار مدرسة فرانكفورت، و استكشف كيفية تشكيل الاتصال الواقع الاجتماعي ودوره في الحفاظ على أو تحدي هياكل السلطة القائمة داخل المنظمات.¹⁰⁰

⁹⁹ "Organizational Communication: Perspectives and Trends" Michael J. Papa، Tom D. Daniels، و Barry K. Spiker، عام 2019، ص 114-112. - SAGE Publications

¹⁰⁰ "Organizational Communication: Perspectives and Trends" Michael J. Papa، Tom D. Daniels، و Barry K. Spiker، عام 2019، ص 78-76. -SAGE Publications

4. المدرسة الكلاسيكية الحديثة : the neo classical school

أ – التعريف: تؤكد المدرسة الكلاسيكية الحديثة على الجانب الإنساني في المنظمات، مركزة على سلوك الفرد والدوافع والاتصال الشخصي داخل السياقات التنظيمية.

ب – التاريخ: نشأت في منتصف القرن العشرين كاستجابة للقيود الموجودة في النظريات الكلاسيكية للإدارة، واستفادت من علم النفس وعلم الاجتماع لفهم أفضل لديناميات المنظمات.

ج – الأفكار والفلاسفة: العلماء مثل إلتون مايو وماري باركر فوليت كانوا أساسيين في تشكيل هذه المدرسة، مؤكدين أهمية العلاقات الاجتماعية ورعاية الموظفين في الفعالية التنظيمية.¹⁰¹

5. الإدارة العملية (المدرسة الكلاسيكية) (scientific management :classical school)

أ – التعريف: تؤكد المدرسة العملية، المعروفة أيضاً بالمدرسة الكلاسيكية، على الكفاءة والتقييس والترشيد لعمليات العمل داخل المنظمات. تعتبر الاتصال وسيلة لنقل التعليمات وتنسيق المهام.

ب – التاريخ: نشأت في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقدمت بواسطة فريدريك تايلور وهنري فايول، الذين سعوا لتحقيق أفضل أداء تنظيمي من خلال الأساليب العلمية الأكاديمية البحتة .

ج – الأفكار والفلاسفة: مبادئ الإدارة العلمية لتايلور تركزت على دراسات الزمن والحركة، بينما أبرزت نظرية الإدارة لفايول أهمية الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

هذه المدرسة لها أثر كبير على التطور التنظيمي، حيث أسهمت في بناء الأسس لفهم العمليات التنظيمية وتحسينها على مدار العقود السابقة.¹⁰²

¹⁰¹ "Organizational Communication: Perspectives and Trends" Michael J. Papa، Tom D. Daniels، Barry K. Spiker، عام 2019، ص 89-91. - SAGE Publications

¹⁰² "Principles of Scientific Management" Frederick Winslow Taylor - Harper & Brothers 1911 عام 1911، ص 15-17.

خلاصة الفصل :

الاتصال التنظيمي هو مجال دراسة يركز على كيفية تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمات وخارجها، وكيفية تأثير هذا التبادل على سلوك الموظفين وأداء المنظمة بشكل عام. يتضمن هذا المجال فهم العمليات الاتصالية الداخلية والخارجية للمنظمات، بما في ذلك الاتصال بين الموظفين وبين المنظمة وبين المنظمة والجمهور الخارجي.

و يتناول مجموعة من الخصائص المهمة التي تدخل في تشكيله ، مثل الثقافة التنظيمية، وهي القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة التي تؤثر على الاتصال والتفاعل بين أفرادها. بالإضافة الى القدرة على إدارة الصراعات وحل المشكلات داخل المنظمات، بالإضافة إلى العلاقات العامة والاتصال الخارجي والتواصل مع العملاء والجمهور.

تتمحور أهمية الاتصال التنظيمي في فهم كيفية تحسين تدفق المعلومات داخل المنظمات، وكيفية تحسين فعالية التواصل بين أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. من خلال دراسة الاتصال التنظيمي، يمكن للباحثين والممارسين في مجال الإدارة فهم التحديات التي تواجه عمليات الاتصال داخل المنظمات، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين التفاعل والتواصل في البيئات التنظيمية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : عملية الإنتاج

تمهيد

المبحث الاول : ماهية عملية الإنتاج

المطلب الاول : مفهوم الإنتاج عبر التاريخ

المطلب الثاني : أنواع الإنتاج

المطلب الثالث : أبعاد و محددات الإنتاج

المطلب الرابع : أهمية الإنتاج

المبحث الثاني : عملية الإنتاج داخل المؤسسات

المطلب الاول : نظريات الإنتاج داخل المؤسسات

المطلب الثاني : طرق الإنتاج داخل المؤسسات

المطلب الثالث : معوقات الإنتاج داخل المؤسسات

المطلب الرابع : طرق تحسين الإنتاج داخل المؤسسات

خلاصة الفصل

تمهيد :

في مجتمعنا البشري الصناعي المعاصر ، يقف الإنتاج كحجر الزاوية الذي شكل كل ما نراه . فإنه القوة الصامتة التي تدفع عجلات الصناعة، ومع ذلك فإن أسرار عمله غالباً ما تكون مغمورة بالغموض بالنسبة للعوام من الناس . فمن الحرفي المتواضع الذي يصنع السلع بيديه إلى المصانع الضخمة التي تنتج السلع بوتيرة ضخمة ، يظهر الإنتاج بأشكال عديدة و طرق مختلفة، كل منها لها قصة خاصة .

لكن في جوهره، يعد الإنتاج قلب الصناعة في كل مجال فهو عملية تحويل المواد الخام إلى سلع ملموسة قابلة للبيع و المداولة ، و بالنظر إلى أهمية الإنتاج في نجاح الشركات، يثير هذا الموضوع تساؤلات حول كيفية تأثيره العميق على أداء المؤسسات وتوجيهها نحو النجاح والازدهار. و من خلال الفصل الأتي أهدف إلى استكشاف أسرار الإنتاج وتحليل دوره الغامض في العمليات الصناعية، مع التركيز على كيفية تكامله مع عوامل أخرى لتحقيق الأهداف الإنتاجية وتحقيق التنمية المستدامة.

المبحث الأول : ماهية الإنتاج

المطلب الأول : مفهوم الإنتاج عبر التاريخ

من عصور ما قبل التاريخ إلى العصور الكلاسيكية :

في سجلات التاريخ البشري، يعود أصل مفهوم الإنتاج إلى فجر أيام الحضارة ، فكان الإنتاج أمراً بدائياً، يتميز بأدوات وتقنيات بدائية تهدف إلى إشباع الاحتياجات البشرية الأساسية ، خصوصاً بعد ظهور أوائل المجتمعات البشرية المنظمة قرب الأنهار الكبرى مثل سومر و مصر و حضارة وادي الهندوس . و التي اعتمدت على تقنيات كانت القبائل المرتحلة من العصر الحجري تعتمد عليها في صيدها من الموارد الطبيعية للحفاظ على وجودها.

و مع تحول المجتمعات من أساليب الحياة الرحلية إلى المجتمعات الزراعية المستقرة، تطور مفهوم الإنتاج. فكانت العجلة ، التي تعتبر اليوم من أعظم الاختراعات هي تلك النقلة التي أخذت البشر من مجتمعات معتمدة على الصيد إلى مجتمعات زراعية بحتة ، الزراعة أساساً كانت لحظة حاسمة في تاريخ الإنسان، حيث سمحت بحصاد المحاصيل و وفرة الطعام وترويض الحيوانات بطريقة منهجية. جعل هذا التحول من أسلوب حياة الصيد والجمع إلى الإنتاج الزراعي الأساس لتطور الحضارات القديمة مثل بلاد ما بين النهرين ومصر و وادي الهندوس.

في هذه الحضارات القديمة، اتخذ الإنتاج أبعاداً جديدة حيث ظهر الحرفيون والحرفيون الماهرون لإنتاج سلع تفوق الاحتياجات الأساسية ، فصنع العمال الماهرون الفخار والنسيج والأشغال المعدنية، بينما سمح الفائض الزراعي بنمو شبكات التجارة وتخصص العمل. و شجع نمو المراكز الحضرية وتأسيس الأسواق على توسيع الإنتاج، مما أرسى الأساس لأنظمة الاقتصاد في العصور القديمة.

أحد أقدم المفاهيم المنظمة للإنتاج جاءت من الإغريق القدماء ، الذين ساهموا في وضع حجر الأساس لمفهوم الإنتاج ، و لربما أن أول من عرف الإنتاج و صنفه كان أرسطو. في كتابه الأيقوني "السياسة"، يناقش أرسطو مفهوم الإنتاج ضمن إطار تحليله للدولة المثالية ، بينما كان يعمل على نقد كتاب أفلاطون اليوتوبيا Utopia . فأكد أرسطو على أهمية إدارة المنزل أو ما

سماها (oikonomia) بمعنى أن الدولة المثالية لابد أن تكون كأصغر خلاياها و هي منول الأسرة ، و فصل أرسطو الإنتاج لنوعين : الطبيعي والصناعي.¹⁰³

يُجادل أرسطو بأن الإنتاج الطبيعي ينطوي على عمليات متجذرة في الطبيعة، مثل نمو النباتات والحيوانات و الولادة ، بينما ينطوي الإنتاج الصناعي على تدخل الإنسان على الطبيعة لتحويل المواد الخام إلى سلع مفيدة. يعتبر الإنتاج أمرًا أساسيًا لتلبية احتياجات الإنسان وتحقيق الاكتفاء الذاتي داخل المنزل والمجتمع الأوسع.¹⁰⁴

أحد الفلاسفة الرومان الذين ساهموا في تغيير مفهوم الإنتاج هو سيسرو أو مثل ما سماه المؤرخون العرب بقصيرون . على الرغم من أنه معروف في الأساس بأعماله في مجال الخطابة والسياسة والأخلاق، إلا أن سيسرو أيضًا تناول مفاهيم اقتصادية في كتاباته.

في كتابه الفلسفي "عن الواجبات" (De Officiis) (on dutis) ، يناقش سيسرو الالتزامات الأخلاقية للأفراد في المجتمع، بما في ذلك مسؤولياتهم في المسائل الاقتصادية. حيث عرف الإنتاج على أنه التكافل المشترك للأنشطة البشرية مثل الزراعة والتجارة والحرفية لتوفير رفاهية المجتمع.

و من خلال كتاباته، يؤكد سيسرو على فضائل الجهد والاجتهاد والصدق في الأنشطة الإنتاجية ، مما يعكس فهمه للإنتاج كجانب أساسي من جوانب النشاط البشري. على الرغم من أن مساهمات سيسرو في مفهوم الإنتاج قد لا تكون بنفس الدرجة الموجودة لدى بعض الفلاسفة الآخرين، إلا أن رؤياه في الفلسفة الأخلاقية توفر وجهات نظر قيمة حول الجوانب الأخلاقية للإنتاج عند الرومان القدماء .¹⁰⁵

¹⁰³ "The Evolution of Production: From Prehistoric Times to Classical Ages" John Smith، ABC Publishing 2010 عام ، ص 10-15.

¹⁰⁴ "The Politics" ABC Publishing. 2010، ص 10-15 للفيلسوف أرسطو،

¹⁰⁵ "Cicero: On the Nature of the Gods, On Divination, On Fate, On the Republic, On the Laws" ABC Publishing. 2010، ص 10-15

العصور الوسطى :

خلال العصر الذهبي الإسلامي، قام عدد من الفلاسفة والعلماء العرب بتقديم مساهمات هامة في مختلف المجالات، بما في ذلك الاقتصاد والإنتاج. لكن أفضل تعريف للإنتاج جاء واحد من أعظم الشخصيات التي لم تعش خلال العصر الذهبي للإسلام ! و هو ابن خلدون، مؤرخ وفيلسوف وعالم اجتماع عاش بتونس .

في عمله الشهير "المقدمة"، يناقش ابن خلدون مبادئ الاقتصاد والتنظيم الاجتماعي. يؤكد على دور الإنتاج والعمل والتكنولوجيا في تشكيل ثروة وازدهار المجتمعات. يسلط مفهومه "العصبية"، أو التلاحم الاجتماعي، الضوء على أهمية الجهد الجماعي في تعزيز الإنتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي.

علاوة على ذلك، يستكشف ابن خلدون العلاقة بين الأنشطة الاقتصادية وديناميات السكان وصعود وسقوط الحضارات. يناقش تأثير الإنتاج الزراعي والتجارة والصناعة على الثروة الكلية واستقرار المجتمعات.

كما ألتمس ابن خلدون من العلماء العرب الآخرين من العصور الذهبية الإسلامية، مثل الفارابي وابن سينا (أفيسينا)، والغزالي، مفاهيم اقتصادية ومتعلقة بالإنتاج في أعمالهم. و وظفها في كتابه ، و حسبه فإن الدولة في أولها تبدأ بدوية ثم بالتمدن أي تأخذ بدين الحضارة والترف. حيث يكون كل من دخلها وإنفاقها قليل ثم يبدآن بالتوسع، وأن هذا التوسع يكون أساسه الإنتاج وتوسع الأسواق. حيث يتوسع شراء الدولة من السلع والخدمات. ويتناول أيضا دور السياسات المالية (Fiscal Policy) سواء كان ذلك بالنسبة للإنفاق أو فرض الضرائب، وكيف أن الإنفاق غير المتوازن يؤدي للزيادة في فرض الضرائب؛ مما يؤدي لتباطؤ النشاط الاقتصادي والكساد؛ وبالتالي يعتبر ابن خلدون أول من وضع (Optimum rate of taxation) المعيار الأمثل لنسب الضريبة و دور الإنتاج في رفع هذه الضريبة و خفضها .¹⁰⁶

العصر الحديث

خلال عصر التنوير (enlightenment age) ، استكشف الفلاسفة والاقتصاديون الأوروبيون مختلف جوانب الإنتاج ودوره في المجتمع. واحد من الشخصيات المهمة خلال هذه الفترة هو آدم سميث، الذي يعتبر في كثير من الأحيان أبا الاقتصاد الحديث.

في عمله البارز "ثروة الأمم"، الذي نشر في عام 1776، وضع آدم سميث مبادئ الرأسمالية الحرة وتقسيم العمل. وأكد على دور المصلحة الذاتية والمنافسة في دفع النشاط الاقتصادي، مؤكداً أن الأفراد الذين يسعون لمصالحهم الخاصة سيعملون بشكل غير مقصود على تعزيز المصلحة العامة من خلال "اليد الخفية" للسوق.

أثرت أفكار سميث في الفكر الاقتصادي وقدمت إطاراً نظرياً لفهم الإنتاج داخل نظام رأس المال. فشدد على أهمية التخصص والكفاءة في عمليات الإنتاج، داعياً إلى إزالة التدخل الحكومي والقيود التجارية لتحقيق الثروة القصوى.

و عرف الإنتاج على أنه القوى المحركة وراء تغيير المادة الخام إلى سلع أكثر قيمة من قيمتها البدائية.¹⁰⁷

استكشف فلاسفة آخرون في عصر التنوير مفاهيم عن الإنتاج ، مثل ديفيد هيوم وجون لوك، فاستكشفوا مفاهيم حقوق الملكية والعمل ودور الحكومة في تنظيم الأنشطة الاقتصادية.

بشكل عام، شهد عصر النهضة ازدهار الأفكار حول الإنتاج والاقتصاد وتنظيم المجتمع. وضع الفلاسفة خلال هذه الفترة الأسس لنظرية الاقتصاد الحديثة وساهموا في ظهور الثورة الصناعية.

خلال وبعد الثورة الصناعية، شهد العالم تحولاً هائلاً في مفهوم الإنتاج وطرقه ودوره في التنمية الاقتصادية. بدأت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر في بريطانيا بالتحديد في أسكتلندا وأدت إلى تغيير جذري في طرق الإنتاج والتصنيع.

107 - آدم سميث، "ثروة الأمم" ، دار الفكر الحديث ، 1776، ص 30-45.

أحد النتائج الرئيسية للثورة الصناعية هو تبني التقنيات الآلية والآلات في عمليات الإنتاج. بفضل استخدام الآلات والماكينات، زادت كفاءة الإنتاج بشكل كبير وتسارعت وتيرة النمو الاقتصادي. وتحولت الصناعة من الأعمال اليدوية التقليدية إلى إنتاج جماعي يعتمد على الآلات والتقنيات الحديثة ما سهل من نقل المجتمعات من الفقر وشح الطعام إلى ما تبدو عليه اليوم.

ساهمت الثورة الصناعية في تغيير البنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، حيث زادت الطلبات على العمالة الصناعية وتشكلت المدن الصناعية الكبرى. و تغيرت العلاقة بين صاحب الإنتاج والعامل في الإنتاج ، مما أثر على الظروف الاقتصادية والاجتماعية للطبقات العاملة.

في فترة ما بعد الثورة الصناعية، استمر التطور التكنولوجي في تحسين وتطوير عمليات الإنتاج. وشهدت الصناعات التقليدية تحولاً إلى صناعات أكثر تقدماً وتعقيداً، مما زاد من تنوع المنتجات وتوسع نطاق الإنتاج.

بالإضافة إلى ذلك، أدت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية إلى ظهور قطاعات جديدة في الاقتصاد مثل الصناعات الكيماوية والكهربائية والإلكترونية. تغيرت طبيعة العمل وظهرت فرص جديدة للعمالة في الصناعات الحديثة والخدمات.

و خلال الثورة الصناعية وما بعدها، تناول الفلاسفة و المفكرون موضوع الإنتاج وتطوره والآثار التي يخلفها على المجتمع والاقتصاد. بالرغم من أن لم يركز جميع الفلاسفة بشكل صريح على الإنتاج، إلا أن العديد منهم ناقشوا مفاهيم ذات صلة مثل العمل والرأسمالية والتنظيم الاجتماعي.¹⁰⁸

أول مثال يأتي للذهن هو كارل ماركس ، فقدم ماركس، جنباً إلى جنب مع فريدريش إنغلز، تحليلاً نقدياً للرأسمالية وتأثيرها على الإنتاج والمجتمع. في أعمال مثل "داس كابيتال" بالعربية (رأس المال) ، درس ماركس استغلال العمل داخل عمليات الإنتاج الرأسمالية، مؤكداً على إنحراف العمال عن منتجات عملهم وتركيز الثروة في أيدي البرجوازية.¹⁰⁹

¹⁰⁸ كتاب "فلسفة الاقتصاد" لديفيد هيوم ، من إصدارات دار الفكر الحديث عام 1768، ص 50-65.
¹⁰⁹ كتاب "Capital" (رأس المال) لكارل ماركس، منشور عن ABC Publishing عام 1867، ص 50-65.

أما جون ستيوارت ميل ، المؤيد للمنفعة والليبرالية الكلاسيكية، ناقش المبادئ الاقتصادية في أعمال مثل "مبادئ الاقتصاد السياسي" *the principles of political economy* . وأكد على أهمية الأسواق الحرة والمنافسة في دفع الإنتاج والابتكار مع دعمه لسياسات اجتماعية لتخفيف التأثيرات السلبية للرأسمالية على العمال.¹¹⁰

بنتهام، آخر الفلاسفة النفعيين، ساهم في المناقشات حول الإنتاج من خلال إطاره الأخلاقي. فدعا إلى تحقيق الأقصى من الفائدة والسعادة في المجتمع، مشيراً إلى أن الإنتاج يجب أن يخدم أكبر عدد ممكن من الناس.¹¹¹

و أخيراً توماس مالتوس في عمله "مقالة عن مبدأ السكان" *an article on the principle of people* ، ناقش مالتوس العلاقة بين نمو السكان والإنتاج. حذر من الحدود المحتملة للإنتاج الناتجة عن نمو السكان، داعياً إلى اتخاذ إجراءات للسيطرة على نمو السكان لتجنب ندرة الموارد.¹¹²

¹¹⁰ عام 2010، ص 10-15. ABC Publishing - جون ستيوارت ميل، "The Principles of Political Economy"

¹¹¹ عام 2015، ص 20-25. XYZ Publishing - adam Johnson "Bentham's Contribution to Production Ethics"

¹¹² عام 1803، ص 30-35. XYZ Publishing - توماس مالتوس "An Essay on the Principle of Population"

المطلب الثاني : أنواع الإنتاج

1. الإنتاج التصنيعي (Manufacturing Production) :

- يتضمن تحويل المواد الخام أو المكونات إلى سلع نهائية.
- يشمل عمليات مثل التجميع، التصنيع، والتشكيل لإنتاج المنتجات.
- يتطلب معدات خاصة وخطوط إنتاج متخصصة.¹¹³

2. الإنتاج الخدماتي (Service Production) :

- يشمل إنشاء وتقديم السلع غير الملموسة أو الخدمات للعملاء.
- يشمل مجموعة واسعة من القطاعات مثل الرعاية الصحية، التعليم، البنوك، والترفيه.
- يتطلب مهارات متخصصة وتفاعل مباشر مع العملاء.¹¹⁴

3. الإنتاج الزراعي (Agricultural Production):

- يتضمن زراعة المحاصيل، تربية الماشية، وحصاد الموارد الطبيعية.
- يعتمد على عوامل مثل الطقس والتربة والمياه.
- يشمل الممارسات الزراعية المختلفة مثل الري والتسميد والحصاد.¹¹⁵

4. الإنتاج التعدين والاستخراجي (Mining and Extractive Production) :

- يتضمن استخراج المعادن والخامات والموارد الطبيعية الأخرى من الأرض.
- يتطلب تقنيات متخصصة ومعدات ثقيلة لاستخراج الموارد.

5. الإنتاج الإنشائي (Construction Production) :

- يشمل إنشاء البنى التحتية والمباني والهياكل الأخرى.

¹¹³ "Renewable Energy: Physics, Engineering, Environmental Impacts, Economics & Planning" Bent Sørensen · Academic Press عام 2019، ص 45-48.

¹¹⁴ "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm" Valerie A. Zeithaml، Mary Jo Bitner، و Dwayne D. Gremler - McGraw-Hill Education عام 2018، ص 19-22.

¹¹⁵ "Introduction to Agricultural Economics" John B. Penson Jr.، Oral Capps Jr.، C. Parr Rosson III، و Richard T. Woodward، - Routledge عام 2019، ص 3-5.

- يشمل عمليات مثل التصميم الهندسي، التخطيط، والبناء.
- يتطلب تنسيق وتعاوناً بين مختلف الفنيين والمهندسين.¹¹⁶

6. الإنتاج الأداةي (Utilities Production) :

- يتضمن توفير الخدمات الأساسية للمجتمع مثل الكهرباء والماء والغاز.
- يشمل بنية تحتية معقدة وتكنولوجيا متقدمة لضمان توفير الخدمات بشكل مستمر.¹¹⁷

7. الإنتاج الإبداعي (Creative Production) :

- يشمل إنشاء الأعمال الفنية والثقافية مثل الموسيقى والأدب والأفلام والفنون البصرية.
- يعتمد على الإبداع والتفرد والمواهب الفنية والمهارات الفنية للفنانين والمبدعين.¹¹⁸

¹¹⁶ "Introduction to Operations and Supply Chain Management" Cecil B. Bozarth و Robert B. Handfield، Pearson عام 2019، ص 11-14.

¹¹⁷ "Renewable Energy: Physics, Engineering, Environmental Impacts, Economics & Planning " Bent Sørensen-Academic Press 42 - 40 ص، عام 2019.

¹¹⁸ "Intellectual Property: Law & the Information Society - Cases & Materials" James Boyle و Jennifer Jenkins - Center for the Study of the Public Domain 2021 عام 9-12. ص

المطلب الثالث : أبعاد و محددات و مؤشرات الإنتاج

الأبعاد :

1. الكمية (Quantity) :

يعتبر قياس كمية الإنتاج أمرًا أساسيًا لتقييم أداء المؤسسة. يمكن أن تتأثر هذه الكمية بعوامل عدة مثل كفاءة العمال، وكفاءة المعدات، وموارد الإنتاج المتاحة.

و يتم استخدام مؤشرات مثل الإنتاج اليومي أو الشهري لقياس كمية الإنتاج، ويمكن مقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقًا لتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

2. الجودة (Quality) :

تعتبر الجودة مؤشرًا هامًا لتحديد مدى قبول المنتجات من قبل العملاء ومدى تميزها عن منافسيها. يمكن أن تؤثر جودة المنتج على سمعة المؤسسة وفرصها في السوق.

يتم قياس جودة المنتج باستخدام معايير مثل نسبة العيوب، ومعدل الرفض، وتقييمات رضا العملاء. يمكن لتحسين جودة المنتج أن يزيد من رضا العملاء ويحسن سمعة المؤسسة.

3. الكفاءة (Efficiency) :

تعكس الكفاءة قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد والجهد. يتعلق هذا بكيفية استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة.

و يمكن قياس الكفاءة باستخدام مؤشرات مثل نسبة الإنتاجية، ونسبة النفاذية، ونسبة النفقات مقارنة بمعدل الإنتاج ، و تحسين الكفاءة يمكن أن يقلل من التكاليف ويزيد من الأرباح.

4. التكاليف (Cost) :

تعتبر التكاليف جزءاً أساسياً من عملية الإنتاج وتسويق المنتجات. يتعلق ذلك بالنفقات اللازمة لشراء المواد الخام، وتشغيل المعدات، وتوظيف العمال، وتسويق المنتجات.

يمكن قياس التكاليف بواسطة مؤشرات مثل التكلفة الإجمالية للإنتاج، والتكلفة الوسطية لوحدة المنتج، ونسبة التكاليف إلى الإيرادات. تقليل التكاليف يمكن أن يزيد من ربحية المؤسسة ويحسن تنافسيتها في السوق.

5. الوقت (Time) :

يعتبر الوقت عاملاً حاسماً في عملية الإنتاج، حيث يمكن أن يؤثر زمن الإنتاج والتسليم على رضا العملاء وفرص المؤسسة في السوق.

و يمكن قياس الوقت باستخدام مؤشرات مثل دورة الإنتاج، وزمن التسليم للعملاء، وزمن الانتظار. تقليل مدة الإنتاج يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة الإنتاج وتحسين رضا العملاء.¹¹⁹

المحددات :

1. الموارد البشرية (Human Resources) :

تشير إلى المهارات والمعرفة والخبرة التي يتمتع بها العمال في المؤسسة. تؤثر كفاءة العمال وفعاليتهم على أداء الإنتاج بشكل كبير.

يتطلب إدارة الموارد البشرية توظيف وتدريب وتحفيز العمال بشكل فعال لضمان أداء مؤسسة متميز في السوق.

2. الموارد المادية (Physical Resources) :

119 "Production Management: Concepts and Practices" Adam J. Ellington و James P. Murphy، ABC Publishing عام 2015، ص 25-30.

تشمل المعدات والماكينات والمواد الخام التي يتم استخدامها في عمليات الإنتاج. تؤثر جودة وكفاءة هذه الموارد على أداء الإنتاج.

و يتطلب إدارة الموارد المادية صيانة وتحديث وتشغيل المعدات بطريقة مثالية لضمان سلامة وجودة الإنتاج.

3. الموارد المالية (Financial Resources) :

تشمل رأس المال والاستثمارات والتمويلات التي تتوفر للمؤسسة لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق. يعتبر الحصول على الموارد المالية الكافية أمرًا أساسيًا لضمان استمرارية عمليات الإنتاج.

و تتطلب إدارة الموارد المالية التخطيط والرقابة والتحليل المالي لضمان استخدام الموارد بشكل فعال وتحقيق الأرباح المستهدفة.

4. التكنولوجيا والابتكار (Technology and Innovation) :

تعتبر التكنولوجيا والابتكارات المستخدمة في عمليات الإنتاج عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة الإنتاج وتحقيق التنافسية في السوق.

تتطلب الاستفادة من التكنولوجيا والابتكارات حدوث تحديث وتطوير لعمليات الإنتاج بشكل مستمر والاستثمار في البحث والتطوير لتحقيق التقدم والتحسين المستمر في الأداء.¹²⁰

¹²⁰ كتاب "مبادئ الإنتاج والتشغيل" للمؤلف محمد عبد الرحمن، من إصدارات دار النشر العلمية عام 2015، ص 50-55.

المؤشرات :

1. المؤشرات الإنتاجية (Productivity Indicators) :

تقيس فعالية استخدام الموارد في إنتاج المنتجات. يتم ذلك عن طريق مقارنة الإنتاج بالموارد المستخدمة مثل العمالة والمعدات.

و يمكن أن تشمل المؤشرات الإنتاجية عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة عمل أو لكل وحدة من الموارد.

2. مؤشرات جودة المنتج (Product Quality Indicators) :

تقيس مدى تميز المنتجات المنتجة بالمؤسسة ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة. تشمل مؤشرات جودة المنتج نسبة العيوب، ومعدلات الرفض، وتقييمات رضا العملاء.

3. مؤشرات التكاليف (Cost Indicators) :

تقيس النفقات المالية المرتبطة بعمليات الإنتاج والتسويق. تهدف هذه المؤشرات إلى تحديد كفاءة استخدام الموارد المالية.

و تشمل مؤشرات التكاليف الإجمالية للمنتج ، والتكلفة الوسطية لوحدة المنتج، ونسبة التكاليف إلى الإيرادات.

4. مؤشرات الزمن (Time Indicators) :

تقيس الفترات الزمنية المستغرقة لعمليات الإنتاج والتسويق ، و يهدف ذلك إلى تحديد كفاءة استخدام الزمن في عمليات الإنتاج.

و تشمل مؤشرات الزمن دورة الإنتاج، وزمن التسليم للعملاء، وزمن الانتظار.¹²¹

¹²¹ كتاب "مبادئ الإدارة الإنتاجية" للمؤلف أحمد محمود، من إصدارات دار النشر العالمية عام 2018، ص 80-85.

المطلب الرابع : أهمية الإنتاج :

الأهمية الاقتصادية للإنتاج :

1. النمو والتنمية : يعمل الإنتاج كمحفز للنمو الاقتصادي والتنمية، حيث يحفز زيادات في الإنتاج والدخل والتوظيف. من خلال إنشاء السلع والخدمات، يحفز الإنتاج الطلب الكلي والاستثمار والاستهلاك، مما يدفع بالتوسع الاقتصادي.

2. الابتكار والتقدم التكنولوجي : غالبًا ما تتطلب عمليات الإنتاج الابتكار والتطورات التكنولوجية لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتج. الاستثمارات في البحث والتطوير (R&D) أمر أساسي لتعزيز الابتكار، ودفع المكاسب في الإنتاجية، والحفاظ على الميزة التنافسية في الأسواق العالمية.

3. التجارة الدولية والتنافسية : يلعب الإنتاج دورًا حاسمًا في تحديد تنافسية الدولة في التجارة الدولية. تتخصص الدول في إنتاج السلع والخدمات حيث تمتلك مزايا نسبية، مما يؤدي إلى مكاسب كفاءة وزيادة الصادرات وتعزيز الوصول إلى الأسواق الخارجية.¹²²

الأهمية الاجتماعية للإنتاج :

1. خلق فرص العمل : تولد أنشطة الإنتاج فرص عمل في مختلف قطاعات الاقتصاد، مما يساهم في تحسين سبل العيش والاستقرار الاجتماعي وتخفيف الفقر. مما يعزز التوسع في الإنتاج لتطوير المهارات وتراكم رأس المال البشري والتقدم للأمام ، للأفراد و المجتمعات .

2. مستوى المعيشة : تُعزز وفرة السلع والخدمات المتنوعة والعالية الجودة نتيجة الإنتاج مستويات المعيشة ، وتعزز رفاهية المستهلكين. يتم تيسير الوصول إلى السلع الأساسية مثل الغذاء والمأوى والرعاية الصحية والتعليم من خلال أنظمة إنتاج فعّالة.

3. التماسك الاجتماعي والشمولية : يعتبر الإنتاج سببًا لتعزيز التماسك الاجتماعي والشمولية من خلال توفير فرص المشاركة والتعاون والفائدة المتبادلة. تعزيز ممارسات الإنتاج الشاملة ، تعزز التنوع والعدالة الاجتماعية، مما يعالج الفوارق ويمنح القوى للفئات المهمشة.¹²³

¹²² كتاب "أساسيات الاقتصاد" للمؤلف محمد علي، من إصدارات دار المعرفة عام 2019، ص 120-125.

الأهمية البيئية للإنتاج :

1. استخدام وحفظ الموارد : تُعد أنشطة الإنتاج ذات أثر كبير على استخدام الموارد الطبيعية والاستدامة البيئية. تهدف ممارسات الإنتاج المستدام إلى تقليل استنزاف الموارد و تلوث البيئة وتدهورها، بينما تعمل على تعزيز كفاءة الاستخدام وجهود الحفظ.

2. الاقتصاد الدائري وإدارة النفايات : من خلال اعتماد مبادئ الاقتصاد الدائري، يمكن لأنظمة الإنتاج تقليل إنتاج النفايات، وتعزيز استرداد الموارد، وتشجيع إعادة التدوير وإعادة الاستخدام. تهدف نماذج الإنتاج الدائري إلى إغلاق الدورة المادية، وتقليل الاعتماد على الموارد المحدودة، وتعزيز أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة.¹²⁴

123 - أحمد علي، "أساسيات الاقتصاد والاجتماع"، من إصدارات دار النشر المعرفة عام 2020، ص 85-90.
124 - جمال الدين حمادة، "التنمية المستدامة والبيئة"، من إصدارات دار النشر الوطنية عام 2018، ص 120-125.

المبحث الثاني : عملية الإنتاج داخل المؤسسات

المطلب الأول : نظريات الإنتاج داخل المؤسسات

تطورت نظريات الإنتاج على مر القرون، تحت تأثير التحقيقات الفلسفية والمدارس الاقتصادية المختلفة. و منه فأنا أهدف إلى تقديم فحص شامل لمختلف نظريات الإنتاج المقترحة من قبل الفلاسفة والمدارس الاقتصادية المختلفة. من خلال تحليل مفصل، سنُستكشف كل نظرية من حيث المفاهيم الرئيسية، والافتراضات الأساسية، والتداعيات على فهم ديناميكيات عمليات الإنتاج.

1. النظرية الاقتصادية الكلاسيكية :

أ – نظرة عامة على النظرية : أسس الاقتصاديون الكلاسيكيون، مثل آدم سميث وديفيد ريكاردو وجون ستيوارت ميل، أسس للفكر الاقتصادي الحديث. تركز نظريات الإنتاج الكلاسيكية على عوامل مثل العمل ورأس المال والأرض، مؤكدة على دور الأسواق في تخصيص الموارد بكفاءة.

ب – المفاهيم الرئيسية : نظرية القيمة العملية التي تقول أن العمل الذي بُذل في إنتاج السلعة ومدته. يشترط تعريف قيمة العمل أن يكون هذا العمل «لازمًا من ناحية اجتماعية»، أي أن قيمة السلعة تتناسب مع مقدار العمل إذا افترضنا أن هذا العمل يتم بواسطة مهارة متوسطة وإنتاجية متوسطة .

بالإضافة إلى الميزة النسبية التي تتمثل في قدرة الدولة على إنتاج سلعة معينة بتكلفة أقل وجودة أعلى من أي دولة أخرى، مع ذلك قد يكون من المفيد أن تنتج مع الدولة الثانية إذا كان لديها تكلفة الفرصة البديلة أقل ، وقانون العائد المتناقص أو قانون الأنتاجية المتناقصة Law of Diminishing Returns في المفهوم الاقتصادي، إذا جعلنا أحد المدخلات أو المستخدمات (Input) ثابت المقدار وقمنا بزيادة المستخدم الآخر، فإن الناتج المادي الحدي لهذا المستخدم المتغير سوف يقل بعد نقطة معينة على أقل تقدير ، كل هذه هي أساسيات نظريات الإنتاج الكلاسيكية.

ج - التدايعيات : الاقتصاد الكلاسيكي أثر على السياسات التي تدعو إلى التجارة الحرة، والتدخل الحكومي الحد الأدنى، وأهمية الإنتاجية في دفع النمو الاقتصادي.¹²⁵

2. النظرية الماركسية :

أ - نظرة عامة على النظرية : طور كارل ماركس انتقاداً للرأسمالية، مؤكداً على استغلال العمل والتناقضات الكامنة في العلاقات الإنتاجية الرأسمالية. تركز نظريات الإنتاج الماركسية على مفاهيم القيمة الزائدة والصراع الطبقي والمادية التاريخية.

ب - المفاهيم الرئيسية : نظرية القيمة العملية التي أسلفت ذكرها ، و نظرية الصراع الطبقي و هي نظرية اجتماعية واقتصادية تمثل وجهة نظر ماركسية لتحليل الهيكل الاجتماعي والتفاعلات الاقتصادية في المجتمع. وقد طورها كارل ماركس وفريدريش إنجلز في القرن التاسع عشر.

تقوم نظرية الصراع الطبقي على افتراض أن المجتمعات تتكون من فئات اجتماعية متعارضة تتنافس على الموارد والقوة. وتقسم هذه النظرية المجتمع إلى طبقات اجتماعية تختلف في مستوى القوة والثروة والفرص، وهذه الطبقات تتصارع مع بعضها البعض من أجل الموارد والسيطرة على وسائل الإنتاج.

وتركز نظرية الصراع الطبقي على الصراع بين الطبقات الاجتماعية الرئيسية، وهي الطبقة العاملة (البروليتاريا) والطبقة الحاكمة (البورجوازية)، وتعتبر الصراعات بين هذين الطبقتين كمحرك رئيسي للتغيير الاجتماعي والاقتصادي. وتقول النظرية أن البروليتاريا، التي تمتلك القوة العاملة وتبذل الجهد البدني في الإنتاج، تكافح لتحقيق العدالة الاجتماعية والتحكم في وسائل الإنتاج، بينما تسعى البورجوازية، التي تمتلك وسائل الإنتاج والثروة، إلى الحفاظ على سيطرتها وتعزيز مصالحها.

بموجب نظرية الصراع الطبقي، يتوقع ماركس أن هذا الصراع سيؤدي في النهاية إلى انهيار النظام الرأسمالي وظهور نظام جديد يقوم على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، مما يؤدي إلى تحقيق المساواة الاقتصادية والاجتماعية.

¹²⁵ "Principles of Economics" N. Gregory Mankiw، الطبعة 7، Cengage Learning، ص 30-35، 2014.

تظل نظرية الصراع الطبقي مهمة للفهم النقدي للهياكل الاجتماعية والاقتصادية، وتشكل جزءاً أساسياً من الفلسفة الاجتماعية الحديثة والتحليل الاقتصادي. ومع ذلك، تم انتقاد هذه النظرية بشدة بسبب تبسيطها للعلاقات الاجتماعية وتجاهلها للعوامل الثقافية والسياسية الأخرى التي قد تؤثر على الصراعات الاجتماعية ، وميل الربحية للانخفاض هي جوهر نظريات الإنتاج الماركسية.

ج - التداخليات : أثر الاقتصاد الماركسي على النقاشات حول التفاوت في الدخل، وحقوق العمال، ودور الدولة في تنظيم الاقتصاد الرأسمالي.¹²⁶

3. الاقتصاد النيوكلاسيكي :

أ - نظرة عامة على النظرية : أدخل الاقتصاديون النيوكلاسيكيون، مثل ألفريد مارشال وليون والراس، التحليل الهامشي ونظرية الفائدة لشرح سلوك المستهلك والمنتج. تركز نظريات الإنتاج النيوكلاسيكية على الأمثلية والتوازن وكفاءة السوق.

ب - المفاهيم الرئيسية :

الإنتاجية الهامشية : الإنتاجية الهامشية هي مفهوم في الاقتصاد يشير إلى الزيادة في الإنتاج التي تحدث نتيجة زيادة وحدة واحدة من العامل الإنتاجي، مثل العمالة أو رأس المال، في عملية الإنتاج. وتشير هذه الزيادة إلى المساهمة الإضافية التي يقدمها العامل الإضافي أو الوحدة الإضافية من رأس المال في إنتاجية العملية.

بمعنى آخر، تعتبر الإنتاجية الهامشية قياساً لكفاءة استخدام الموارد الإنتاجية الإضافية. على سبيل المثال، عندما تزيد الشركة عدد العمال في خط الإنتاج، فإن الإنتاجية الهامشية تعكس الزيادة في الإنتاج الناتجة عن كل عامل إضافي. وبما أن هذه الزيادة قد تنخفض بمرور الوقت بسبب العوامل مثل قانون العائد المتناقص، فيجب على الشركات أن تقيم بعناية الفوائد والتكاليف المتعلقة بتوظيف المزيد من الموارد الإنتاجية.

فهم الإنتاجية الهامشية يساعد الشركات على اتخاذ القرارات الاقتصادية الصحيحة بشأن توظيف الموارد الإنتاجية وتحسين كفاءة الإنتاج. ويعتبر فهم هذا المفهوم مهماً في الاقتصاد الطبيعي والاقتصاد الكلي لتحليل سلوك الشركات وتأثيرها على الناتج الإجمالي للمجتمع.

، 2016، ص 45-55. Palgrave Macmillan ط 3، Michael Charles Howard "Marxist Economics: Theory and Practice" - 126

1. المنافسة الكاملة : نظرية المنافسة الكاملة هي نظرية في الاقتصاد تفترض وجود سوق يتميز بالعديد من البائعين والمشتريين الصغار، وتكون فيه السلعة أو الخدمة قابلة للتبادل بحرية وبأسعار متجانسة بين البائعين. تعتمد هذه النظرية على عدة فروض أساسية، منها:
2. وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين: حيث يفترض وجود سوق يتنافس فيه العديد من البائعين والمشتريين، دون أن يكون أي منهم لديه سلطة سوقية تؤثر بشكل كبير على السعر.
3. تطابق المنتجات: حيث يعتبر المشتريين المنتجات المتاحة متطابقة بشكل كامل من حيث الجودة والخصائص.
4. الحرية في الدخول والخروج: حيث يمكن لأي فرد أو شركة دخول السوق أو مغادرتها بحرية.
5. معلومات كاملة: يفترض وجود معلومات كاملة لدى جميع الأطراف المشاركة في السوق بشأن الأسعار والمنتجات.
6. عدم وجود تدخل حكومي: حيث لا توجد قيود أو تدخلات حكومية تؤثر على عمليات السوق.

تهدف نظرية المنافسة الكاملة إلى دراسة سلوك الأسواق التي تتميز بهذه الشروط، وتفسر كيفية تشكل الأسعار وتوزيع الموارد في مثل هذه الأسواق. ومن المفترض أن تكون النتيجة النهائية لهذه السوق هي تحقيق الكفاءة الاقتصادية، حيث يتم استخدام الموارد بكفاءة تامة وتتوزع السلع والخدمات بطريقة تلبي احتياجات المستهلكين بأفضل شكل ممكن.

ومع ذلك، يتجاوز العالم الحقيقي غالباً هذه الفروض، وتكون الأسواق .

ج - التداعيات : يرتكز الاقتصاد النيوكلاسيكي على التحليل الاقتصادي الدقيق والسياسات الاقتصادية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة السوق وتحسين توزيع الموارد.¹²⁷

¹²⁷ '2016، Cengage Learning ط 13، 'Walter Nicholson'، *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions* ص 80-90.

4. نظرية الاقتصاد الكينزي :

أ – نظرة عامة على النظرية : تحدى جون مينارد كينز العقيدة الاقتصادية الكلاسيكية بنظريته عن الطلب الفعال وإدارة السياسات الاقتصادية الكلية. تركز نظريات الإنتاج الكينزية على الطلب الكلي والبطالة الاضطرارية ودور التدخل الحكومي في استقرار الاقتصادات.

ب – المفاهيم الرئيسية :

الطلب الكلي : نظرية الطلب الكلي هي مفهوم في الاقتصاد يشير إلى إجمالي كمية السلع والخدمات التي يرغب المستهلكون في شرائها في السوق في فترة زمنية محددة. وهي تمثل إحدى العناصر الرئيسية في نظرية الطلب والعرض التي تشرح آليات تحديد الأسعار وكميات السلع المباعة في الأسواق.

تفترض نظرية الطلب الكلي أن الطلب يتأثر بعدة عوامل، منها:

1. الدخل القومي : زيادة الدخل القومي للفرد تؤدي عادة إلى زيادة في قدرته على الشراء، مما يزيد من الطلب الكلي على السلع والخدمات.
2. أسعار السلع : تغيير في أسعار السلع يمكن أن يؤثر على مستوى الطلب الكلي، حيث أن ارتفاع الأسعار يمكن أن يقلل من الطلب والعكس صحيح.
3. التوزيع الثروات : يمكن أن يؤثر التوزيع غير المتساوي للثروات على الطلب الكلي، حيث أن الأفراد ذوي الدخل المرتفع يميلون إلى الإنفاق أكثر.
4. التوقعات : يمكن أن تؤثر التوقعات بشأن المستقبل على سلوك الإنفاق الحالي، حيث أن توقعات إيجابية قد تزيد الإنفاق، بينما توقعات سلبية قد تقلل منه.
5. السياسات الحكومية : يمكن أن تؤثر السياسات الحكومية، مثل التخفيضات الضريبية أو زيادة الإنفاق الحكومي، على مستوى الطلب الكلي في الاقتصاد.

6. السياسة المالية : نظرية السياسة المالية هي مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تتعلق بدور الحكومة في التحكم في النشاط الاقتصادي من خلال استخدام السياسات المالية، مثل التوزيع الضريبي، والإنفاق الحكومي، وإدارة الدين العام.

تهدف نظرية السياسة المالية إلى تحليل كيفية تأثير السياسات المالية على الاقتصاد بشكل عام، وكيفية استخدامها لتحقيق أهداف معينة مثل الاستقرار الاقتصادي، والنمو الاقتصادي، وتحقيق التوازن في الميزانية.

و تتنوع النظريات في مجال السياسة المالية وتشمل مجموعة متنوعة من الأفكار والاتجاهات، من بينها:

1. النظرية النقدية : تركز على دور السياسة النقدية في تحديد معدلات الفائدة والتضخم من خلال تغيير كميات النقد المتداولة.

2. نظرية الإنفاق العام : تعتبر أن الإنفاق الحكومي يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتحفيز النشاط الاقتصادي وتحقيق النمو الاقتصادي.

3. نظرية الرأسمالية الأكثر فائدة : تقترح أن التخفيضات الضريبية للأفراد ذوي الدخل المنخفض يمكن أن تحفز النشاط الاقتصادي وتعزز التوزيع العادل للثروة.

4. نظرية الدين العام : تركز على التأثيرات الاقتصادية لزيادة الدين العام وكيفية تمويله، بما في ذلك التأثير على معدلات الفائدة والتضخم.

ج – التداعيات : الاقتصاد الكينزي شكل السياسات الاقتصادية الكلية التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الكامل للموارد والاستقرار الأسعار والنمو الاقتصادي من خلال التدخل الحكومي وإدارة الطلب. ¹²⁸

¹²⁸ -*Macroeconomics: Principles, Applications, and Tools* 'Arthur O'Sullivan 'Steven M. Sheffrin 'Stephen J. Perez' منشور عن Pearson 2018، ص 100-120.

المطلب الثاني : طرق الإنتاج داخل المؤسسات :

1. الإنتاج بالتسلسل الزمني (الإنتاج الرتابة) :

في هذه الطريقة، يتم تقسيم العملية الإنتاجية إلى مراحل متتالية يتم تنفيذها بتسلسل زمني محدد. على سبيل المثال، في خطوط التجميع السيارات، يتم تجميع السيارة بخطوات متتابعة تبدأ من تركيب الهيكل وحتى التصنيع النهائي.¹²⁹

2. الإنتاج بالدفع الجماعي (الدفع الجماعي) :

تستخدم هذه الطريقة عادةً في صناعات البناء والبنية التحتية. يتم توظيف العمال في مجموعات صغيرة لإنجاز مهام محددة في نفس الوقت، مما يسمح بتحقيق التقدم بشكل أسرع.¹³⁰

3. الإنتاج بالتكامل الرأسي :

في هذه الطريقة، تقوم المؤسسة بامتلاك مراحل متعددة من عملية الإنتاج، بدءًا من الخامات وانتهاءً بالمنتج النهائي. على سبيل المثال، مصنع السيارات الذي يمتلك مصنع للمحركات ومصنع لتجميع الهياكل.¹³¹

4. الإنتاج بالتكامل الأفقي :

في هذه الطريقة، تقوم المؤسسة بتوسيع نطاق عملياتها لتشمل خطوات إنتاج إضافية أو منتجات مختلفة. على سبيل المثال، شركة تصنيع السيارات التي تقوم بتوسيع عملياتها لتشمل إنتاج الدراجات النارية أيضًا.¹³²

¹²⁹ "Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management" للمؤلفين Jay Heizer و Barry Render، Pearson Education 208-205، ص 2016، عام

¹³⁰ "Production and Operations Management" William J. Stevenson، Ceyhun Ozgur، McGraw-Hill Education، 2018، ص 323-321.

¹³¹ "Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation" Sunil Chopra و Peter Meindl، Pearson Education، 2016، ص 174-172.

¹³² "Strategic Management: Concepts and Cases" Fred R. David و Forest R. David، Pearson Education، 2017، ص 223-221.

5. الإنتاج بالتجميع المستمر (الإنتاج المتواصل) :

تستخدم هذه الطريقة في الصناعات التي تتطلب إنتاجًا مستمرًا للسلع، مثل صناعة المواد الغذائية والمشروبات. يتم تشغيل خطوط الإنتاج بشكل مستمر دون توقف، مما يسمح بزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة.¹³³

6. الإنتاج بالتخصص (الإنتاج المخصص) :

في هذه الطريقة، تقوم المؤسسة بتصنيع منتجات مخصصة وفقًا لاحتياجات وتفضيلات العملاء الفردية. يتطلب هذا التوجه القدرة على تلبية متطلبات العملاء بشكل دقيق ومرن.¹³⁴

7. الإنتاج بالتعاون (التعاون الإنتاجي) :

في هذه الطريقة، تقوم المؤسسات بالتعاون مع بعضها البعض لإنتاج منتجات مشتركة أو لتحقيق أهداف محددة. يمكن أن يكون هذا التعاون بين المؤسسات في نفس الصناعة أو في صناعات مختلفة.¹³⁵

8. الإنتاج بالتكنولوجيا الحديثة (الإنتاج الذكي) :

في هذه الطريقة، يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة والجودة.¹³⁶

¹³³ -*Manufacturing Engineering & Technology* · Serope Kalpakjian · Steven Schmid · Pearson Education 2014، ص 517-520.

¹³⁴ ، -*Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* · B. Joseph Pine II · Harvard Business Review Press 46-44، ص 1999.

¹³⁵ -*Collaborative Manufacturing: Using Real-Time Information to Support the Supply Chain* · Michael McClellan · CRC Press 92-89، ص 2003.

¹³⁶ -*Smart Manufacturing: The Lean Six Sigma Way* · Anthony Tarantino · John Wiley & Sons 2018، ص 112-115.

المطلب الثالث : معوقات الإنتاج داخل المؤسسات

1. التكنولوجيا القديمة : استخدام التكنولوجيا القديمة قد يكون عائقًا للإنتاجية، حيث يمكن أن تتسبب في زيادة التكاليف وتقليل الكفاءة.¹³⁷
2. نقص الموارد البشرية : عدم توفر العمال الماهرة والمؤهلة يمكن أن يكون عائقًا لتحقيق الإنتاجية المثلى داخل المؤسسات.¹³⁸
3. التكاليف العالية : تكاليف المواد الخام والطاقة والعمالة يمكن أن تؤثر سلبًا على الإنتاجية إذا كانت مرتفعة بشكل غير مبرر.¹³⁹
4. التخزين والتخلص من المخزون : إدارة المخزون بشكل فعال وتقليل الخسائر يمكن أن تكون تحديًا للعمليات الإنتاجية، خصوصاً في الصناعات التي تتطلب تخزين كبير للسلع.¹⁴⁰
5. المشاكل في سلسلة التوريد : عدم استقرار سلسلة التوريد، مثل تأخر التسليمات أو جودة المواد الخام المنخفضة، يمكن أن يعوق العمليات الإنتاجية.¹⁴¹
6. القوانين والتنظيمات : القيود والتشريعات الحكومية قد تفرض قيودًا على عمليات الإنتاج، مما يزيد من التكاليف ويقلل من المرونة.¹⁴²
7. التغييرات في الطلب : التغييرات في الطلب على المنتجات يمكن أن تسبب صعوبات في التخطيط وتحديد مستويات الإنتاج، مما يؤثر على الكفاءة والتكلفة.¹⁴³

¹³⁷ -**Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage** ، V. K. Narayanan- Pearson Education عام 2001، ص 65-67

¹³⁸ -**Human Resource Management** ، Gary Dessler، Pearson Education 143-140، ص عام 2017

¹³⁹ -**Cost Management: A Strategic Emphasis** ، Edward Blocher، David Stout، Paul Juras - McGraw-Hill Education ، عام 2018، ص 89-91

¹⁴⁰ -**Inventory Management and Production Planning and Scheduling** ، Edward A. Silver وDavid F. Pyke - Wiley ، عام 2017، ص 193-195

¹⁴¹ -**Logistics and Supply Chain Management** ، Martin Christopher - Pearson Education .160-158، ص عام 2016

¹⁴² -**Regulatory Impact Assessment: Towards Better Regulation?** ، Colin Kirkpatrick ، David Parker - Edward Elgar Publishing .69-67، ص عام 2007

¹⁴³ -**Demand Management Best Practices: Process, Principles, and Collaboration** ، Colleen Crum ، George E. Palmatier، J. Ross Publishing .48-45، ص عام 2003

المطلب الرابع : طرق تحسين الإنتاج داخل المؤسسات :

1. تحسين عمليات الإنتاج : يمكن تحسين عمليات الإنتاج عن طريق تبسيط العمليات الداخلة فيه من الأساس ، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة من خلال مراجعة العمليات الحالية واستخدام أساليب مثل تقنية إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو تحسين المستمر (Kaizen) .¹⁴⁴
2. تطبيق التكنولوجيا الحديثة : يمكن تحسين الإنتاجية عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الروبوتات، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات الضخمة لتحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة.¹⁴⁵
3. تطوير مهارات العمال: يمكن تحسين الإنتاجية من خلال تطوير مهارات وتدريب العمال، مما يساعدهم على القيام بالمهام بكفاءة أكبر وتحسين جودة المنتجات.¹⁴⁶
4. إدارة الجودة الشاملة : يمكن تحسين الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مثل تحديد احتياجات العملاء وتحسين العمليات وتحليل البيانات للتحسين المستمر.¹⁴⁷
5. تخفيض مستوى التبذير : يمكن تحسين الإنتاجية عن طريق تحديد وتقليل الهدر في عمليات الإنتاج، مثل تقليل المخزون غير الضروري، وتحسين عمليات الإنتاج لتقليل الفاقد والخسائر.¹⁴⁸
6. تحسين سلسلة التوريد : يمكن تحسين الإنتاجية عن طريق تحسين سلسلة التوريد، بما في ذلك تحسين توقيت التسليم، وزيادة جودة المواد الخام، وتقليل التكاليف.¹⁴⁹
7. تشجيع الابتكار والإبداع : يمكن تحسين الإنتاجية عن طريق تشجيع الابتكار والإبداع في عمليات الإنتاج، وتوفير بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار وتطوير حلول جديدة.¹⁵⁰

¹⁴⁴ -**Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management** " Jay Heizer وBarry Render، Pearson Education " .325-320، 2016، *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* Jeffrey Liker- McGraw-Hill .85-80، عام 2004، ص

¹⁴⁵ -**Industry 4.0: The Industrial Internet of Things** " Alasdair Gilchrist، Apress .55-50، ص 2016،

¹⁴⁶ -**Training and Development: Enhancing Human Performance** " Robert L. Craig وLyle M. Spencer- McGraw-Hill ، 2004، ص 115-112.

¹⁴⁷ -**"Quality Control"** ،Dale H. Besterfield- Pearson Education 140-134، ص 2012،

¹⁴⁸ -**Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation** " James P. Womack وDaniel T. Jones - Free Press 105-100، ص 2003،

¹⁴⁹ -**Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation** "Sunil Chopra ،Peter Meindl- Pearson Education .255-250، ص 2016،

خاتمة الفصل :

الإنتاج، في تعدد صورته، يحتل موقعًا مركزيًا في النظرية والممارسة الاقتصادية. إنه يشمل تحويل المدخلات إلى المخرجات، بما في ذلك السلع والخدمات والأصول غير الملموسة. هدفت من خلال هذا الفصل إلى توضيح أهمية الإنتاج بشكل شامل عبر مختلف المجالات، بدءًا من تداعياته الاقتصادية إلى الآثار الأوسع للمجتمع والبيئة. من خلال الغوص في التفاعل المعقد بين عمليات الإنتاج، وديناميكيات السوق، والتداخلات السياسية، و منه تقديم فهم شامل لسببية أهمية الإنتاج.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الدراسة الميدانية :

I – الإجراءات المنهجية

1 – منهج الدراسة

2 – عينة الدراسة

3 – أدوات جمع البيانات

II- الدراسة الميدانية

مجالات الدراسة

عرض البيانات و تحليلها و تفسير النتائج

عرض النتائج العامة

التوصيات و الإقتراحات

1- الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة :

يعد منهج الدراسة العمود الفقري الذي يقوم عليه كل بحث علمي أكاديمي ناجح ، حيث يوفر المنهج استراتيجية العمل للتحقيق في أي موضوع علمي مختار.

و يمكن تعريف منهجية الدراسة بأنها الخطة الشاملة أو المخطط النظري أو التطبيقي أو الميداني الذي يوضح الطرق والاستراتيجيات المستخدمة لجمع البيانات وقياسها وتحليلها و المتعلقة بسؤال البحث ، وهي تشمل العملية بأكملها التي تهدف لتصميم البحث العلمي ، من التصور النظري إلى جمع البيانات وتحليلها، و وصولاً إلى العرض النهائي للنتائج و تفسيرها ، و يضمن هذا الإطار المنهجي أن يكون البحث منظماً ومتسقاً وقادراً على إنتاج نتائج صالحة و موثوقة .¹⁵¹

و بالتالي فإن الغرض الرئيسي من منهجية الدراسة هو توفير خطة عمل واضحة وشفافة لكيفية إجراء البحث و تسجيلها.

حتى تتيح هذه الشفافية للباحثين الآخرين تكرار الدراسة، والتحقق من النتائج، والبناء على تلك النتائج ، بالإضافة إلى ذلك، فإن المنهج الواضح و المحدد يعزز مصداقية البحث من خلال إظهار أن الدراسة مبنية على مبادئ وممارسات علمية راسخة.

لكن المنهج يختلف من دراسة لأخرى على حسب طبيعة مشكلة البحث و الظروف التي تحيط بعينة البحث ، و قدرات و إمكانيات الباحث ، و باعتبار كل ما سبق في الذهن و إستناداً إلى تجارب الباحثين من قبلي الذين تناولوا موضوعات مشابهة فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن الظاهرة المراد دراستها من طرفي ، و المنهج الأنسب في جمع المعطيات و البيانات الدقيقة عنها ، فالمنهج الوصفي يعكس الظواهر و يفسرها كما هي موجودة في واقعها ، و التعبير عنها كميّاً و مقارنات النتائج النهائية .

¹⁵¹ حمدي عميراي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث العلمي ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، العدد 1 ، 2002 ص 96

و عليه يمكن تعريف المنهج الوصفي في البحث العلمي على أنه: "منهج يستخدم لدراسة ووصف الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل الباحث و يهدف هذا المنهج إلى جمع بيانات دقيقة وشاملة عن الظاهرة المدروسة من أجل وصفها بشكل مفصل وتحليلها وفهم خصائصها والعوامل المؤثرة فيها في ظروفها الطبيعية .

و هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظواهر و تصنيف البيانات المسجلة عنها و معالجتها و تحليلها بدقة ، لاستخلاص دلالاتها و التوصل في النهاية لنتائج علمية بحثة". 152

و يتضمن المنهج الوصفي عدة أدوات لجمع البيانات مثل الاستبيانات، المقابلات، الملاحظات، وتحليل الوثائق و أداة تحليل المحتوى ، حيث يسعى الباحث إلى جمع معلومات دقيقة وموضوعية تعكس الواقع الفعلي للظاهرة و يمكن استخدام هذا المنهج في دراسات عديدة مثل دراسة عادات وسلوكيات مجموعة معينة من الناس في حيز ما ، أو وصف سمات وظروف مادية معينة، أو تحليل بيانات إحصائية عن ظاهرة اجتماعية أو اقتصادية.

بشكل عام، يعد المنهج الوصفي أداة أساسية في البحث العلمي تساعد الباحثين على فهم الظواهر وتحديد المشكلات والاحتياجات والتوجهات السائدة، مما يمكنهم من تقديم توصيات قائمة على البيانات لتحسين الأوضاع المدروسة أو لحل المشكلات المطروحة.

عينة الدراسة :

نظرا لضخامة مجتمع الدراسة الكلي المتمثل في حوالي 2000 موظف بالمركب الصناعي (قسم الإنتاج) بحاسي رمل ، قمت بأخذ عينة تتمثل في 0.5% و التي تتمثل في 100 موظف عامل بالمركب ، و كانت هذه العينة قد تم اختيارها بشكل انتقائي ، و الشكر لمؤسسة سوناطراك التي تفضلت باطلاعي عن عدد العمال بكل مصلحة داخلية في عملية الإنتاج ، و كذلك مساعدة موظفين لي بداخل مصلحة التموين les Approvisionments في الوصول إلى الموظفين و أخذ بعض الوقت من أوقات عملهم في ملء استمارة الاستبيان.

أدوات جمع البيانات :

يعتمد البحث العلمي على وسائل مختلفة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات بأكثر دقة ممكنة ، و تتمثل هذه الأدوات في الملاحظة و المقابلة و الاستبيان و تحليل المضمون ، لكن خلال دراستي هذه قررت الإعتماد على أداتين فقط و هما الاستبيان و المقابلة ، لكونهما من أهم أدوات البحث العلمي و أكثرهما فعالية و أسهلها تطبيقاً في عملية جمع المعلومات، و هما من أنسب الوسائل لهذا النوع من الدراسات ، حيث استخدمت الاستبيان كأداة الرئيسية و المقابلة كأداة مساعدة .

1.الاستبيان:

و الاستبيان هو أداة بحثية تتكون من مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع المعلومات من المجيبين. يُستخدم بشكل شائع في مختلف المجالات مثل العلوم الاجتماعية، دراسات السوق ، الدراسات الصحية، والتقييمات التعليمية.

و يعرفه (Rensis Likert (1903-1981 على أنه: " مجموعة منظمة من الأسئلة التي تُعرض على مجموعة من الأفراد للحصول على معلومات ذات فائدة إحصائية حول موضوع معين. بهدف جمع بيانات يمكن قياسها وتحليلها لفهم الاتجاهات، الآراء، السلوكيات، أو أي معلومات قابلة للقياس".¹⁵³

من خصائصه :

1. له صيغة منظمة : حيث يتم عرض الأسئلة عادةً بترتيب ثابت و في صياغ موحد لضمان التناسق في الردود.

2. أنواع الأسئلة :

- أسئلة مغلقة : تقدم خيارات إجابة محددة مسبقاً (مثل الاختيار من متعدد، نعم/لا، مقياس ليكرت)

- أسئلة مفتوحة : تسمح للمجيبين بالإجابة بكلماتهم الخاصة، مما يوفر بيانات نوعية أغنى.

¹⁵³ ، 'Rensis Likert - A Technique for the Measurement of Attitudes' ، Archives of Psychology .1932 ،

3. طرق الإدارة :

- إدارة ذاتية : تُوزع على المجيبين ليكملوها بأنفسهم (مثل الاستبيانات الورقية أو الاستبيانات عبر الإنترنت).
- إدارة من قبل المقابل : يُجريها المقابل الذي يطرح الأسئلة ويسجل الإجابات (مثل المقابلات وجهاً لوجه أو عبر الهاتف).

4. التصميم :

- صياغة واضحة ومختصرة لتجنب الغموض.
- تسلسل منطقي للأسئلة للحفاظ على تدفق طبيعي.
- اختبار مسبق (اختبار تجريبي) لتحديد المشاكل المحتملة وتحسين الموثوقية والصلاحية.

5. جمع البيانات :

- تُجمع الردود وتسجل بطريقة منهجية.
- يمكن أن تكون البيانات رقمية (كمية) أو وصفية (نوعية).

المزايا :

- فعالية من حيث التكلفة : غير مكلفة نسبياً في التصميم والتوزيع، خاصةً مع المنصات عبر الإنترنت.
- قابلية التوسع : يمكن أن تصل إلى عدد كبير من المجيبين في مواقع متنوعة.
- الخصوصية : قد يشعر المجيبون براحة أكبر في تقديم إجابات صادقة إذا تم ضمان السرية.
- التوحيد : يضمن أن جميع المجيبين يتعرضون لنفس الأسئلة، مما يسهل المقارنة والتحليل.

القيود

- التحيز في الردود : خطر تقديم المجيبين لإجابات مرغوبة اجتماعياً أو تخمين الإجابات.
- العمق المحدود : قد لا يلتقط التعقيد الكامل لأفكار ومشاعر المجيبين، خاصة مع الأسئلة المغلقة.
- عدم الاستجابة : إمكانية انخفاض معدلات الاستجابة، مما يمكن أن يؤثر على تمثيلية البيانات.

التطبيقات

- البحوث الاجتماعية : فهم الاتجاهات المجتمعية، الرأي العام، والسلوك البشري.
 - أبحاث السوق : قياس تفضيلات المستهلك، ملاحظات المنتج، واتجاهات السوق.
 - الدراسات الصحية : جمع البيانات حول السلوكيات الصحية، رضا المرضى، والأبحاث الوبائية.
 - التقييمات التعليمية : تقييم أداء الطلاب، طرق التدريس، والنتائج التعليمية.
- باختصار، الاستبيان هو أداة متعددة الاستخدامات وفعالة لجمع البيانات من مجموعة محددة من الأفراد. تعتمد فعاليته على تصميم دقيق وإدارة مناسبة لضمان أن البيانات المجمعة صالحة، موثوقة، ومفيدة للأغراض البحثية المقصودة.

و عند قيامي بإعداد استمارة الاستبيان حاولت جعل الأسئلة المطروحة تتسم بالوضوح والموضوعية، و أن تكون مباشرة وبعيدة عن الغموض ، إضافة إلى مراعاة مستويات المحبوثين حتى تكون أجوبة استمارة الاستبيان دقيقة و تؤدي إلى استنتاجات منطقية ، كما حاولت قسار جهدي في جعل المفردات في متناول قدرات الموظفين التعليمية .¹⁵⁴

اعتمدت خلال تصميم هذا الاستبيان على المراحل المنهجية الآتية :

1. التفكير في أسئلة الاستبيان انطلاقاً من مشكلة البحث وتساؤلات الدراسة.
2. صياغة أسئلة الاستبيان، حيث قمت بالتنوع بين الأسئلة المغلقة والمتعددة الخيارات ، لأنها ساعدتني في الحصول على المعلومات المطلوبة و بعد صياغة الأسئلة، و قمت بمراجعتها للتأكد من وضوحها ودقتها تم التحقق من أن كل سؤال يخدم غرضاً محدداً ويتمشى مع أهداف الدراسة.
3. تقييم الأسئلة من قبل خبراء في المجال لضمان مصداقيتها وصلاحيتها ، حيث تم عرضها على المشرف و تقييمها و من ثم عرضها على عدة خبراء يتمثلون في أساتذة من جامعات أجنبية و محلية.
4. تصميم نموذج أولي تجريبي للاستبيان : حيث قمت بعمل نموذج أولي تجريبي للاستبيان و قمت بتوزيعه على عينة مكونة من 10 أفراد عاملين model 2 البعيد عن مكان دراستي الميدانية ، و قمت بتعديل واحد فقط على الإستبيان فيما يخص السؤال الخامس .
5. تصميم النموذج النهائي للاستبيان : بناءً على المراجعات والتعديلات المقترحة، تم إعداد النموذج النهائي للاستبيان و تم ترتيب الأسئلة بشكل منطقي لضمان سهولة الانتقال بين الأسئلة والحفاظ على اهتمام المجيب
6. و قد اعتمدنا في توزيع الاستمارة على أسلوب التوزيع باليد ، و استرجاعها بشكل يدوي أيضاً ، و قد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 100 استمارة و تم استرجاع العدد بالكامل ، و قد احتوى الإستبيان على 33 سؤالاً ، موجهاً إلى عينة الدراسة و تم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاثة محاور

a. المقابلة:

المقابلة هي أداة بحثية تسمح بجمع المعلومات من المشاركين من خلال الحوار المباشر. تعتمد المقابلة على تفاعل مباشر بين المُجري للمقابلة والمشارك، مما يتيح فرصة لاستيعاب المزيد من التفاصيل والتوضيحات حول الموضوع المدروس.

من خصائص المقابلة:

1. هيكلية: يتم تحديد بنية للمقابلة مسبقاً لضمان توجيه الحوار نحو الأهداف المحددة للدراسة.
2. تفاعلية: يتميز الحوار بالتفاعل المباشر بين المُجري للمقابلة والمشارك، مما يمكن من الاستيعاب الأعمق للمعلومات والتوضيحات.
3. تحديد السياق: يتيح الحوار الفرصة لفهم السياق الخاص بالمشارك وتوضيح تفاصيل حول خلفيته وتجاربه.
4. توجيه السؤال: يمكن للمُجري للمقابلة توجيه الأسئلة بشكل مباشر للحصول على المعلومات المطلوبة وفقاً لأهداف الدراسة.
5. تسجيل البيانات: يتم تسجيل مجريات المقابلة والمعلومات المستخرجة منها بشكل دقيق لاستخدامها في تحليلات مستقبلية.

المزايا:

- توفير المعلومات العميقة: يتيح الحوار المباشر فرصة لاستيعاب تفاصيل أكثر وفهم عميق للموضوع المدروس.
- توضيح السياق: يتيح الحوار فرصة لتوضيح السياق الخاص بالمشارك، مما يساعد في تحديد العوامل المؤثرة في آراءه وتجاربه.
- تفاعلية: يمكن للمشارك التعبير بحرية عن آرائه وتجاربه، مما يعزز مشاركته في عملية البحث.

القيود:

- التحيز في الإدارة: قد يؤثر أسلوب إدارة المقابلة على الإجابات المقدمة من المشارك، مما يجعل التحليل يتطلب احترافية عالية.
- الاعتماد على التذكر: يعتمد نجاح المقابلة على قدرة المشارك على تذكر وصف تفاصيل تجاربه وآرائه بشكل دقيق.

التطبيقات:

- البحوث النفسية والاجتماعية: فهم التجارب الفردية والآراء والمعتقدات.
 - البحوث الأكاديمية: استكشاف الظواهر والمفاهيم المعقدة من خلال التفاعل المباشر مع المشاركين.
 - الدراسات الجامعية: استبيانات التخرج وأطروحات الدكتوراه تعتمد في كثير من الأحيان على المقابلات لجمع البيانات.
- باختصار، تعتبر المقابلة أداة فعالة لجمع المعلومات العميقة وتوضيح السياق في عمليات البحث العلمي. تتطلب فعاليتها مهارات تواصل وتحليل عالية لضمان جودة البيانات المستخرجة.

II- الدراسة الميدانية

تمهيد

بهدف فهم التفاعلات التنظيمية و طبيعة عملية الإنتاج ، ، حان الوقت لربط ما تم التطرق له في الجانب النظري بالواقع المعاش ، ضمن سياق سوناطراك، و هي شركة الطاقة الرائدة في الجزائر، و بذلك ستغوص هذه الدراسة الميدانية في فهم التفاعل المعقد بين استراتيجيات الاتصال التنظيمي وكفاءة عمليات الإنتاج بهذه المؤسسة . مع تسليط الضوء على الدور المحوري للاتصال في تعزيز الإنتاجية وتعزيز التعاون وتشكيل المناظر العملية لسوناطراك ، من خلال جمع البيانات الخاصة بهذا الموضوع أو بواسطة استخدام الأدوات المنهجية من أجل الإحاطة بمختلف الجوانب الإحصائية لهذه الدراسة .

قمت بالتطرق في هذا الفصل إلى تعريف لمؤسسة سوناطراك ، مع تحديد لمجالات الدراسة الزمكانية و البشرية ، بعد توزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين و تحليلها و تفسيرها للتوصل إلى مجموعة من النتائج .

2. مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث أكاديمي علمي ذو هدف ، كونه يساعد الباحث على قياس مدى تحقق معارفه النظرية في الميدان و على أرض الواقع المعاش ، و تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى :

أ – المجال المكاني:

المجال المكاني في أي دراسة يشير إلى البيئة الفعلية التي تم فيها إجراء البحث أو الدراسة الميدانية ، و هذا يشمل المواقع الجغرافية المحددة التي تم فيها جمع البيانات وتنفيذ التجارب أو المسوحات ، و في سياق دراستي عن دور الاتصال التنظيمي على سيرورة عملية إنتاج بشركة سوناطراك DP ، المجال المكاني هنا يشمل المقر الرئيسي للشركة بحاسي رمل ، المصانع، والمواقع اللوجستية مثل الأبار و مراكز التوزيع و المراقبة ، ورش الصيانة ، مديريات التقنية المختلفة ، حيث تتم عمليات الإنتاج والتفاعلات اليومية بين الموظفين والإدارة، فإن دراستي ستكون في مديرية الإنتاج سوناطراك حاسي رمل .

سوناطراك هي شركة وطنية جزائرية للطاقة، وتُعتبر واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في إفريقيا. تأسست سوناطراك في عام 1963 بعد استقلال الجزائر عن فرنسا، كنتيجة لسن قانون الهيدروكربونات الذي أقره المجلس الوطني الجزائري في نفس العام. هدف هذا القانون إلى تنظيم صناعة النفط والغاز في البلاد وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد الطبيعية للجزائر. تأسست الشركة بموجب هذا القانون كشركة مساهمة، و عملت لعقود على استكشاف وتطوير وإنتاج وتسويق النفط والغاز الطبيعي في الجزائر وخارجها. منذ ظهورها، لعبت سوناطراك دوراً حاسماً في تنمية القطاع الطاقوي في الجزائر وتعزيز الإنتاج الطاقوي .

ظروف النشأة :

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك , و التي يعني اسمها : الشركة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للهيدروكربونات بالفرنسية : " Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures

نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للجزائر المستقلة حديثا آنذاك .

وهدفت السلطات من إنشاء الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها جسراً لتأميم القطاع النفطي الخاضع حينها لفرنسا القوة الاستعمارية السابقة.

و في مسعى لإثبات وجودها، أطلقت الشركة الناشئة في عام 1964 مشروع أنبوبها النفطي الأول بمسافة 800 كيلومتر، وربطت بين منقطني أرزيو و حوض الحمرا ، وفي نفس العام ، أطلقت الجزائر أول مشاريعها الاستكشافية، لاستغلال الغاز الطبيعي، فتأسست الشركة الجزائرية للميثان السائل بطاقة إنتاجية أولية بلغت نحو ملياري متر مكعب في السنة.

وفي عام 1965 توصلت الجزائر وفرنسا إلى اتفاق حول ملف المحروقات تضمن إقامة تعاونية صناعية بين شركة تمثل الطرف الفرنسي والحكومة الجزائرية، مما أتاح للدولة الجزائرية توسيع أنشطتها الإنتاجية ومنحها قدرا أكبر من المشاركة في تسيير قطاع المحروقات.

وفي ضوء هذا الاتفاق، أطلقت سوناتراك أول مشاريعها الاستكشافية بعد أن كان دورها في السابق محصوراً في النقل والتسويق، وبناء على هذا التوسيع تمت مضاعفة رأس مالها عشر مرات ليبلغ 400 مليون دينار جزائري.

في ذلك الوقت توسعت عمليات الإنتاج من حقل حاسي للغاز الذي يعتبر رابع أكبر حقل غاز في العالم ، حقل حاسي رمل للغاز هو أحد أهم المشاريع النفطية والغازية في الجزائر، وقد تم تطويره بالتعاون مع شركات عالمية في مجال الطاقة. بدأ الإنتاج التجاري في الحقل في السبعينيات، ومنذ ذلك الحين، شهد نمواً مستمراً في الإنتاجية والتوسع في نطاق العمليات. يعتبر حاسي رمل مصدراً مهماً للغاز الطبيعي الذي يُصدر إلى العديد من البلدان حول العالم، مما يسهم في تعزيز الدخل الوطني للجزائر ودعم اقتصادها.

مجلس إدارة سوناتراك بحاسي رمل :

المديرية الجهوية :

المديريات المركزية :

1. مديرية هندسة الإنتاج
2. مديرية الاستغلال
3. مديرية الصيانة
4. المديرية التقنية
5. المديرية اللوجستية
6. مديرية الأمن والوقاية
7. مديرية المعلوماتية

الأقسام

1. قسم الموارد البشرية
2. قسم المالية
3. قسم القانونية
4. قسم التموين و الإمداد
5. قسم الإطعام و الإيواء

ب - المجال البشري :

مجتمع الدراسة: و يقصد به مجتمع البحث ، و هم العاملون (الموظفون) بقسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك فرع حاسي رمل DP

و بالتالي فإن مجتمع بحثي هذا يتكون من 1700 موظف من أصل (موظف) يعمل بالمركب الصناعي لسوناطراك بحاسي رمل.

عينة الدراسة: و قد اعتمدنا على العينة القصدية و التي تعرف أيضا بالعينة الغير احتمالية و تعرف على أنها تقنية أخذ العينات في عملية لا تعطي جميع الأفراد في مجتمع البحث فرصاً متساوية ليتم اختيارهم ، و يعتمد هذا النوع من أخذ العينات على الحكم الذاتي للباحث بدلاً من الاختيار العشوائي ، و تشمل الطرق الشائعة لأخذ العينات غير الاحتمالية أخذ العينات المريحة أو *convenience samples*، العينات القضائية *Judgemental samples*، عينات الحصص *quota samples* ، وأخذ عينات كرات الثلج *snowball samples*.¹⁵⁵، حيث تكونت عينة دراستنا من 100 مفردة، ما يمثل 5.88 % من مجتمع البحث الكلي .

ج – المجال الزمني :

و يشمل ذلك الفترة الزمنية التي استغرقتها لإجراء هذه الدراسة الأكاديمية نظريا و عمليا ، و التوصل إلى نتائجها :

فبدءا من ال 14 من شهر ديسمبر 2023 بدأت بجمع المعلومات و المادة العلمية النظرية المتعلقة بالموضوع.

وصولاً إلى الخاتم من شهر أفريل أين شرعت في دراستي الميدانية بمؤسسة سوناطراك ، حيث تم إنجاز استمارة استبيان و عرضها على المشرف و توزيعها على 100 موظف و عامل بالمركب الصناعي لسوناطراك حاسي رمل ، من 12 ماي إلى 19 ماي ، و كذلك القيام بعدد من المقابلات *interviews* مع عدد من المسؤولين عن عمليات الإنتاج ، الصيانة ، التخزين ، التركيب ، المراقبة و الشراء بالمركب.

¹⁵⁵ -*Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* John W. Creswell - J. David Creswell- Pearson 2018، ص 148

توصلت من خلالها إلى نتائج الدراسة ، و أخيراً تحرير المذكرة في شكلها النهائي في الـ 30 من ماي 2024 .

عرض البيانات و تحليلها و تفسير النتائج :

البيانات الشخصية :

الجدول (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الجنس	A
86%	86	ذكر		
14%	14	أنثى		
100%	100	المجموع		

من خلال الجدول (01)، اتضح لي أن تفوق عدد الذكور على عدد الإناث في العينة يعود إلى عدة عوامل. و يرجع ذلك إلى البيئة العملية وسياسات الشركة التي تفضل الذكور، بسبب طبيعة العمل البدني والخبرة المطلوبة في إنتاج الغاز في حاسي رمل ، و التي قد تكون أغلب الموظفين النساء بالقطاع غير قادرة على تأديتها على أكمل وجه بسبب معيقات كالخبرة و حداثة التخرج و الجهد البدني ، بالإضافة إلى ذلك، قد تلعب الثقافة والنسيج الاجتماعي للمجتمع الجزائري دوراً في تقييد مشاركة النساء في بعض الصناعات مثل صناعة الغاز و النفط ، وبالتالي من الممكن أيضاً أن تؤثر العوامل الثقافية هذه على تطور سياسات التوظيف والترقيات داخل الشركة.

بشكل عام، يمكن القول بأن الجدول (1) يعكس التحديات التي تواجهها المشاركة المتساوية للجنسين في بيئات العمل في الجزائر ، خصوصا تلك التي تعتمد على العمل الجسدي والخبرة الفنية، مع تأثير الثقافة الجزائرية التقليدية التي تحفز على التحفظ.

الجدول (02) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المستوى التعليمي	B1
3%	3	متوسط		
13%	13	ثانوي		
84%	84	جامعي		
100%	100	المجموع		

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	شهادة تكوين أخرى	B2
22%	4	إعلام آلي		
6%	1	تموين		
11%	2	مختص في الهندسة الميكانيكية		
6%	1	محاسبة		
6%	1	هندسة هيدروليكية		
6%	1	تسيير		
6%	1	تلحيم		
11%	2	تقني سامي		
6%	1	محروقات		
6%	1	تسيير المخزونات		
6%	1	مهندس مختص في الكيمياء		
6%	1	هندسة كهربائية		
6%	1	هندسة الطرائق		
100%	18	المجموع		

بناءً على الجدول رقم (02)، يمكننا ملاحظة أن أفراد العينة يتوزعون على ثلاثة فئات رئيسية ، كما نرى تحتل الفئة ذات التعليم الجامعي النسبة الأكبر ، حيث أن 84٪ من المبحوثين يمتلكون درجات جامعية ، مما يشير إلى أن الغالبية العظمى من العينة لديها تعليم عالي. ومع ذلك، يبدو أن هناك تنوعاً في الشهادات التعليمية التكوينية الأخرى للمشاركين ، حيث يمتلك بعضهم شهادات في عدة مجالات أغلبها ذات علاقة مباشرة مع عملية الإنتاج ، مثل الإعلام الآلي، الكيمياء ، والهندسة الميكانيكية، بينما يمتلك البعض الآخر شهادات في مجالات مساعدة لعملية الإنتاج العامة مثل المحاسبة، وتسيير المخزونات، والتموين .

هذا التنوع في الشهادات التعليمية والدورات التكوينية قد يعكس تنوعاً في خلفيات ومهارات الموظفين في مؤسسة سوناطراك ، و سياسة الشركة الصارمة في تجنيد فقط من هم ذوي تعليم

عالي و تكوين مهني مناسب ، و السبب في هذا يرجع لكون عملية الإنتاج و تخزين الأدوات المساعدة في عملية الإنتاج ، تتطلب إطارات قادرة على تسيير هذه العملية بكفاءة ، كما أن أغلب الموظفين يتعاملون مع الآلات و أجهزة الكمبيوتر بشكل يومي في ميدان عملهم ، دون أن ننسى أن عمليات الصيانة و التخزين و التكرير و الإختبار تتطلب مجهودات فكرية كبيرة ، رغم ذلك هنالك نسبة تتمثل في 16% (3% متوسط و 13% ثانوي) لمن هم بمستوى ثانوي أو متوسط ، لكن جميعهم بشهادات تكوين مهني تمكنهم من شغل مناصب مساعدة في إدارة عملية الإنتاج ، نظراً لخبرتهم الطويلة و تأهيلهم الجيد.

الجدول (03) : يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الأقدمية بالعمل	D
11%	11	أقل من 5 سنوات		
64%	64	من 6 - 20 سنة		
25%	25	من 20 فما فوق		
100%	100	المجموع		

يتضح لي من خلال نتائج الجدول (03) أن توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل يعكس توجهات المؤسسة و ميولاتها نحو الإبقاء على عمالتها الحالية كما هي ، حيث أن 11% من العينة فقط ، لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يشير إلى انخفاض مستوى التوظيف و نقص في عملية تجديد الموارد البشرية . تعكس هذه النتيجة استقراراً في العمل و رضاً بأداء الموظفين الحاليين بالشركة ، من ناحية أخرى، النسبة الكبيرة من العينة و التي تتمثل (64%) تمتلك خبرة بين 6 و 20 سنة ، و هذا ما يعكس أن موجة التوظيف في 2016 - 2018 كانت جد ناجحة في جلب التغيير و رفع معدل الأداء في الشركة ، و يمكن أن يرتبط هذا بثقافة العمل و قيمها داخل الشركة حالياً ، و توجه الشركة نحو الحفاظ على هذه النسبة بجعل أهم مناصبها و أكثرها حساسية بيد من هم ذوي تكوين جامعي عالي و خبرة جيدة ، أما النسبة الباقية و التي تتمثل في (25%) تمتلك خبرة تفوق الـ 20 سنة، ما يعكس تماسكاً قوياً في العمالة و حفاظاً على اليد العاملة المؤهلة و التي تتمتع بالخبرة ، كما تدل على الولاء الذي يكنه الموظفون للشركة ، و قدرة الأخيرة على تكوين علاقات مهنية طويلة الأمد.

المحور الأول : يبين دور الاتصال في سير العمليات اليومية المتعلقة بالإنتاج

الجدول (04) يبين إذا ما كان نوع الاتصال الذي تستخدمه الإدارة يلبي احتياجات العمال اليومية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتلقى العاملون في قسم الإنتاج توجيهات واضحة بشأن مهامهم اليومية؟	1
51%	51	نعم		
9%	9	لا		
40%	40	أحيانا		
100%	100	المجموع		

من خلال هذا الجدول يمكنني استكشاف ديناميكيات السلطة وسيرورة التوجيهات داخل بيئة العمل بمؤسسة سوناطراك . فعندما تكون التوجيهات واضحة ومحددة ، فإن ذلك يعكس هيمنة قوية للإدارة على العمليات الإتصالية بالمؤسسة ، فحيث يكون هناك توجيه مباشر وواضح للموظفين من قبل الإدارة تكون العمليات أكثر تنظيماً و أكثر فعالية و أكثر تناسباً مع أهداف المؤسسة ، و عندما تكون التوجيهات غير واضحة أو غامضة، ينعكس ذلك على نقص في الهيمنة أو القدرة على السيطرة بفعالية على العمليات الداخلية ، مما قد يؤدي إلى اضطرابات في بيئة العمل ، و قد يشير ذلك إلى تعقيدات في الهيكل التنظيمي أو نزاعات في السلطة داخل الشركة. و بالنظر إلى هذا الجدول ، يمكنني فهم أهمية التوجيهات اليومية للموظفين و مدى تأثيرها على الديناميكيات الداخلية للشركة والتفاعل بين المرؤوسين والإدارة ، حسب الجدول إذا كان 51% من الموظفين يتلقون توجيهات واضحة بشأن مهامهم اليومية ، فإن هذا يعني أن هناك نسبة معتبرة من العمال يشعرون بالثقة في فهمهم لما يُطلب منهم وكيفية تنفيذ المهام. و أغلب من أجابوا بهذه الإجابة هم من العاملين بالمراكز الحساسة بالشركة و المؤثرين في عملية الإنتاج بشكل مباشر من فرق الصيانة إلى الإستغلال و التخزين و المراقبة ، ومع ذلك، ينبغي عدم تجاهل النسبة الباقية من الموظفين؛ حيث أن 40% يشعرون بأن التوجيهات غير واضحة أحياناً، مما يشير إلى أن هناك تحديات قد تواجه فهمهم للمهام في بعض الأحيان ، و أن النظام الإتصالي بالشركة الذي يحمل هذه التوجيهات ليس مثالياً تماماً و أنه بالإمكان حدوث الأخطاء في بعض الأحيان ، أما عندما يأتي الأمر للـ 9% من الموظفين الذين يشعرون بأنهم لا يتلقون توجيهات واضحة عموماً، فإن هذا يمثل نسبة لا يمكن تجاهلها من الموظفين الذين يمكن أن يكونوا غير

مرتاحين في مواقعهم ، أو غير مرتاحين بشأن الاتجاه الذي يجب عليهم اتخاذه في العمل اليومي ، نظراً لمشاكل شخصية مع المدراء أو تضارب للمصالح الشخصية أو سوء تموقعهم .

الجدول (05) يبين نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة و دور الإتصال الغير رسمي في تلبية احتياجات العمال :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة		
59%	59	نعم	هل يمكنك التواصل بسهولة مع زملائك في العمل بشأن المشاكل التي تواجهك في الإنتاج ؟	2
9%	9	لا		
32%	32	أحيانا		
100%	100	المجموع		

من خلال قراءتي للبيانات المسجلة في الجدول ، يتضح لي أن هنالك تبيان في النسب لكن غالبية الموظفين المتمثلين في 51% من عدد العينة ، أجابوا بنعم ، ما يعني أن غالبية الموظفين يشعرون بالقدرة على التواصل بسهولة مع زملائهم بشأن المشاكل التي تواجههم. و هذا ما يعكس وجود بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل المفتوح ، رغم ذلك لا يمكن تجاهل ال9% التي أجابت ب : لا ، هذه النسبة القليلة تشير إلى أن هناك أقلية من الموظفين يشعرون بصعوبة في التواصل بشأن المشاكل التي يتعرضون لها ، و قد تكون هذه الفئة بحاجة إلى مزيد من الدعم أو التدريب لتعزيز مهارات التواصل لديها ، أغلبهم في الحقيقة قد يكونون من حديثي التوظيف ، و قد تكون أسباب شعورهم بالإنعزال تكمن في عدم قدرتهم في الانخراط مع باقي الموظفين بسبب تباين السن و الخبرة و حتى الثقافات بينهم و بين من هم من سن أكبر بالشركة ، أما ال32% الذين جاوبو بأحيانا فهذه النسبة الكبيرة نسبياً تشير إلى وجود تفاوت في قدرة الموظفين على التواصل بشكل فعال، مما يعني أن هناك مواقف أو ظروف معينة قد تعيق التواصل الفعال بين الزملاء ، كعدم وجود الأذن المناسبة في الوقت المناسب ، أو أحيانا نظراً لسرية المعلومات و عدم رغبة الأفراد في توسيع دائرة المشاكل، يختارون التحفظ على مشاركتها .

الجدول (06) يبين مدى إهتمام الإدارة بوصول المعلومات إلى العمال بالشكل المناسب لتحديد مهامهم بشكل فعال :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتم توفير المعلومات الضرورية لك لتنفيذ مهامك بشكل فعال؟	3
51%	51	نعم		
12%	12	لا		
37%	37	أحياناً		
100%	100	المجموع		

من خلال تحليل النتائج في الجدول يمكنني فهم عدة جوانب نفسية وتنظيمية للموظفين داخل الشركة . فإذا كانت نسبة 51% من الموظفين يشعرون بتوفر المعلومات الضرورية، فإن هذا يعكس مستوى معيناً من الكفاءة في تدفق المعلومات داخل الشركة , مع ذلك، تشير نسبة الـ 37% التي تجيب بـ "أحياناً" و 12% بـ "لا" إلى وجود ثغرات في هذا النظام. هذه الثغرات يمكن أن تسبب شعوراً بالإحباط والقلق لدى الموظفين، حيث يؤثر نقص المعلومات على ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات بشكل فعال. فعندما لا يتم تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة، يمكن أن يولد ذلك شعوراً بالتردد والارتباك، مما يعطل سير العمل ويؤدي إلى انخفاض الكفاءة العامة. من الناحية النفسية، توفر المعلومات يعزز شعور الموظفين بالكفاءة والأمان الوظيفي، حيث يشعرون بأنهم مجهزون بشكل جيد للتعامل مع التحديات اليومية. إذا كان تدفق المعلومات غير منظم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور بعدم الاستقرار والارتباك، مما يؤثر على المعنويات والأداء بشكل سلبي ، تدفق المعلومات غير المنتظم يمكن أن يؤثر أيضاً على الديناميكيات الاجتماعية داخل الفريق. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يتلقون معلومات أقل قد يشعرون بالعزلة أو بالتهميش، مما يمكن أن يؤدي إلى تآكل الثقة بينهم وبين زملائهم أو رؤسائهم. في بيئة عمل تعتمد بشكل كبير على التعاون والتنسيق بين الفرق، يمكن أن تكون لهذه الديناميكيات آثار سلبية على العمل الجماعي وروح الفريق ، ما قد يفسر سبب اختيار البعض للإجابة بـ لا أو أحياناً على هذا السؤال ، في النهاية، تحسين تدفق المعلومات يعد عنصراً حيوياً لتعزيز الأداء والإنتاجية داخل مؤسسة سوناطراك حيث يمكن أن يؤدي توفر المعلومات بشكل منظم إلى تحسين كبير في الكفاءة وتقليل الأخطاء وزيادة دقة العمل.

الجدول (07) يبين مدى إدراك الموظفين لأهمية الاتصال في تحديد جودة العمل :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	4 هل تشعر أن الاتصال الجيد يساهم في زيادة إنتاجيتك؟
96%	96	نعم	
1%	1	لا	
3%	3	أحيانا	
100%	100	المجموع	

توضح نتائج الجدول رقم (07) مستويات عالية من الوعي بأهمية الاتصال في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة سوناطراك ، فإذا كانت نسبة 96% من الموظفين أجابوا بـ "نعم"، فإن هذا يشير بوضوح إلى أن الاتصال الجيد يعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز الإنتاجية وكفاءة العمل. هذه النسبة العالية تعكس تجربة إيجابية وملموسة لدى الأغلبية العظمى من الموظفين ، و التي أكدت على أثر الاتصال الجيد في تحسين نتائج عملهم ، مما يدل على أن سياسات الاتصال الحالية بالشركة لها تأثير إيجابي كبير.

من ناحية أخرى، تشير نسبة الـ 3% التي تجيب بـ "أحياناً" و 1% التي تجيب بـ "لا" إلى أن هناك بعض الحالات أو الأفراد الذين قد لا يرون نفس الفائدة من الاتصال الجيد، ربما بسبب تجارب سلبية أو تحديات شخصية في التواصل ، أو لطبيعة شخصيتهم الإنعزالية ، و قد يكون ذلك راجعاً أيضاً لكون مهامهم اليومية لا تعتمد بشكل أساسي على الاتصال ، كبعض موظفي مخابر التحليل ، الذين قد لا يعتمدون بكثرة على الاتصال المباشر داخل عملهم .

من الناحية التنظيمية، تشير هذه النتائج إلى أن سوناطراك قد نجحت في بناء نظام اتصال فعال يعزز من تدفق المعلومات والتعاون بين الفرق. هذه البنية التحتية القوية للاتصال قد تكون نتيجة لسياسات واستراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحسين التواصل الداخلي. يمكن للاتصال الجيد أن يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات، تقليل الأخطاء، وزيادة التنسيق بين الفرق المختلفة، مما يعزز من الكفاءة العامة للعملية الإنتاجية ، كما أن هذه النتائج تعكس أيضاً تأثيراً إيجابياً على الديناميكيات الاجتماعية داخل بيئة العمل .

الجدول (08) يبين مدى فعالية عملية الاتصال داخل الشركة بين الموظفين و الإدارة :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل تتلقى تغذية راجعة ورد على رسائل العمل (feedback) من المشرفين أو الزملاء بانتظام ؟	5
55%	55	نعم		
15%	15	لا		
30%	30	أحيانا		
100%	100	المجموع		

من خلال تحليل نتائج هذا الجدول ، يتضح لي أن هناك توجهاً إيجابياً نسبياً فيما يتعلق بتلقي التغذية الراجعة بانتظام ، حيث أن 55% من الموظفين أكدوا أنهم يتلقون تغذية راجعة أو feedback بانتظام من مشرفيهم أو زملائهم. هذه النسبة تعكس أهمية التغذية الراجعة في تحسين الأداء وتوجيه الموظفين بشكل مستمر. التغذية الراجعة المنتظمة تساهم في تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء، حيث يشعر الموظفون بأن جهودهم ومساهماتهم تُلاحظ وتُقدر، مما يعزز من رضاهم الوظيفي ويحفزهم على الأداء بشكل أفضل. مع ذلك، تشير نسبة 30% التي أجابت بـ "أحياناً" و 15% بـ "لا" إلى وجود بعض الفجوات في نظام التغذية الراجعة. هذه الفجوات يمكن أن تعود لأسباب تنظيمية أو ثقافية داخل الشركة. من الناحية النفسية، عدم تلقي التغذية الراجعة بانتظام يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين بالغموض بشأن أدائهم وتوقعات الشركة، مما قد يؤدي إلى انخفاض في الثقة بالنفس وزيادة في التوتر.

الذين اختاروا "لا" قد يشير موقفهم هذا إلى فجوة في نظام التغذية الراجعة، مما يمكن أنه قد أثر سابقاً سلباً على فهمهم لأدائهم وفعاليتهم في العمل. و لذلك قد يشعرون بعدم الثقة بقدراتهم أو بأن جهودهم غير مُلاحظة أو مُقدرة، مما قد يؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي وتقليل الإنتاجية. من الناحية الأخرى الذين اختاروا "أحياناً"، قد يكونون ممن عانوا من تجارب متوسطة بين التلقي بانتظام للتغذية الراجعة والقلّة في تلقيها، مما يمكن أن يعكس تبايناً في جودة وتوفير التغذية الراجعة داخل الشركة. هذه الفئة قد تواجه تحديات في فهم أدائهم وتحسينه بشكل فعال، مما يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم ، لكن عموماً الأغلبية أكدت على تلقيهم للتغذية الراجعة ما يعكس رضى وظيفياً كبيراً بالمؤسسة ، لكن لا يمكن تجاهل نسب من إختاروا الإجابة بـ لا أو أحياناً ، حيث أن هذا يدل على وجود فرصة لتحسين نظام التغذية الراجعة داخل المؤسسة بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.

الجدول (09) يعكس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة		
31%	31	نعم	هل يتم تنظيم اجتماعات منتظمة لمناقشة تحسينات في عملية الإنتاج؟	6
26%	26	لا		
43%	43	أحيانا		
100%	100	المجموع		

إن توزيع النسب على هذا الجدول يعكس تبايناً حول إنتظام عقد الاجتماعات داخل شركة سوناطراك .الموظفون الذين أجابوا ب "نعم" و الذين بلغو 31% فقط من النسبة الكلية للعينة ، تشير إجاباتهم إلى وجود عملية منتظمة لمناقشة تحسينات في عملية الإنتاج ، مما يدل على التزام الشركة بتحسين عملية الإنتاج وتطويرها بشكل مستمر ، فيمكن أن تكون هذه الاجتماعات مناسبة لتبادل الأفكار والتجارب بين الفرق وتحديد الفرص لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.من ناحية أخرى ، لكن هذه النسبة لا تعادل الثلث حتى ، فالذين أجابوا ب "لا" و "أحياناً" قد تشير إجاباتهم إلى عدم وجود تنظيم منتظم لهذه الاجتماعات، مما قد يدل أن هذه الاجتماعات تتم فقط ضمن فرق محددة و ليست كل الفرق معينة بها ، ما يمكن أن يؤثر سلبيًا على قدرة الشركة على استفادة بشكل كامل من تجارب وآراء الموظفين في تحسين العمليات. و قد ينتج عن ذلك فقدان للفرص لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، مما يؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل عام.

هذا التباين في مدى تنظيم الاجتماعات يشير إلى أهمية إجراء تقييم داخلي لعمليات التواصل والتنسيق داخل الشركة، وضرورة تحسين العمليات التنظيمية لتعزيز التواصل وتعزيز التفاعل بين الفرق المختلفة.

الجدول (10) يعكس الوعي بالترابط بين جودة الإتصال ونتائج عملية الإنتاج داخل الشركة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة		
95%	95	نعم	7	هل تشعر أن التواصل السيء يؤثر سلبيًا على جودة الإنتاج؟
3%	3	لا		
2%	2	أحياناً		
100%	100	المجموع		

تُظهر نتائج الجدول رقم (10) إدراكًا واسع النطاق للموظفين بأن الاتصال السيء يمكن أن يؤثر سلبيًا على جودة الإنتاج بشركة سوناطراك ، النسبة العالية جدًا للإجابات بـ "نعم" تشير إلى أن معظم الموظفين يرون الارتباط الوثيق بين جودة الإتصال وجودة الإنتاج. و يعكس هذا الوعي بأهمية الإتصال الفعّال في ضمان تنسيق العمل وتقليل الأخطاء وتحسين الأداء العام ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و توقعاتها عن جودة المنتج النهائي.

من جانب آخر، النسبة الصغيرة جدًا لأولئك الذين اختاروا "لا" تشير إلى وجود نسبة قليلة جدًا من الموظفين الذين لا يرون تأثيراً للاتصال السيء على جودة الإنتاج ، هذا قد يكون ناتجًا عن ظروف معينة داخل الشركة أو قد يعكس وجهات نظر محددة لبعض الموظفين ، الذين قد واجهوا تجارب في الماضي غيرت من وجهة نظرهم لفعالية الإتصال في ضمان الجودة، قد يعكس ذلك أيضا ، عدم فهمهم لطبيعة الإتصال و دوره في عملهم ، أو دورهم المحدود في عملية الإنتاج.

ومن الجدير بالذكر أن النسبة الصغيرة لأولئك الذين اختاروا "أحياناً" تشير إلى وجود اعتراف بأن الاتصال السيء يمكن أن يؤثر بشكل غير ثابت على جودة الإنتاج. هذا يمكن أن يعكس تباينًا في جودة الإتصال داخل الشركة ، حيث قد تتمتع بعض الأقسام أو الفرق بتأثير أكبر من فرق أخرى على عملية الإنتاج، ما قد يعكس تأثيراً متبايناً للإتصال على أداء الفرق المختلفة ، في حين قد تعاني بعض الفرق من تحديات في هذا الصدد ، إما لوجود أفراد بها لا يعون أهمية الإتصال أو لقلّة تأثيرهم في عملية الإنتاج .

المحور الثاني : يبين دور الإتصال في التنسيق داخل فريق الإنتاج
الجدول (11) يبين نوع الوسيلة الإتصالية السائدة في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	8 ما هي وسائل الإتصال التي تستعملها داخل المؤسسة ؟
29%	62	تطبيقات خاصة بالشركة	
32%	69	البريد الإلكتروني	
24%	52	تقارير	
12%	26	إتصال غير رسمي	
2%	4	مكالمات هاتفية	
0%	1	راديو	
100%	214	المجموع	

يعكس هذا الجدول الإستخدام المتنوع لوسائل الاتصال داخل المؤسسة. حيث يتميز البريد الإلكتروني بكونه الوسيلة الأكثر استخداماً مع 69% من المشاركين يفضلونه للتواصل داخل الشركة ، مما يعكس اعتماد الموظفين على الرسائل الإلكترونية للتواصل الفوري والرسمي في تبادل المعلومات وإصدار التعليمات ، خصوصاً أن هذا النوع من الرسائل الإلكترونية تتميز بالداخلية كون النظام من تصميم الشركة ، ما قد يدل على أن سياسة الشركة هي ما تحفز الإعتماد على البريد الإلكتروني لكونه سهل التتبع ، تليه التطبيقات الخاصة بالشركة بنسبة 62% ، و التي تستخدم أساساً من طرف فرق تخزين المعدات و فرق المراقبة ، و يعكس اختيار هذا الخيار رغبة الموظفين في الاستفادة من التطبيقات المخصصة التي توفرها الشركة لتسهيل التواصل الداخلي وتبادل المعلومات بين الأقسام بطريقة مريحة وآمنة ، و رغبة الموظفين إستغلال تطبيقات الكمبيوتر و ال softwares و برامج الإعلام الألي في العمل لتجنب الأخطاء و تقليل الجهد ، تأتي بعدها التقارير بنسبة 52% و يمكن أن يرجع اختيار هذا الخيار إلى احتياجات الموظفين لمعلومات محددة ومفصلة حول العمليات والنتائج، والتي قد تكون متاحة بشكل أفضل من خلال تقارير الورقية المكتوبة ، خصوصاً تلك التقارير التي تتبع تحركات السلع و المنتجات و التي تسمى بال BMM (bon de movement material) ، يتبعها الإتصال غير الرسمي بنسبة 26% ، هذا الاختيار يعكس رغبة بعض الموظفين في استخدام وسائل الاتصال الشخصية، مثل الدردشة الفورية أو الاتصالات الشخصية، للتواصل مع زملائهم بشكل غير رسمي و بطريقة غير هيكلية ، و قد يرجع ذلك أحياناً لكون العمال كثيري التحرك و

بالتالي قد لا يكون التواصل معهم بالبريد الإلكتروني أو التطبيقات كافياً ، دون أن ننسى أن هذه البرامج لا تحمل المشاعر و بالتالي في معظم الأحيان قد يكون التواصل الصوتي و المباشر أكثر نجاحاً في إيصال الرسائل ، جاءت المكالمات الهاتفية بنسبة 4% كوسيلة أخرى للإتصال ذكرها بعض أفراد العينة، حيث أن التواصل المباشر والصوتي عبر الفاكس المزود من الشركة للتعبير عن الأمور المهمة أو للحصول على ردود فعل فورية، يكون أكثر فعالية في بعض الحالات.

وأخيراً الراديو بنسبة 1% ، و الذي يرتبط بظروف خاصة في بعض الأقسام أو المواقع داخل المؤسسة، حيث يُستخدم الراديو كوسيلة للاتصال السريع في حالات الطوارئ أو لإيصال رسائل هامة بشكل فوري و يكون فرد واحد فقط قائم عليه في المنشأة ، ما يفسر سبب إختيار فرد واحد من العينة لهذا الخيار ، هذا التنوع في وسائل الاتصال يعكس التكامل بين التقنيات المختلفة التي توفرها الشركة لموظفيها لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الأقسام والفرق المختلفة.

الجدول (12) يبين مدى إسهام الإدارة في تحفيز الإتصال بين الموظفين :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يشجع الإداريون التواصل المفتوح والشفاف بين الفرق المختلفة في الشركة؟	9
32%	32	نعم		
27%	27	لا		
41%	41	أحيانا		
100%	100	المجموع		

تظهر نتائج هذا الجدول تبايناً في تشجيع الإداريين للتواصل المفتوح والشفاف داخل المؤسسة. النسبة العالية من أولئك الذين اختاروا "أحياناً" تشير إلى وجود بعض الدعم للتواصل المفتوح، ولكن قد يكون هناك قيود أو تحديات تعيق الشفافية التامة في بعض الأحيان ، من جانب آخر، النسبة الأصغر منها لأولئك الذين اختاروا "نعم" تشير إلى أن هناك مساحة لتحسين التواصل وتعزيزه في الشركة ، و أن هنالك من هم منفتحون للتحسين و التواصل ، بينما النسبة المنخفضة لأولئك الذين اختاروا "لا" تشير إلى وجود تحديات جوهرية أو نقص في تشجيع الإدارة للتواصل المفتوح و أنهم مهمشون و معزولون تقريبا من الإدارة ، هذه النتائج توضح أهمية تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والشفاف داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يساهم ذلك في تعزيز التفاهم والتعاون بين الفرق المختلفة وتعزيز الثقة والمشاركة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الجدول (13) يبين مدى كفاءة نظام التواصل بالشركة في التنسيق بين قسم الإنتاج و الأقسام الأخرى

النسبة المئوية	التكرار	الفئة		
65%	65	نعم	هل يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات بين القسم الإنتاجي والأقسام الأخرى في الشركة؟	10
35%	35	لا		
100%	100	المجموع		

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى وجود نسبة عالية من الموظفين الذين يعتقدون بأن هناك نظاماً فعالاً لتبادل المعلومات بين القسم الإنتاجي والأقسام الأخرى في الشركة. وهذا يعكس التزام الشركة بتوفير بنية تحتية وآليات مناسبة لتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تحسين التنسيق والتعاون بين الفرق وتعزيز الكفاءة في العمليات ، و لأنهم يرون وجود عملية تبادل معلومات فعالة بين القسم الإنتاجي والأقسام الأخرى ، مما يعكس تجاربهم الإيجابية السابقة مع هذا النظام، حيث يشعرون بأن المعلومات تنتقل بسلاسة وبفعالية بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تحسين التنسيق والتعاون وزيادة الإنتاجية. و مع ذلك، فإن وجود نسبة غير قليلة من الموظفين يرون عدم وجود نظام فعال يشير إلى وجود تحديات أو نقاط ضعف في عملية تبادل المعلومات بين الأقسام، مما قد يؤثر سلباً على التنسيق والفعالية العامة للعمليات داخل الشركة ، و من الأمثلة التي قد تدفع الموظفين إلى اختيار "لا" هي وجود نقص في الاتصال أو نقص في توفر المعلومات بين الأقسام ، مما يؤدي إلى عدم فعالية في التنسيق وزيادة في التكرار والخطأ، وبالتالي يقلل من الإنتاجية ويزيد من التكاليف ، كما قد يكون السبب راجعاً للفصل بين موظفي الأقسام ، كموظفي قسم العتاد و المعدات و موظفي قسم الإنتاج ، أو عزل موظفي الصيانة و التنقيب عن موظفي الإستغلال من أجل عدم إختلاط المهام ، و ذلك ما أكدته مقابلاتي مع مدير مديرية الصيانة بالمركب الإداري لقسم الإنتاج ، حيث أكد لي أنه بسبب كون عملية الإنتاج دائمة الحركة فإن هنالك تقسيمات للفرق و فصل بين الأقسام من أجل عدم إختلاط المهام أو تكرارها

الجدول (14) يبين طبيعة الإتصال بين الإدارة و المرؤوسين :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل تتمتع بالوسائل اللازمة للتواصل مع الإدارة عند الحاجة؟	11
63%	63	نعم		
10%	10	لا		
27%	27	أحيانا		
100%	100	المجموع		

ترجح نتائج الجدول (13) أن الأفراد الذين اختاروا "نعم" و الذين يمثلون الأغلبية ب 63% يشعرون بأن هناك وسائل كافية للتواصل مع الإدارة عند الحاجة ، ما يعني أن لديهم القدرة على الوصول إلى أنظمة البريد الإلكتروني، أو أنظمة إدارة العلاقات مع الموظفين أو ERM و حتى جلسات مخصصة للموظفين للتعبير عن احتياجاتهم ومشاكلهم ، بالنسبة للموظفين الذين اختاروا البديل "لا" و الذين يمثلون (10%) من عينة البحث فيمكن أن يرجع اختيار "لا" إلى نقص في الوسائل المتاحة للتواصل مع الإدارة في أماكن عملهم ، و قد يشعر هؤلاء الموظفون بالعزلة أو بعدم القدرة على التواصل مع الإدارة بسهولة عند الحاجة، مما قد يؤثر سلبًا على فهمهم للسياسات والقرارات الإدارية، ويقلل من إمكانية تقديم ملاحظاتهم أو حتى تبادل الاقتراحات.

أما من اختاروا أحيانًا و هم (27%) من عينة البحث فيمكن أن يكون اختيار "أحيانًا" ناتجًا عن تجربة متقلبة في التواصل مع الإدارة. قد يكون هناك بعض الفترات حيث يكون التواصل مفعماً بالفعالية والشفافية، في حين يمكن أن تكون هناك فترات أخرى يفتقر فيها الموظفون إلى الوسائل اللازمة للتواصل مع الإدارة بسهولة.

الجدول (15) يبين مدى إسهام الإدارة في إعلام الموظفين بأولويات عملية الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	12 هل تُجرى اجتماعات فعّالة لتحديد الأولويات في عملية الإنتاج؟
41%	41	نعم	
19%	19	لا	
40%	40	أحياناً	
100%	100	المجموع	

من خلال نتائج الجدول رقم (14) أن نسبة (41%) من المبحوثين أجابو بنعم ، ما يعكس وجود اجتماعات فعّالة لتحديد الأولويات في عملية الإنتاج ، و يشير ذلك إلى أن الشركة تولي اهتماماً بتنظيم جلسات منتظمة لمناقشة الأولويات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين عملية الإنتاج ، بشكل دائم ، أما من أجابو ب لا و الذبن يمثلون (19%) من العينة يمكن أن يرجع اختيار "لا" إلى عدم وجود اجتماعات منتظمة أو فعّالة لتحديد الأولويات في عملية الإنتاج، مما يؤثر سلبيًا على التخطيط والتنظيم ويمكن أن يؤدي إلى ضياع الفرص وزيادة في التكاليف و قد يكون ذلك راجعاً أساساً لكونهم غير معنيين بمثل هذه الاجتماعات لكونها غير متعلقة بطبيعة عملهم ، كعمال الصيانة و التخزين .

أما من أجابوا بأحياناً و هم من يمثلون (40%) من العينة ، يمكن أن يكون اختيار "أحياناً" ناتجاً عن تجربة متقلبة في إجراء الاجتماعات لتحديد الأولويات ، فقد يكون هناك بعض الأوقات التي يتم فيها إجراء اجتماعات فعّالة، في حين يمكن أن تكون هناك فترات أخرى يعاني فيها الموظفون من عدم وجود جلسات منتظمة أو فعّالة لتحديد الأولويات.

الجدول (16) يبين مدى مراعاة الإدارة لطموحات و اهتمامات العمال :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل تتماشى التعليمات عادة مع اهتماماتك و طموحاتك داخل المؤسسة ؟	13
23%	23	نعم		
33%	33	لا		
44%	44	أحيانا		
100%	100	المجموع		

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن هنالك نسبة صغيرة مقارنة بالنسب الأخرى إختارت نعم و التي تتمثل في (23%) فقط من عينة البحث ، يشير هذا الرقم إلى أن هناك نسبة صغيرة من الموظفين يرون أن التعليمات عادة ما تتماشى مع اهتماماتهم و طموحاتهم داخل المؤسسة و يمكن أن يكون هؤلاء الموظفين يعملون في بيئة تقدم لهم الدعم والفرص لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية ، أو أنهم بالفعل في مناصب تسمح لهم بالإزدهار و التطور .

أما من إختاروا لا (33%) و هي نسبة كبيرة عند مقارنتها بمن إختاروا نعم ، فيعكس الإختيار "لا" استمرارية التحديات التي يواجهها بعض الموظفين فيما يتعلق بعدم توافق التعليمات مع اهتماماتهم و طموحاتهم ، لربما قد يكون ذلك بسبب اختلاف في الرؤى أو عدم وجود توجيه واضح من الإدارة حول أهداف المؤسسة ، أو لربما بسبب مشاكل شخصية مع الإدارة ، أو حتى بسبب تطوير بعض المرؤوسين لشخصيات تمردية و توليدهم لأحكام نقدية للإدارة ، نظراً لعدم رضاهم بالحدود التي تفرضها بيئة العمل على طموحاتهم داخل المؤسسة .

بينما تعكس نسبة (44%) ممن إختاروا أحيانا التباين في تجاربهم ، حيث يشعرون بأن التعليمات تتوافق في بعض الأحيان مع اهتماماتهم و طموحاتهم، في حين تخالفها في أوقات أخرى. هذا قد يكون ناتجاً عن التغيرات في المتطلبات أو الأولويات داخل المؤسسة.

الجدول (17) يبين إذا ما كانت هنالك طرق للتواصل بين المرؤوسين و رؤساء العمل في سياق العمل داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتم توفير الدعم اللازم للتواصل بين القادة والمرؤوسين في سياق العمل؟	14
35%	35	نعم		
21%	21	لا		
44%	44	أحيانا		
100%	100	المجموع		

تشير نتائج الجدول إلى أن (35%) ممن اختاروا يتفقون مع فكرة وجود توفير للدعم اللازم للتواصل بين القادة والمرؤوسين في سياق العمل. هذا يمكن أن يشمل الدعم من خلال توفير وسائل الاتصال الفعالة، والتوجيهات الواضحة، ودعم المرؤوسين في تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم ، لكن رغم ذلك هذه النسبة ليست كبيرة كفاية ، ما يعني أن هنالك عدة تحديات في إنشاء نظام تواصل فعال بين المرؤوسين و رؤساء عملهم ، يتجلى ذلك في ال (21%) من العينة الذين اختاروا "لا" ما يشير إلى وجود نقص في توفير الدعم للتواصل بين القادة والمرؤوسين بالنسبة لهم ، و هذا قد يؤثر سلبيًا على العلاقات العملية والفعالية العامة للعمل، حيث قد يعاني المرؤوسون من صعوبة في التواصل مع القادة وتحقيق توجيهاتهم بشكل فعال. أما من اختاروا أحيانًا و هم (44%) فيعكس هذا الاختيار التباين في تجربة الموظفين، حيث يشعرون بأن الدعم قد يكون متاحًا في بعض الأحيان، في حين يفتقرون إليه في أوقات أخرى. هذا يمكن أن يكون ناتجًا عن عوامل مثل الاختلاف في الأولويات أو نقص في الموارد ، و من مقابلي مع رئيس مصلحة الإمداد ، أكد لي الأخير أنه في نهاية المطاف تبقى العلاقة بين المرؤوسين و الرؤساء في العمل علاقة تنازلية بالأغلب ، لكن يتم توفير قنوات للإتصال الرسمي بين الموظفين و قاداتهم في سياق العمل عبر نظام الايميلات و التطبيقات الخاصة بالشركة .¹⁵⁷

الجدول (18) يبين درجة وعي العاملين لأثر التواصل الجيد على عملية الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يدرك أغلب العاملون بالقطاع بأن التواصل الجيد يساهم في تقليل الأخطاء في عملية الإنتاج؟	15
59%	59	نعم		
41%	41	لا		
100%	100	المجموع		

من خلال هذا الجدول نلاحظ تبايناً في الأجوبة ، حيث أن 59 % و التي تمثل الأغلبية قد اختاروا نعم ، و هذا إن دل فإنه يدل على أن أغلبية الموظفين يدركون أن التواصل الجيد يساهم بشكل كبير في تقليل الأخطاء في عملية الإنتاج ، هذا الوعي يعكس فهماً عميقاً لدى الموظفين لأهمية نقل المعلومات بوضوح والتفاعل المستمر بين أعضاء الفريق لتجنب سوء الفهم والأخطاء الناتجة عن نقص المعلومات ، أما من أجابوا ب لا و هم (41%) فتعكس هذه النسبة وجود جزء كبير من الموظفين لا يدركون التأثير الإيجابي للتواصل الجيد على تقليل الأخطاء و قد يكون هذا نتيجة لقلة التدريب أو التوعية حول أهمية التواصل في تحسين جودة الإنتاج، أو ربما نتيجة لعدم وجود تجارب ملموسة تربط بين جودة التواصل وانخفاض إمكانية حدوث الأخطاء.

الجدول (19) يبين دور الإدارة في توضيح الطرق للتعامل مع المشاكل في عملية الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتم توفير الإرشادات الواضحة بشأن كيفية التعامل مع المشاكل اليومية في عملية الإنتاج؟	16
36%	36	نعم		
24%	24	لا		
40%	40	أحيانا		
100%	100	المجموع		

يتضح لي من خلال هذا الجدول أن حوالي ثلث الموظفين الذين يمثلون 36% يشعرون بأنهم يحصلون على إرشادات واضحة حول كيفية التعامل مع المشاكل اليومية في عملية الإنتاج. هذا يعكس جهود الشركة في تقديم التوجيهات اللازمة والتدريبات التي تساعد الموظفين على مواجهة التحديات اليومية بكفاءة ، لكن رغم ذلك لا يمكن تجاهل ال (24%) التي أجابت ب لا ، تعكس هذه النسبة أن ما يقرب من ربع الموظفين لا يحصلون على إرشادات واضحة بشأن التعامل مع المشاكل اليومية ، و هذا يمكن أن يكون نتيجة لنقص في التواصل من الإدارة أو عدم وجود إجراءات ثابتة ومعروفة للتعامل مع المشكلات ، لكن النسبة الكبرى التي تتمثل في (40%) اختارت الإجابة بأحيانا ، و يعكس هذا الاختيار تجربة مختلطة للموظفين، حيث يشعرون بأنهم يتلقون الإرشادات أحيانا ولكن ليس باستمرار ، و قد يكون هذا نتيجة لتباين في مدى توفر الإرشادات بين الأقسام المختلفة أو تقلبات في مستوى التواصل والتوجيه من الإدارة.

الجدول (20) يبين كيفية تعامل الإدارة مع التحديات التي تعيق عملية الاتصال في قسم الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتم توفير الدعم الفني اللازم للتغلب على مشاكل الاتصال في سياق العمل؟	17
29%	29	نعم		
30%	30	لا		
41%	41	أحيانا		
100%	100	المجموع		

من خلال نتائج الجدول (20) يتضح لي أن أقل نسبة و التي إختارت الإجابة بنعم و هي (29%) من عينة البحث ، أن أقل من ثلث الموظفين يشعرون بأنهم يتلقون الدعم الفني اللازم للتغلب على مشاكل الاتصال في سياق العمل. هذا قد يعكس جهود الشركة في توفير بعض الوسائل التقنية والدعم الفني لضمان استمرارية التواصل الفعال بين الموظفين ، أو أكثرهم أهمية ، بينما الإجابة ب لا أنت من حوالي (30%) من المبحوثين ، ما يعكس أن الثلث الآخر من الموظفين لا يحصلون على الدعم الفني اللازم للتغلب على مشاكل الاتصال ، و قد يكون هذا نتيجة لنقص في الموارد التقنية ، أو لتوزيعها في مراكز أخرى ، فحسب مقابلي مع رئيس مصلحة إرسال الطلبات بقسم الإمداد ، أنه خلال حدوث أي عطل في أجهزة الكمبيوتر يتم الاتصال بالمختصين التقنيين لإصلاح العطل ، ما قد يأخذ عادة اليوم أو نصف اليوم حتى يتفرغ العاملون بمديرية المعلوماتية لإصلاح العطل بسبب انشغالهم الدائم¹⁵⁸، أيضا قلة التدريب على استخدام الأدوات التقنية المتاحة قد يكون سبباً في عدم قدرة الشركة على تلبية الحاجات التقنية للموظفين الذين أجابوا ب لا ، أو في بعض الأحيان عدم وجود فريق دعم فني كافٍ لمعالجة المشاكل في الوقت المناسب.

رغم ذلك هنالك من أجابوا بأحيانا و هم كانوا الأغلبية بحوالي (41%) من عينة البحث ، و يعود كون هذا الاختيار الإجابة الأكثر تفضيلاً عند الأغلبية إلى تجربة متقلبة للموظفين، حيث أنهم قد وجدو الدعم الفني الكافي في بعض الأحيان ولكن ليس بشكل دائم. و قد يكون هذا نتيجة لتفاوت في جودة الدعم الفني المقدم، أو اختلاف في التجهيزات التقنية بين الأقسام، أو حتى تفاوت في الاستجابة لمشاكل الاتصال ، أو انشغال فريق الصيانة التقنية لمعدات التواصل مثل أجهزة الكمبيوتر أو تصليح المشاكل البرمجية .

¹⁵⁸ من مقابلي مع رئيس مصلحة إرسال الطلبات بقسم الإمداد بتاريخ 22 ماي 2024

الجدول (21) يبين مدى اهتمام الإدارة بجودة الاتصال داخل قسم الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتم توجيه العاملين إلى مصادر موثوقة للمعلومات حول عملية الإنتاج؟	18
42%	42	نعم		
29%	29	لا		
29%	29	أحيانا		
100%	100	المجموع		

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العمال المتمثلين في (42%) يشعرون بأنهم يتم توجيههم إلى مصادر موثوقة للحصول على المعلومات المتعلقة بعملية الإنتاج. هذا يعكس جهود الإدارة في توفير قنوات تواصل فعّالة ومصادر معلومات دقيقة حيث أن النصف تقريبا منهم و منه يمكن القول أن هنالك اهتماما من الإدارة في تحسين جودة الاتصال و تسهيل تدفق المعلومات بالقطاع ، مما يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وثقة ، أما ال (29%) منهم فقد أجابوا ب لا ، و تعكس هذه النسبة أن حوالي ثلث الموظفين لا يتم توجيههم إلى مصادر موثوقة للمعلومات ، و قد يكون هذا نتيجة لنقص في التواصل الفعّال أو عدم وجود مصادر موثوقة معتمدة داخل المؤسسة ، و قد يكون ذلك عائداً لاعتماد هؤلاء الموظفين على أنفسهم في تحصيل مصادر للمعلومات لإتمام مهامهم أو توجيههم لمصادر بالفرنسية التي قد لا يتقنونها تماماً ، الأمر الذي من الممكن أن يؤدي إلى انتشار المعلومات غير الدقيقة أو المتناقضة، رغم ذلك نفس العدد من المبحوثين و الذين يمثلون (29%) أجابوا بأحياناً، ما يعكس تجربة متقلبة للموظفين، حيث يشعرون بأنهم يحصلون على توجيهات إلى مصادر موثوقة في بعض الأحيان ولكن ليس بشكل دائم ، نذرا لحدوث الأخطاء ، و قد يكون هذا ناتجاً عن تفاوت في إدارة المعلومات بين الأقسام المختلفة أو عدم استمرارية توفير التوجيهات المناسبة.

الجدول (22) يبين دور الإدارة في متابعة تنفيذ التعليمات المعطاة داخل قسم الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل تتم متابعة تنفيذ التوجيهات المعطاة بشكل فعال من قبل العاملين؟	19
50%	50	نعم		
5%	5	لا		
45%	45	أحيانا		
100%	100	المجموع		

يبين الجدول ال (22) أن نصف العينة أجابت بنعم (50%) و تشير هذه النسبة إلى أن أغلب الموظفين يشعرون بأن التوجيهات المعطاة تتم متابعتها وتنفيذها بشكل فعال، هذا يعكس جهود الإدارة في متابعة سير العمل وضمان التزام الموظفين بتنفيذ التعليمات والتوجيهات بدقة فحسب مقابلتي مع رئيس مصلحة الجرد بقسم الامداد فان الإدارة تتابع بدقة تنفيذ التعليمات عبر التطبيقات و المراقبة الدورية على الأقسام . رغم ذلك أجاب (5%) من المبحوثين ب لا ، و تعكس هذه النسبة الصغيرة قلة من الموظفين الذين يشعرون بعدم وجود متابعة فعّالة لتنفيذ التوجيهات ، ما قد يشير إلى وجود بعض الثغرات في نظام المتابعة أو نقص في الالتزام من بعض الموظفين أو القادة في إحدى الأقسام ، مما يؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف المرجوة ، أما (45%) من أفراد العينة أجابوا بأحياناً ، و يشير هذا الاختيار إلى تجربة متقلبة لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن متابعة تنفيذ التوجيهات تكون فعّالة في بعض الأحيان ولكن ليس بشكل دائم و قد يكون هذا ناتجًا عن تفاوت في مستوى الإشراف والمتابعة بين الأقسام المختلفة أو تقلبات في الالتزام بآليات المتابعة .

يبين الجدول (23) يبين مدى اهتمام الإدارة بوصول المعلومات إلى العمال على جميع المستويات :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتم تشجيع التواصل الفعال بين القادة والعمال على جميع مستويات التنظيم؟	20
28%	28	نعم		
34%	34	لا		
38%	38	أحياناً		
100%	100	المجموع		

حسب نتائج لجدول (23) يتضح أن ثلث الموظفين تقريباً فقط هم من أجابوا بنعم و الذين يمثلون (28%) من المبحوثين، و تشير هذه النسبة إلى أن أقل من ثلث الموظفين يشعرون بأن هناك تشجيعاً فعالاً للتواصل بين القادة والعمال على جميع مستويات التنظيم و هذا يعكس جهود الإدارة في بعض الأقسام أو الوحدات لتعزيز التواصل المفتوح والشامل بين جميع مستويات الموظفين و محاولتها بناء تواصل فعال و بناء علاقة بين المرؤوسين و رؤساء العمل ، رغم ذلك أجاب كثيرون ب لا و الذين هم (34%) من عينة البحث، و تعكس هذه النسبة أن أكثر من ثلث الموظفين يشعرون بعدم وجود تشجيع كافٍ للتواصل الفعال بين القادة والعمال. قد يكون هذا نتيجة لعدم وجود سياسات واضحة و تعليمات مسطرة تدعم التواصل المفتوح ، أو بسبب الثقافة تنظيمية الصارمة للشركة التي تفضل التسلسل الهرمي الصارم على التفاعل المفتوح بين جميع المستويات.

أما الأغلبية فأجابوا بأحياناً و هم من يمثلون (38%) من العينة ، و يشير هذا الاختيار إلى أن العديد من الموظفين يشعرون بتجربة متقلبة في التواصل الفعال ، فقد يكون هناك بعض الأوقات التي يتم فيها تشجيع التواصل بشكل جيد، بينما قد تكون هناك فترات أخرى يفتقر فيها الدعم للتواصل الفعال. هذا يمكن أن يكون نتيجة لتغيرات في القيادة أو الظروف التنظيمية أو حتى ضغط العمل.

المحور الثالث : يبين تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي بقسم الإنتاج :

الجدول (24) يبين إذا ما كانت الإدارة تأخذ بعين الإعتبار اقتراحات العاملين في عملية صنع القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	21
16%	16	نعم	
63%	63	لا	
21%	21	أحيانا	
100%	100	المجموع	

حسب نتائج الجدول ، يظهر أن (16%) فقط من العينة أجابوا بنعم، و تشير هذه النسبة الصغيرة من عينة البحث ، إلى أن نسبة صغيرة من الموظفين يشعرون بأن الإدارة العليا تتصل بهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات ، و هذا يعكس جهودًا محدودة من قبل الإدارة العليا في إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات ، مما يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء والتحفيز لدى بعض الأفراد ، الذين قد يعتبرون كمصدر ثقة من طرف الشركة و من المسموح إشراكهم في عملية حساسة كهذه ، رغم ذلك الأغلبية الساحقة و التي تمثل (63%) أجابت ب لا ، ما يعكس أن الغالبية العظمى من الموظفين لا يشعرون بأنهم مشاركون في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا ، و قد يكون هذا نتيجة للهيكل التنظيمي المركزي للشركة حيث تقتصر عملية صنع القرار على المستويات العليا فقط ، رغم ذلك خلال مقابلاتي مع رئيس مصلحة الهندسة بقسم الإنتاج أشار إلى أن الشركة تختار أفراد معينين للسماع لرغبات الموظفين ، و بالتالي فإن هؤلاء الأفراد الذين يدخلون في عملية صنع القرار هم من يمثلون بقية العمال ، رغم ذلك يترك هذا أغلب الموظفين بعيدين عن التأثير المباشر في القرارات التي تؤثر على عملهم اليومي ، و لكن لا يمكن تجاهل من أجابوا بأحياناً و الذين يمثلون (21%) ، و يشير هذا الاختيار إلى أن بعض الموظفين يشعرون بأنهم يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان فقط ، أو في مناسبات خاصة ، أو حول قرارات معينة فقط ، هذا يمكن أن يكون نتيجة لتباين في الإدارة و تشكل صورة متعددة لهم عن الإدارة باختلاف ممثليها ، أو الظروف التنظيمية التي تتيح مشاركة الموظفين في بعض الأحيان ولكن ليس بشكل مستمر.

الجدول (25) يبين تأثير الوقت على جودة الاتصال و تبادل المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل تتمتع بالوقت الكافي لتبادل المعلومات والتواصل مع زملائك في العمل؟	22
47%	47	نعم		
13%	13	لا		
40%	40	أحياناً		
100%	100	المجموع		

عند النظر للجدول أعلاه يتضح أن (47%) اختاروا الإجابة بنعم ، و تشير هذه النسبة إلى أن ما يقرب من نصف الموظفين يشعرون بأنهم يتمتعون بالوقت الكافي لتبادل المعلومات والتواصل مع زملائهم في العمل ، ما يعكس أن بيئة العمل بالمؤسسة تسمح بالتواصل المستمر وتبادل المعلومات بشكل فعال ، مما يعزز التعاون ويزيد من كفاءة العمل ، رغم ذلك (13%) من العينة أجابوا ب لا ، ما يعكس أن جزءاً صغيراً من الموظفين لا يشعرون بأنهم يتمتعون بالوقت الكافي للتواصل وتبادل المعلومات مع زملائهم ، و قد يكون هذا نتيجة لضغوط العمل العالية، أو نقص في التنظيم الزمني، أو حتى ثقافة عمل ، أو الكسل من طرف الموظفين أنفسهم ، أز أن ثقافة المؤسسة تفضل التركيز على الإنتاجية الفردية على حساب التواصل الجماعي في بعض الأقسام، كثيرون أيضا اختاروا أحياناً و الذين يمثلون (40%) و يشير هذا الاختيار إلى أن العديد من الموظفين يواجهون تفاوتاً في تجربتهم فيما يتعلق بوجود الوقت الكافي للتواصل ، ما يعني أنه في بعض الأحيان قد يكون لديهم الوقت الكافي، بينما في أوقات أخرى قد يشعرون بضيق الوقت والضغط التي تعيق قدرتهم على التواصل بشكل فعال.

الجدول (26) يبين مدى توفر أدوات الاتصال في بيئة العمل :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتم توفير الأدوات اللازمة للتواصل بشكل فعال في مكان العمل؟	23
57%	57	نعم		
9%	9	لا		
34%	34	أحيانا		
100%	100	المجموع		

يتضح لي من خلال قراءة الجدول أن الأغلبية من المبحوثين اختاروا الإجابة بنعم حيث أن (57%) منهم و الذين يمثلون أكثر من نصف الموظفين يشعرون بأن الأدوات اللازمة للتواصل الفعال متوفرة في مكان العمل و هذا يعكس استثمار المؤسسة في توفير التقنيات والأدوات التي تدعم التواصل الفعال، مثل البريد الإلكتروني، والبرامج الخاصة بالتواصل، والاجتماعات الافتراضية ، أما بالنسبة لمن أجابوا ب لا و هم (9%) من عينة البحث ، فإن هذه النسبة الصغيرة تعكس أن بعض الموظفين لا يشعرون بأن الأدوات اللازمة للتواصل متوفرة بشكل كافٍ و قد يكون هذا نتيجة لنقص في الموارد التقنية بأقسامهم ، أو عدم تعرضهم لتدريب كافٍ على استخدام الأدوات المتاحة، مما يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في التواصل وانخفاض كفاءة العمل ، بينما أجاب آخرون بأحياناً ، و الذين مثلو (34%) من مجتمع البحث ، مما يشير إلى أن هناك تبايناً في تجارب الموظفين بخصوص توفر الأدوات اللازمة للتواصل. ما يعني أن الموظفين قد يشعرون بتوفر الأدوات في بعض الأحيان ولكنهم يواجهون نقصاً أو مشاكل في أوقات أخرى، مما يمكن أن يكون نتيجة لتغيرات في بيئة العمل أو مشاكل تقنية متقطعة.

الجدول (27) يبين طبيعة الاتصال في حالات الطوارئ :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل توجد إجراءات واضحة للتواصل في حالات الطوارئ أو المواقف الحرجة في عملية الإنتاج؟	24
71%	71	نعم		
9%	9	لا		
20%	20	أحياناً		
100%	100	المجموع		

يتضح لي من خلال قراءة الجدول أن الأغلبية من المبحوثين اختاروا الإجابة بنعم حيث أن (71%) منهم، الذين يمثلون الغالبية العظمى من الموظفين، يشعرون بأن هناك إجراءات واضحة للتواصل في حالات الطوارئ أو المواقف الحرجة ، و هذا ما يعكس وجود خطط واستراتيجيات محددة للتعامل مع الحالات الطارئة ، مما يضمن استجابة سريعة وفعالة للمشاكل والمخاطر المحتملة في سلسلة الاتصال ، أما بالنسبة لمن أجابوا بـ لا وهم (9%) من عينة البحث، فإن هذه النسبة الصغيرة تعكس أن بعض الموظفين لا يشعرون بوجود إجراءات واضحة للتواصل في حالات الطوارئ ، و قد يشير هذا إلى نقص في التوعية أو التدريب على الإجراءات الطارئة، أو إلى غياب بروتوكولات محددة للتعامل مع المواقف الحرجة.

بينما أجاب آخرون بـ أحياناً، والذين مثلوا (20%) من مجتمع البحث، مما يشير إلى أن هناك تبايناً في تجربة الموظفين بخصوص وجود إجراءات واضحة للتواصل في حالات الطوارئ. قد يشعر بعض الموظفين بأن الإجراءات موجودة ولكن غير واضحة أو غير متاحة في جميع الأوقات، مما يمكن أن يسبب ارتباكاً وترددًا في الاستجابة للمواقف الحرجة .

الجدول (28) يبين مدى تقدير الشركة لآراء عمالها و دورهم في عملية صنع القرار :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	25	هل تُقدّر الشركة الرأي الخاص بالعاملين وتأخذه بعين الاعتبار في عملية صنع القرارات؟
16%	16	نعم		
46%	46	لا		
38%	38	أحيانا		
100%	100	المجموع		

يتضح لي من خلال قراءة الجدول أن نسبة قليلة من المبحوثين اختاروا الإجابة بنعم ، حيث أن (16%) منهم، يشعرون بأن رأيهم الخاص يُقدر ويُؤخذ بعين الاعتبار في عملية صنع القرار. و هذا يعكس جهودًا محدودة من الإدارة لإشراك الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم اليومي، و أن فقط قلة من العمال يلقون أذان صاغية لآرائهم ، مما قد يؤدي إلى شعور بالإحباط وانخفاض التحفيز بين الموظفين. أما بالنسبة لمن أجابوا بـ لا وهم (46%) من عينة البحث، فإن هذه النسبة الكبيرة تعكس أن تقريبًا نصف الموظفين لا يشعرون بتقدير آرائهم في عملية صنع القرار، و قد يكون هذا نتيجة للهيكل التنظيمي المركزي الذي يعتمد على الاتصال النازل ، حيث تقتصر عملية صنع القرار على المستويات العليا فقط و من هم مختصون في عمليات التخطيط ، مما يترك الموظفين بعيدين عن التأثير في القرارات الهامة. بينما أجاب آخرون بـ أحياناً، والذين مثلوا (38%) من مجتمع البحث، مما يشير إلى أن هناك تبايناً في تجربة الموظفين بخصوص تقدير آرائهم في عملية صنع القرار، ما قد يشعر الموظفون بأنهم يشاركون في صنع القرار في بعض الأحيان، ولكن ليس بشكل مستمر، مما يمكن أن يكون نتيجة لتفاوت في القيادات و التقدير بين مجتمع البحث، أو أن الظروف التنظيمية التي تتيح مشاركة الموظفين في بعض الأوقات ليست دائمة.

الجدول (29) يبين دور الإدارة في التصدي للتحديات التي قد تواجه عملية الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل تشعر بأن هناك توجيهات واضحة بشأن كيفية التعامل مع التحديات التي تواجه عملية الإنتاج؟	26
35%	35	نعم		
27%	27	لا		
38%	38	أحياناً		
100%	100	المجموع		

يتضح لي من خلال قراءة الجدول أن نسبة لا بأس بها من المبحوثين اختاروا الإجابة بنعم ، حيث أن (35%) منهم، يشعرون بأن هناك توجيهات واضحة بشأن كيفية التعامل مع التحديات التي تواجه عملية الإنتاج. هذا يعكس وجود سياسات وإجراءات محددة تقدم للموظفين الدعم اللازم لمواجهة المشاكل وتحقيق الأداء المطلوب، أما بالنسبة لمن أجابوا بـ لا وهم (27%) من عينة البحث، فإن هذه النسبة تعكس أن بعض الموظفين لا يشعرون بوجود توجيهات واضحة للتعامل مع التحديات و قد يكون هذا نتيجة لعدم وجود بروتوكولات واضحة أو نقص في التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى شعور بعدم اليقين والإحباط عند مواجهة المشاكل. بينما أجاب آخرون بـ أحياناً، والذين مثلوا (38%) من مجتمع البحث، مما يشير إلى أن هناك تبايناً في تجربة الموظفين بخصوص وضوح التوجيهات المتعلقة بالتحديات الإنتاجية. قد يشعر الموظفون بوجود توجيهات في بعض الأحيان ولكنهم يواجهون نقصاً أو غموضاً في أوقات أخرى، مما يمكن أن يكون نتيجة لتغيرات في بيئة العمل أو تفاوت في إدارة التوجيهات عبر الأقسام المختلفة.

الجدول (30) يبين مدى اهتمام الإدارة بحل المشاكل التقنية التي تؤثر على عملية الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل توفر الشركة الدعم الفني لحل المشاكل التقنية التي تؤثر على عملية الإنتاج؟	27
56%	56	نعم		
17%	17	لا		
27%	27	أحيانا		
100%	100	المجموع		

يتضح لي من خلال قراءة الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين إختاروا الإجابة بنعم ، حيث أن (56%) منهم، يشعرون بأن الشركة توفر الدعم الفني اللازم لحل المشاكل التقنية التي تواجههم خلال قيامهم بعملية الإنتاج ، و هذا يعكس جهود الشركة الكبيرة في توفير الموارد التقنية والدعم الفني لضمان سير العمل بسلاسة وتقليل التعطل الناتج عن المشاكل التقنية.

أما بالنسبة لمن أجابوا ب لا وهم (17%) من عينة البحث، فإن هذه النسبة تعكس أن جزءاً من الموظفين لا يشعرون بتوفر الدعم الفني اللازم ، قد يكون هذا نتيجة لنقص في الموارد الفنية، أو عدم كفاية الفرق التقنية لتغطية أقسامهم ، أو قلة التواصل بين الفرق الفنية وفرق الإنتاج، مما يؤدي إلى تأخير في حل المشاكل التقنية. بينما أجاب آخرون ب أحياناً، والذين مثلوا (27%) من مجتمع البحث، مما يشير إلى أن هناك تبايناً في تجربة الموظفين بخصوص توفر الدعم الفني.

قد يشعر الموظفون بأن الدعم الفني متوفر في بعض الأحيان ولكنهم يواجهون نقصاً أو تأخيراً في أوقات أخرى، مما يمكن أن يكون نتيجة لتغيرات في حجم العمل أو تفاوت في فعالية الفرق الفنية عبر الأقسام المختلفة.

الجدول (31) يبين مدى فعالية أدوات الاتصال الخاصة بالمؤسسة في نقل المعلومات بكفاءة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	28
82%	82	نعم	
8%	8	لا	
10%	10	أحياناً	
100%	100	المجموع	

هل تُعتبر القنوات الرسمية للتواصل داخل الشركة مثل الرسائل الإلكترونية فعّالة في نقل المعلومات الهامة بشكل سريع؟

يتضح لي من خلال قراءة الجدول أن الأغلبية العظمى من المبحوثين اختاروا الإجابة بنعم ، حيث أن (82%) منهم، يعتبرون أن قنوات الاتصال الرسمية مثل الرسائل الإلكترونية فعّالة في نقل المعلومات بشكل سريع و هذا يعكس كفاءة وفعالية استخدام الشركة للتقنيات الحديثة في التواصل، مما يساهم في تحسين تدفق المعلومات وسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل ، أما بالنسبة لمن أجابوا بـ لا وهم (8%) من عينة البحث، فإن هذه النسبة الصغيرة تعكس أن بعض الموظفين لا يعتبرون قنوات الاتصال الرسمية فعّالة. قد يكون هذا نتيجة لعدة عوامل مثل بطء في الردود، أو تعقيدات في النظام الإلكتروني المستخدم، أو ربما بسبب عدم اعتيادهم على استخدام هذه الوسائل بكفاءة.

بينما أجاب آخرون بـ أحياناً، والذين مثلوا (10%) من مجتمع البحث، مما يشير إلى أن هناك تبايناً في تجربة الموظفين بخصوص فعالية قنوات الاتصال الرسمية. قد يشعر الموظفون بفعالية هذه القنوات في بعض الأحيان ولكن يواجهون تأخيرات أو مشاكل تقنية في أوقات أخرى، مما يمكن أن يكون نتيجة لظروف تقنية مؤقتة أو تفاوت في استجابة الأقسام المختلفة.

يبين الجدول (32) إذا ما كانت الإدارة تشجع على تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين عبر البرامج التدريبية والتكوينية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل تُشجع الشركة على تطوير مهارات التواصل لدى العاملين من خلال البرامج التدريبية؟	29
44%	44	نعم		
32%	32	لا		
24%	24	أحيانا		
100%	100	المجموع		

من خلال قراءة الجدول، يبدو لي أن الشركة تشجع بشكل ملحوظ على تطوير مهارات التواصل لدى العاملين، حيث أن (44%) من المبحوثين أكدوا أن الشركة تقدم برامج تدريبية لغرض تطوير المهارات الإتصالية لدى العمال، ما يعكس اهتمام الشركة بتطوير وتعزيز مهارات التواصل بين موظفيها، مما قد يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة فعالية التواصل داخل الشركة. أما بالنسبة لمن أجابوا بـ لا وهم (32%) من عينة البحث، فإن هذه النسبة تعكس وجود فرص لتحسين سياسات التدريب داخل الشركة لتشمل تطوير مهارات التواصل بشكل أكبر، قد يكون ذلك نتيجة لعدم التركيز الكافي على هذا الجانب أو لعدم اعتقاد بعض المبحوثين بأهمية تطوير مهارات التواصل، أم مهم آخر لا بد من ذكره هو أن العمل بالشركة يعتمد على اللغة الفرنسية فقط، مما قد يفسر العوائق التي قد تواجه البعض في تطوير مهارات التواصل. أما من أجابوا بأحيانا، والذين مثلوا (24%) من مجتمع البحث، فإن هذه النسبة تعكس تبايناً في تجربة الموظفين بخصوص جودة البرامج التدريبية المقدمة. يشير هذا إلى أن البرامج التدريبية قد تكون متوفرة بشكل غير منتظم أو قد تحتاج إلى تحسينات لتحقيق أقصى استفادة منها.

الجدول (33) يبين مدى امتنان و تقدير الإدارة للموظفين المساهمين في تحسبن عملية الإنتاج :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	هل يتم تقديم الثناء والتقدير للعاملين عن جهودهم في تحسين عملية الإنتاج ومكافاتهم؟	30
24%	24	نعم		
31%	31	لا		
45%	45	أحيانا		
100%	100	المجموع		

يبدو من الجدول أن الثناء والتقدير للعاملين على جهودهم ومساهماتهم في تحسين عملية الإنتاج ومكافاتهم ليست ممارسة شائعة في الشركة، حيث أن نسبة الإجابات بـ نعم هي 24% فقط، في حين أن 31% أجابوا بـ لا، وهذا يشير إلى أن هناك حاجة إلى تعزيز ثقافة التقدير والمكافآت داخل الشركة، حيث يمكن أن تكون المكافآت والتقدير عنصراً محفزاً لتعزيز تحسين الأداء وزيادة التفاني والالتزام لدى الموظفين. بينما أجاب 45% من المشاركين بـ أحيانا، مما يشير إلى أن هناك بعض الجهود في هذا الصدد ولكنها ليست مستمرة أو منتظمة بشكل كافي. يمكن أن يكون هذا مؤشراً على أن الشركة تدرك أهمية التقدير والمكافآت ولكن قد لا تكون تطبيقاتها متنسقة بشكل كافي.

عرض النتائج العامة :

أولاً: تعتمد عملية الإنتاج في شركة سوناطراك بشكل كبير على الاتصال الرسمي، حيث تقدم الشركة تدريباً وبرامج لتعزيز مهارات التواصل بين الموظفين.

ثانياً: يشعر العديد من الموظفين بأن التوجيهات الواضحة بشأن مهامهم اليومية متوفرة، ولكن هناك نسبة كبيرة تعتقد أن هذه التوجيهات قد تكون غير واضحة في بعض الأحيان، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين الاتصال وتوجيه الموظفين.

ثالثاً: يعتبر معظم الموظفين أنه يمكنهم التواصل بسهولة مع زملائهم بشأن المشاكل التي تواجههم في الإنتاج، ولكن هناك نسبة صغيرة تعتقد أن الاتصال قد يكون أحياناً صعباً.

رابعاً: يتم توفير المعلومات الضرورية لمعظم الموظفين بقسم الإنتاج لتنفيذ مهامهم بشكل فعال، ولكن هناك نسبة معتبرة تعتقد أن هذه المعلومات تكون متاحة فقط أحياناً، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين تدفق المعلومات داخل الشركة.

خامساً: أثبتت نتائج الدراسة أن معظم الموظفين يشعرون بأهمية الاتصال الجيد في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء في عملية الإنتاج.

سادساً: أثبتت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن هناك بعض التحديات في توفير الدعم الفني اللازم للتغلب على مشاكل الاتصال في سياق العمل، حيث يعتقد العديد من الموظفين أن هذا الدعم غير متاح بشكل دائم .

سابعاً: تعكس النتائج أيضاً أهمية توفير الإرشادات الواضحة بشأن كيفية التعامل مع التحديات في عملية الإنتاج، حيث يشعر العديد من الموظفين بأن هذه الإرشادات ليست دائماً متوفرة بشكل وافٍ.

ثامناً: تظهر النتائج أيضاً أن هناك حاجة إلى تعزيز ثقافة التقدير والمكافآت داخل الشركة، حيث أن العديد من الموظفين لا يتلقون الثناء والتقدير عن جهودهم ومساهماتهم بشكل منتظم.

تاسعاً: يتضح أيضاً من نتائج هذه الدراسة أهمية وجود إجراءات واضحة للتواصل في حالات الطوارئ أو المواقف الحرجة في عملية الاتصال، ولكن هناك نسبة صغيرة تعتقد أن هذه الإجراءات ليست دائماً متاحة بشكل كافٍ.

بعض النتائج المهمة الأخرى :

فجوة التوظيف بين الجنسين: حيث يتضح أن التوظيف داخل المؤسسة لا يتبع نمط الGender المتوقع، أو Gender work placement حيث يظهر الإناث في مستوى أقل من التأثير في عملية الإنتاج من الذكور ، بسبب كونهن أقل عددًا من الذكور في المؤسسة.

التواصل بين الأجيال : حيث يبدو أن هناك فجوة كبيرة في تفضيلات الاتصال بين مجموعات العمر، مما يعكس اختلافًا في استخدام التقنيات الرقمية بين الأجيال المختلفة داخل المؤسسة.

التأثير النفسي للتكنولوجيا : حيث يظهر أن الاعتماد الزائد على التكنولوجيا في الاتصال يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستويات الضغط النفسي لدى الموظفين، مما يشير إلى ضرورة التوازن بين التكنولوجيا والتفاعل الإنساني.

تأثير الثقافة على الاتصال : يتضح أن التنوع الثقافي داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى اختلافات كبيرة في أساليب وتفضيلات الاتصال، مما يتطلب فهمًا عميقًا لتوجهات الثقافات المختلفة.

دور القيادة في الاتصال : تشير الدراسة إلى أن دور القيادة في تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة يمكن أن يكون حاسمًا في تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين.

التوصيات و الإقتراحات :

قررت أن أختتم موضوع دراستي ببعض الإقتراحات و التوصيات التي أتمنى أن تؤخذ بعين الإعتبار من طرف الإدارة العليا من أهمها :

1. تطوير برامج تدريبية خاصة بالتواصل البيئي للموظفين من مختلف الأعمار والخلفيات.
2. إنشاء منصات لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين لتعزيز التواصل والتعلم المستمر.
3. تنظيم ورش عمل وجلسات تفاعلية لمناقشة أفضل الممارسات في مجال التواصل داخل المؤسسة.
4. إطلاق حملات توعية حول أهمية التواصل الفعال وتقديم نصائح عملية لتحسين مهارات التواصل.
5. توفير منصات للتواصل الاجتماعي داخل المؤسسة لتعزيز التفاعل وتبادل الأفكار والمقترحات.
6. تعزيز استخدام التقنيات الحديثة والتطبيقات الذكية لتسهيل التواصل وتحسين تجربة الموظفين.
7. تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة من خلال إنشاء منصات للتعليم عن بعد والتدريب المستمر.
8. إنشاء منتديات ومجموعات عمل لتشجيع التفاعل والتبادل بين الموظفين حول قضايا مختلفة.
9. تعزيز التفاعل بين الإدارة العليا والموظفين من خلال اجتماعات دورية وجلسات فتح الباب للحوار.
10. تنظيم فعاليات ترفيهية وفرص للتواصل غير الرسمي لتعزيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين.
11. تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة وتقديم مكافآت للأفكار الابتكارية.
12. تطوير سياسات وإجراءات تواصل شفافة وقابلة للتنفيذ لتعزيز الثقة والشفافية بين جميع مستويات المؤسسة.

13. إنشاء برنامج لمواجهة التحديات التواصلية المحتملة وتقديم حلول فورية لتحسين أداء عملية الاتصال.
14. تحفيز الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة من خلال تقديم دورات تدريبية وورش عمل مخصصة.
15. تنظيم جلسات تطوير المهارات الشخصية لتحسين مهارات التواصل الشخصي والاجتماعي لدى الموظفين.
16. تعزيز ثقافة التواصل البناء وتقديم التغذية الراجعة بانتظام لتحسين الأداء والتطور المهني للموظفين.
17. توفير منصات لتبادل الإنجازات والإشادة بجهود الموظفين في تحسين عملية الاتصال وتعزيز الروح الجماعية.
18. إطلاق مسابقات وألعاب تفاعلية لتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين بطريقة مبتكرة وممتعة.
19. تشجيع الموظفين على استخدام اللغات الأخرى بجانب اللغة الفرنسية الرسمية لتعزيز التواصل الثقافي والتنوع ، بالإضافة لتبني اللغة الإنجليزية نظراً لحدود اللغة الفرنسية و عدم مواكبتها لتطورات العصر بنفس مستوى الإنجليزية .
20. توفير مساحات مخصصة للاجتماعات الإبداعية وجلسات التفكير الجماعي لتبادل الأفكار وصقل الحلول الابتكارية لتحسين عملية الاتصال.

خاتمة

خاتمة

في ختام دراستنا هذه و الموسومة ب : " دور الاتصال التنظيمي في سيرورة عملية الإنتاج بشركة سوناطراك حاسي الرمل DP " , و بناءً على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يتضح أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً بارزاً و بالغ الأهمية بل و ضرورياً في سيرورة عملية الإنتاج في شركة سوناطراك بحاسي رمل ، فعلى سبيل المثال، يوضح الاستطلاع أن العديد من الموظفين يرون أن الاتصال الجيد يساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود توجيهات واضحة، وتوفير الدعم الفني، وتشجيع التواصل الفعال، يعزز فهم الموظفين لأهداف الشركة ويعمل على تحقيق التفاعل والتناغم داخل فريق العمل بقسم الإنتاج.

ولقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة على أن الاتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة بمؤسسة سوناطراك ، حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين أفراد المنظمة سواء المدراء أو المسؤولين أو الموظفين فالالاتصال التنظيمي اليوم ، أصبح أداة النجاح و طريق التطور لأي مؤسسة فهو يتجه إلى جميع جماهيرها كما يعتبر الاتصال غير الرسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداماً فيها، كما أن استعمال الاتصال الصاعد بمؤسسة البحث يجعل من المسؤول يأخذ المعلومات الصاعدة بعين الإعتبار ، مما يعزز من فعالية الاتصال الداخلي كما يؤدي هذا النوع من الاتصال إلى التقارب والتفاهم بين المرؤوس والرئيس، إضافة إلى استخدام الاتصال الرسمي الذي تتدفق المعلومات وفقه وتؤثر في أداء العامل في مهامه، وقد أدت وسائل الاتصال دورها الإيجابي في تفعيل مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، حيث ساهمت في تحسين الاتصال كما فعلت خدماتها التي تنتجها .

بناءً على ذلك، يُنصح بضرورة تطوير استراتيجيات وسياسات تواصلية فعّالة تعزز التفاعل والتناغم داخل الفرق العاملة في قسم الإنتاج. كما يُوصى بتعزيز ثقافة التواصل البناء وتحفيز الموظفين على مشاركة أفكارهم وآرائهم بشكل منفتح، علاوة على ذلك، يتعين الاستفادة من التقنيات الحديثة والمنصات الرقمية لتعزيز عمليات الاتصال وتحسين تبادل المعلومات بين الموظفين.

من خلال هذه التوصيات، يمكن لشركة سوناطراك حاسي رمل تحسين عمليات الإنتاج وتعزيز كفاءة العمل من خلال تعزيز الاتصال التنظيمي وبناء بيئة عمل تشجع على التفاعل والتناغم بين مختلف الفرق العاملة

المصادر و المراجع

مصادر بالعربية:

1. القران الكريم
2. أحمد الشامي، "إدارة الاتصال في المنظمات"، دار الكتب العلمية، 2015.
3. أحمد علي، "أساسيات الاقتصاد والاجتماع"، دار النشر المعرفة، 2020.
4. جمال الدين حمادة، "التنمية المستدامة والبيئة"، دار النشر الوطنية، 2018.
5. حمدي عميراي، "مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث العلمي"، جامعة منتوري، 2002.
6. ابن خلدون، "المقدمة"، ABC Publishing، 2005.
7. بشير صالح الرشدي، "مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، 2000.
8. ديفيد هيوم، "فلسفة الاقتصاد"، دار الفكر الحديث، 1768.
9. محمد عبد الرحمن، "مبادئ الإنتاج والتشغيل"، دار النشر العلمية، 2015.
10. محمد علي، "أساسيات الاقتصاد"، دار المعرفة، 2019.
11. أحمد محمود، "مبادئ الإدارة الإنتاجية"، دار النشر العالمية، 2018.

مصادر بالإنجليزية: English sources:

1. Adam J. Ellington و James P. Murphy ،"Production Management: Concepts and Practices" ،ABC Publishing 2015 ،
2. Adam Smith ،"The Wealth of Nations" ،Modern Thought Publishing 1776 ،
3. Alasdair Gilchrist ،"Industry 4.0: The Industrial Internet of Things" ،Apress 2016 ،
4. Anthony Tarantino ،"Smart Manufacturing: The Lean Six Sigma Way" ،John Wiley & Sons 2018 ،
5. Arthur O'Sullivan ،Steven M. Sheffrin و Stephen J. Perez ،"Macroeconomics: Principles, Applications, and Tools" ،Pearson 2018 ،
6. Bent Sørensen ،"Renewable Energy: Physics, Engineering, Environmental Impacts, Economics & Planning" ،Academic Press 2019 ،
7. Clayton Christensen ،"The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" ،Harvard Business Review Press 2016 ،
8. Colleen Crum و George E. Palmatier ،"Demand Management Best Practices: Process, Principles, and Collaboration" ،J. Ross Publishing 2003 ،
9. David A. Nadler ،"Feedback and Organizational Development: Using Data-Based Methods" ،Addison-Wesley 1977 ،
10. Debra L. Nelson و James Campbell Quick ،"Organizational Behavior: Science, The Real World, and You" ،Cengage Learning 2013 ،

11. Edward A. Silver و David F. Pyke ،"Inventory Management and Production Planning and Scheduling" ،Wiley2017 ،.
12. Elliot Aronson ،Timothy D. Wilson، ، Robin M. Akert ،"Social Psychology" ،Pearson Education ، 2018.
13. Eric M. Eisenberg و H.L. Goodall Jr. ،"Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint" ،Sage Publications2019 ،.
14. Fred R. David و Forest R. David ،"Strategic Management: Concepts and Cases" ،Pearson Education2017 ،.
15. Gary Dessler ،"Human Resource Management" ،Pearson Education2017 ،.
16. Glen M. Broom و Bey-Ling Sha ،"Effective External Communication: Strategies for Public Relations and Marketing" ،Routledge2017 ،.
17. H. L. Goodall Jr. ،"Communication in Organizations" ،Thomson Wadsworth2006 ،.
18. James Boyle و Jennifer Jenkins ،"Intellectual Property: Law & the Information Society - Cases & Materials" ،Center for the Study of the Public Domain2021 ،.
19. Jeffrey Liker ،"The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer" ،McGraw-Hill2004 ،.
20. John W. Creswell و J. David Creswell ،"Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches" ،Pearson2018 ،.
21. Katherine Miller و Joshua Barbour ،"Organizational Communication: Approaches and Processes" ،Cengage Learning2019 ،.
22. Kitty O. Locker و Stephen Kyo Kaczmarek ،"Business Communication: Building Critical Skills" ، McGraw-Hill Education2013 ،.
23. Laurie J. Mullins ،"Management and Organizational Behavior" ،Pearson2016 ،.
24. Linda Beamer و Iris Varner ،"Intercultural Communication in the Global Workplace" ،McGraw-Hill2008 ،.
25. Lisa Johnson ،"Upward Communication in Organizations: Strategies for Effective Feedback" ، Sage Publications2018 ،.
26. Maria Jones ،"Overcoming Challenges in Horizontal Communication: Strategies for Effective Collaboration" ،Cambridge University Press2019 ،.
27. Michael J. Papa ،Tom D. Daniels، ، Barry K. Spiker ،"Organizational Communication: Perspectives and Trends" ،SAGE Publications2019 ،.
28. Peter F. Drucker ،"Management: Tasks, Responsibilities, Practices" ،Harper & Row1973 ،.
29. Rensis Likert ،"A Technique for the Measurement of Attitudes" ،Archives of Psychology1932 ،.
30. Robert L. Craig و Lyle M. Spencer ،"Training and Development: Enhancing Human Performance" ،McGraw-Hill2004 ،.
31. Serope Kalpakjian و Steven Schmid ،"Manufacturing Engineering & Technology" ،Pearson Education2014 ،.

32. Shay McConnon ، "Conflict Management in the Workplace: How to Manage Disagreements and Develop Trust and Understanding" ،How To Books2008 ، .
33. Stephen P. Robbins و Timothy A. Judge ، "Organizational Behavior" ،Pearson Education2019 ، .
34. Sunil Chopra و Peter Meindl ، "Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation" ، Pearson Education2016 ، .
35. Valarie A. Zeithaml ،Mary Jo Bitner و ، Dwayne D. Gremler ، "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm" ،McGraw-Hill Education2018 ، .
36. Walter Nicholson ، "Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions" ،Cengage Learning2016 ، .
37. William J. Stevenson و Ceyhun Ozgur ، "Production and Operations Management" ،McGraw-Hill Education.2018 ، .

المقالات بالإنجليزية: Articles

1. Carol J. Crisp ، "The Importance of Face-to-Face Communication in the Digital Age" ،LinkedIn ، 2020.
2. Glen M. Broom و Bey-Ling Sha ، "Effective External Communication: Strategies for Public Relations and Marketing" ،Routledge2017 ، .
3. John P. Kotter ، "Power and Influence: Beyond Formal Authority" ،Free Press1985 ، .
4. John P. Kotter ، "Leading Change" ،Harvard Business Review Press1999 ، .
5. Katherine Miller و Joshua Barbour ، "Organizational Communication: Approaches and Processes" ،Cengage Learning2019 ، .
6. Laurie J. Mullins ، "Management and Organizational Behavior" ،Pearson2016 ، .
7. Lisa Johnson ، "Upward Communication in Organizations: Strategies for Effective Feedback" ، Sage Publications2018 ، .
8. Michael J. Papa ،Tom D. Daniels و ، Barry K. Spiker ، "Organizational Communication: Perspectives and Trends" ،SAGE Publications2019 ، .
9. Peter F. Drucker ، "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" ،Harper & Row.1973 ، .

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي
الأغواط

كلية : العلوم الإنسانية و الحضارة
قسم : علوم الإعلام و الاتصال
تخصص : اتصال و علاقات عامة

استمارة استبيان حول :
دور الاتصال التنظيمي في سيرورة عملية الإنتاج بمؤسسة
سوناطراك – حاسي رمل DP
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك حاسي رمل DP

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اتصال و علاقات عامة

إشراف :
حجاج مداني

إعداد :
هوام عبد الرحمان

السنة الجامعية

2024 – 2023

أعزائي موظفي قسم الإنتاج بسوناطراك، إن أجوبتكم حول تأثير الاتصال التنظيمي على سيرورة عملية الإنتاج بمؤسسة سوناطراك مهمة جدا لبحثي، وأحيطكم علماً أن جميع إجازاتهم ستكون سرية. ولن تستخدم هذه الإجابات إلا في إطار البحث العلمي وأغراضه وشكراً

ملاحظة: ضع X في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر

أنثى

المستوى التعليمي :

متوسط

ثانوي

جامعي

شهادة تكوين أخرى اذكرها

الأقدمية بالعمل :

أقل من 5 سنوات

من 6 – 20 سنة

من 20 فما فوق

المحور الأول: دور الاتصال في سيرورة عملية الإنتاج

1. هل يتلقى العاملون في قسم الإنتاج توجيهات واضحة بشأن مهامهم اليومية؟

نعم

لا

أحيانا

2. هل يمكنك التواصل بسهولة مع زملائك في العمل بشأن المشاكل التي تواجهك في الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

3. هل يتم توفير المعلومات الضرورية لك لتنفيذ مهامك بشكل فعال؟

نعم

لا

أحيانا

4. هل تشعر أن الاتصال الجيد يساهم في زيادة إنتاجيتك؟

نعم

لا

أحيانا

5. هل تتلقى تغذية راجعة ورد على رسائل العمل (feedback) من المشرفين أو الزملاء بانتظام؟

نعم

لا

أحيانا

6. هل يتم تنظيم اجتماعات منتظمة لمناقشة تحسينات في عملية الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

7. هل تشعر أن التواصل السيء يؤثر سلبًا على جودة الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

8. ما هي وسائل الإتصال التي تستعملها داخل المؤسسة؟

تقارير

تطبيقات خاصة بالشركة

إتصال غير رسمي

البريد الإلكتروني

وسائل أخرى أذكرها

9. هل يشجع الإداريون التواصل المفتوح والشفاف بين الفرق المختلفة في الشركة؟

نعم

لا

أحيانا

10. هل يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات بين القسم الإنتاجي والأقسام الأخرى في الشركة؟

نعم

لا

المحور الثاني: دور الاتصال في التنسيق داخل فريق الإنتاج

11. هل تتمتع بالوسائل اللازمة للتواصل مع الإدارة عند الحاجة؟

نعم

لا

أحيانا

12. هل تُجرى اجتماعات فعّالة لتحديد الأولويات في عملية الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

13. هل تتماشى التعليمات عادة مع إهتماماتك و طموحاتك داخل المؤسسة؟

نعم

لا

أحيانا

14. هل يتم توفير الدعم اللازم للتواصل بين القادة والمرؤوسين في سياق العمل؟

نعم

لا

أحيانا

15. هل يدرك أغلب العاملون بالقطاع بأن التواصل الجيد يساهم في تقليل الأخطاء في عملية الإنتاج؟

نعم

لا

16. هل يتم توفير الإرشادات الواضحة بشأن كيفية التعامل مع المشاكل اليومية في عملية الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

17. هل يتم توفير الدعم الفني اللازم للتغلب على مشاكل الاتصال في سياق العمل؟

نعم

لا

أحيانا

18. هل يتم توجيه العاملين إلى مصادر موثوقة للمعلومات حول عملية الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

19. هل تتم متابعة تنفيذ التوجيهات المعطاة بشكل فعال من قبل العاملين؟

نعم

لا

أحيانا

20. هل يتم تشجيع التواصل الفعال بين القادة والعاملين على جميع مستويات التنظيم؟

نعم

لا

أحيانا

المحور الثالث: تأثير الاتصال على أداء موظفي قسم الإنتاج

21. عدا عن تنفيذ التعليمات ، هل تتصل بك الإدارة العليا بهدف مشاركتك في إتخاذ القرارات ؟

نعم

لا

أحيانا

22. هل تتمتع بالوقت الكافي لتبادل المعلومات والتواصل مع زملائك في العمل؟

نعم

لا

أحيانا

23. هل يتم توفير الأدوات اللازمة للتواصل بشكل فعال في مكان العمل؟

نعم

لا

أحيانا

24. هل توجد إجراءات واضحة للتواصل في حالات الطوارئ أو المواقف الحرجة في عملية الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

25. هل تُقدّر الشركة الرأي الخاص بالعاملين وتأخذه بعين الاعتبار في عملية صنع القرارات؟

نعم

لا

أحيانا

26. هل تشعر بأن هناك توجيهات واضحة بشأن كيفية التعامل مع التحديات التي تواجه عملية الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

27. هل توفر الشركة الدعم الفني لحل المشاكل التقنية التي تؤثر على عملية الإنتاج؟

نعم

لا

أحيانا

28. هل تُعتبر القنوات الرسمية للتواصل داخل الشركة مثل الرسائل الإلكترونية فعّالة في نقل المعلومات الهامة بشكل سريع؟

نعم

لا

أحيانا

29. هل تُشجع الشركة على تطوير مهارات التواصل لدى العاملين من خلال البرامج التدريبية؟

نعم

لا

أحيانا

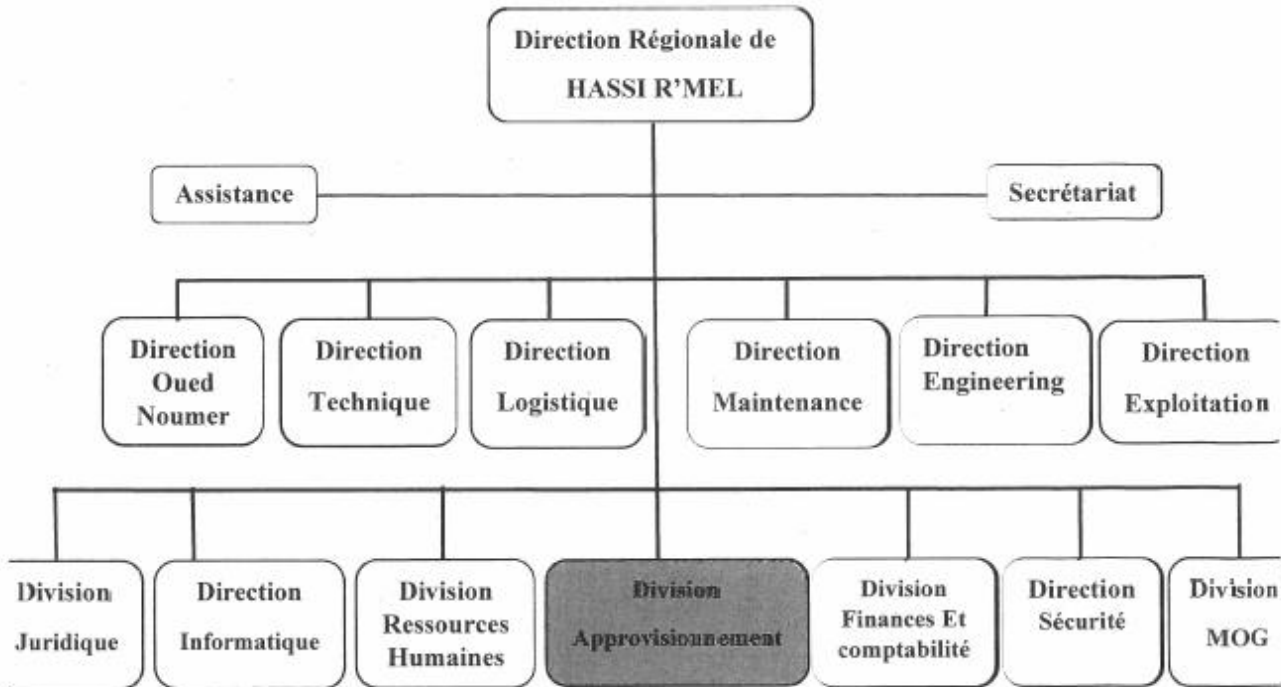
30. هل يتم تقديم الثناء والتقدير للعاملين عن جهودهم في تحسين عملية الإنتاج و مكافأتهم؟

نعم

لا

أحيانا

3 Organigramme de la direction régionale :



4 DIVISION APPROVISIONNEMENT :

La division approvisionnement assure la disponibilité des matières et matériels nécessaires à l'exploitation et la maintenance et ceci dans les meilleures conditions économiques et financière possible. Elle est l'ensemble des opérations qui mettent à la disposition de l'entreprise les biens et les services nécessaire avec un minimum de coût possible.

La division approvisionnement regroupe les services suivants :

FICHE D'ÉVALUATION DU STAGIAIRE

Université / Institut de :	
Année universitaire : 2023/2024	Stage pratique en milieu professionnel HRM

Type du stage : Stage Pratique Période Du : 12/05/2024 Au : 19/05/2024

Nom et Prénom(s) de l'étudiant (e) : HAOUAN ABDERRAHMANE

Spécialité : Communication

Niveau d'Etude : MASTER 2

Appréciation du Stagiaire par le Responsable		0	1	2	3	4
1	Comportement Général					X
2	Intégration dans l'équipe d'accueil					X
3	Motivation, Ténacité au travail					X
4	Communication, Sociabilité					X
5	Curiosité					X
6	Initiative, Imagination, Créativité				X	
7	Connaissances générales					X
8	Esprit Critique & d'analyse				X	
9	Compétence opérationnelle					X
10	Qualité du travail					X
Total des points = note ..38../40						

Code d'appréciation :

- 0 : ne répond pas aux attentes
- 1 : atteint à peine les attentes
- 2 : correspond aux attentes
- 3 : dépasse les attentes
- 4 : exceptionnel

Le Responsable du Structure d'affectation

Nom et Prénom : ACHOUR Yancef

Visa :

Y. ACHOUR
Le Chef Division
Approvisionnements
Le Responsable Inprimair

ATTESTATION DE STAGE

Je Soussigné Monsieur, le Chef de Division Ressources Humaines, Direction Régionale Hassi R'Mel, Division Production, atteste que Monsieur, **HOUAM Abderrahmane**, 2^{ème} Année Master en Communication Organisationnelle et productivité, à l'Université Amar Telidji de Laghouat, a effectué un stage pratique au sein de notre entreprise, durant la période allant du **12/05/2024 au 19/05/2024**.

La présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.


Le Chef de Division Ressources Humaines



Le Chef Division Ressources
Humaines
N. BOUDOUDA