الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليـــم العالـــي والبحـــث العلمـــي

جامعـــة محمـد الصديـق بن يحـــى – جيجـــل–

كليـــة العلـوم الإنسانية والإجتماعية

قســـم علم الإجتماع

العنـــــوان:

الإتصـــال الداخلـــي وإدارة الصـــراع داخـــل المؤسســـة

دراســة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحى – جيجـل–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص علم الإجتماع العلاقات العامة

من إعداد الطالبة:

زيغـــة كاميليـــة

تحـــت إشـــراف الأستـــاذ:

د. بواب رضوان

السنـــة الجامعيـــة: 2018/2017

شكـــــــر

الحمـــد لله والصلاة والسلام على المصطفى سيدنا محمد ﷺ

نشكر الله و نحمـده حمدا كثيـرا مباركا على هذه النعمـة الطيبة و النافعة

نعمة العلم و البصيرة،

يشرفنـــــــا أن نتقـــدم بجزيـــل الشكـــر إلى

أستاذنا الفاضـل " **الدكتور بوابه رضوان**" على مجهوداته الكريمـة التي بذلـهـا

وتوجيهاته التي قدمها، و على الثقة التي في شخصنا و التي كانت حافزا لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بشكرنـا الخالص لكل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكـــرة

و شكرا خالصا لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية لولاية جيجـل

و شكـــــــرا

الفهـــــــــــرس

العنوان	الصفحة
شكر.	
المقدمة	2-1
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1- إشكالية الدراسة	5
2- فرضيات الدراسة	6
3- أسباب اختيار الموضوع	7
4- أهداف الدراسة	8
5- أهمية الدراسة	9
6- مفاهيم الدراسة	9
خلاصة	18
الفصل الثاني: المعالجة النظرية للدراسة	
تمهيد	21
1- الدراسات السابقة	22
2- الهدف من عرض وتوظيف الدراسات السابقة	33
3- النظريات المفسرة لموضوع الدراسة	34
خلاصة	46
الفصل الثالث: الإتصال الداخلي	
تمهيد	49
1- أهمية الإتصال الداخلي	50
2- أهداف الإتصال الداخلي	51
3- أنواع الإتصال الداخلي	52
4- وظائف الإتصال الداخلي	54
5- وسائل الإتصال الداخلي	57
6- شبكات الإتصال الداخلي	59
7- معوقات الإتصال الداخلي	61
8- طرق تحسين الإتصال الداخلي	63
9- دور الإتصال الداخلي في تشخيص الصراع	63

خلاصة 66

الفصل الرابع: إدارة الصراع

تمهيد 69
1- خصائص الصراع 70
2- أسباب الصراع 70
3- أنواع الصراع 73
4- مراحل الصراع 75
5- آثار الصراع 76
6- أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع 78
7- مراحل عملية إدارة الصراع 82
8- إدارة الصراع 83
خلاصة 86

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد 89
1- مجالات الدراسة 90
2- منهج الدراسة 94
3- أدوات جمع البيانات 95
4- عينة الدراسة 98
5- أساليب التحليل 100
خلاصة 101

الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد 104
1-عرض وتحليل بيانات الدارسة 105
2- مناقشة نتائج الدراسة 121
الخاتمة 126
قائمة المراجع
قائمة الملاحق

قائمـــــــة الأشكـــــال

الرقم	عنوان الشكـــل	الصفحة
01	العقلانية المحدودة حسب Simon.	42
02	يمثل الإتصالات النازلة.	53
03	يمثل الإتصالات الصاعدة.	53
04	يمثل الإتصالات الأفقية.	53
05	يوضح شبكة الإتصال على شكل عجلة.	60
06	يوضح شبكة الإتصال على شكل دائرة.	60
07	يوضح شبكة الإتصال على شكل سلسلة.	60
08	يوضح شبكة الإتصال على شكل عنقود.	61
09	يوضح شبكة الإتصال على شكل نجمة.	61
10	يمثل مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها.	65
11	يوضح الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع.	73
12	يمثل مراحل الصراع.	75
13	يوضح الأثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي.	78
14	يوضح مراحل إدارة الصراع.	83

قائمـــــــة الجـــــدوال

الرقم	عنوان الجـــدول	الصفحة
01	يمثل توزيع الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية لسنة 2017.	99
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	105
03	يمثل توزيع العينة حسب السن.	106
04	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	106
05	يمثل توزيع العينة حسب نوع الوظيفة.	107
06	يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.	107
07	يمثل توزيع وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالا.	108
08	يمثل توزيع إستعمال التعاون الجماعي في القيام بالمهام.	109
09	تمثل توزيع مدى لجوء المؤسسة للاجتماعات لتبادل الأفكار والمعلومات بين المسؤولين والموظفين.	109
10	يمثل توزيع الندوات المبرمجة في توضيح طريقة العمل بالمؤسسة.	110
11	يمثل توزيع توتر العلاقات بين وحدات الأقسام المختلفة.	110
12	يمثل توزيع الخطابات الشفوية في حل المشاكل التي تقع بين المسؤولين والموظفين.	111
13	يمثل توزيع نسبة تبادل للآراء بين المسؤولين والموظفين حول مواضيع لها علاقة بالعمل.	112
14	يمثل توزيع نسبة مساعدة الحوار في التقليل من التوتر بين المسؤولين والموظفين.	112
15	يمثل توزيع نسبة مساهمة المقابلات في التفاهم والترابط بين المسؤولين والموظفين وكسب الثقة.	113
16	يمثل توزيع دور الإتصال المباشر في تحسين العلاقة بين المسؤولين والموظفين.	114
17	يمثل توزيع تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة.	114
18	يمثل توزيع فائدة الإتصال في تقليص حدة المشاكل داخل المؤسسة.	115
19	يمثل توزيع مدى توجيه أساليب الإتصال نحو أدوارك داخل المؤسسة.	115

20	يمثل عمليات تكوين في مجال الإتصال من أجل تعميم فكرة أهمية الإتصال داخل المؤسسة.	116
21	يمثل نسبة وجود خلافات بين المرؤوسين والموظفين داخل المؤسسة.	116
22	يمثل مدى وجود خلل في توزيع الصلاحيات والمهام بين الموظفين.	117
23	يمثل نسبة الخلاف بين الموظفين بسبب سوء وسيلة الإتصالية المستعمل.	118
24	يمثل توزيع مدى مساهمة الإعلانات في تزويد الموظفين بالمعلومات المهمة والمستعجلة	118
25	يمثل توزيع مدى مساهمة التعليمات والأوامر التي تصدر عن المسؤولين في تجنب الخلافات.	119
26	يمثل توزيع نسبة الإعتماد على التقارير في إيصال شكاوي إلى مسؤولك المباشر داخل المؤسسة.	119
27	يمثل توزيع نسبة مساعدة التقارير على تقليص نسبة إحتجاجات الموظفين داخل المؤسسة.	120

مقدمـــــــــــة

مقدمـــة

إن الإتصال هو المتغير الرئيسي الذي يتحكم في ديناميكية التفاعلات المجتمعية داخل مختلف المجتمعات فالإتصال أو القناة الإتصالية هي التي تسمح بنسج شبكة التفاعلات البيئية سواءا بين الأفراد أو بين الجماعات. حيث تسمح هذه القنوات بترجمة المعاني، نقل الأفكار، التطوير، الإبداع وكذا ترسيخ التعايش بين مختلف الجماعات الداخلية. والإتصال كظاهرة حاضرة على جميع المستويات سواء المستوى الكلي كالمجتمع أو المستوى الجزئي كالفرض والمؤسسة ولهذا استقطب إهتمام العديد من المتخصصين علماء الإجتماع والذين عكفوا على دراسة أساليب الإتصال الفعالة والسلمية وعلى دوره في تعزيز الأداء الداخلي للأجهزة الإدارية والمؤسسات الخدماتية ففعالية المؤسسة مرتبطة بنضج الإتصالات داخلها، وكذا قدرة هذه القنوات الإتصالية على إدارة الصراعات والإنشقاقات الداخلية نحو التهدئة فالصراع هو ظاهرة طبيعية يمكن أن يكون حاضرا في جميع المؤسسة وجميع الإدارات وعليه بدل الإهتمام باستئصال الصراع لابد أن نوجه أنظارنا نحو الآليات الإتصالية التي تسمح بتحويل هذا الصراع والإنشقاقات إلى مصدر للإبداع والإبتكار هذه النقطة الأخيرة هي التي نحاول معالجتها من خلال موضعنا البحثي بعنوان:

« الإتصال الداخلي وإدارة الصراع بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحى ولاية جيجل»

وضمن هذا السعي فقد قسمت الدراسة إلى إطارين أساسيين:

الجانب النظري: يأتي بعد المقدمة يتضمن أربعة فصول وتوزعت كالتالي:

الفصل الأول: يتضمن إشكالية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة.

الفصل الثاني: وقد خصصنا هذا الفصل لعرض الدراسات السابقة وأهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة بدأ بالنظريات الكلاسيكية تليها النظريات النيوكلاسيكية وأخيرا النظريات الحديثة.

الفصل الثالث: والمعنون بـ "ماهية الإتصال الداخلي" إنطلاقا من تحديد أهمية الإتصال الداخلي، أهدافه، أنواعه، وظائفه، وسائله وشبكاته، طرق تحسينه، ودوره في تشخيص الصراع، و يختم الفصل بدور الإتصال الداخلي في تشخيص الصراع.

الفصل الرابع: والمعنون تحت بـ " ماهية إدارة الصراع"، بدايتا بعرض خصائص الصراع، أسبابه، أنواعه، مراحله، أثاره الإجابية والسلبية، أساليب وإستراتيجية إدارة الصراع، مراحل عملية إدارة الصراع، إدارة الصراع.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد إحتوى على فصلين:

الفصل الخامس: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية والذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزمني) وكذلك تحديد المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، أساليب التحليل المستخدمة.

الفصل السادس: وهو أخر فصل في المذكرة والذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالإستمارة بمحاورها الثلاثة، وكذلك مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وعرض أهم القضايا التي أثارتها الدراسة، وفي الأخير خاتمة الدراسة كحويصة نهائية للبحث، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المعتمدة.

الفصـــــــل الأول

الإطار المنهجي للدراسة:

1- إشكاليـــة الدراســـة.

2- فرضيـــات الدراســـة.

3- أسبـــاب اختيـــار الموضـــوع.

4- أهـــداف الدراســـة.

5- أهميـــة الدراســـة.

6- مفاهيـــم الدراســـة.

خلاصة.

1- إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسة الخلية الرئيسية لبناء المجتمعات المعاصرة فهي التي تحفظ تماسك المجتمعات الداخلية وتهتم بتوفير حاجات الفرد والمواطنين وبصيغة أدق المؤسسة هي الخلقة الوسيطة أو القناة الإتصالية التي تسمح بالسير العادي للتغذية الإسترجاعية لعلية النظام السياسي الشامل. فإستمرار النظام وبقاءه مرهون أساسا بفعاليات المؤسسات المختلفة سواء في الميدان الإجتماعي أو الإقتصادي أو السياسي، فالمؤسسة هي التي تحدد مستويات شرعية للنظام القائم رضا المجتمع النخبة الحاكمة وهي التي تضع قواعد التنشئة الإجتماعية التي من شأنها أن تمهد لبناء الحضارات والأمم من جهة أخرى، وعلى المستوى الأكاديمي يمكن إعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، فهي لا تستطيع البقاء في جمود، فالجمود في بيئة متغيرة ومتسارعة مع التطور التكنولوجي الذي تشهده المؤسسات اليوم يتناقض مع الأهداف الأساسية لها فهي تعمل على تسخير كافة الجهود من أجل ضمان بقاءها إستمراريتها والمؤسسة عموما لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ضل علاقات متشابكة تربط أفرادها ببعضهم البعض. وهذه العلاقات قد تتباين أحيانا بإختلاف المصالح والرؤى والفروق الفردية والتي تؤدي إلى إختلال توازن المؤسسة، ولهذا فهي تحاول دائما الحفاظ على الإستقرار الداخلي بين الأقسام والمصالح وكذالك العمل على تكيفها مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

وبإعتبار المؤسسة فضاء يضم العديد من الأفراد الذين تربطهم علاقات إنسانية يقومون بتبادل الأفكار والمعلومات والآراء والإتجاهات من خلال التنقل فيما بينهم لخلق جو يسودهم الإنسجام والتواصل وهذا لتوحيد الجهود وروح العمل الجماعي وتنسيق الأعمال بين مختلف الأقسام، فتوفر المعلومات وتدفقها دلالة على كفاءة ونجاح العملية الإتصالية وهذا ما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين في المؤسسة، وتعتمد العملية الإتصالية في المؤسسة على العديد من القنوات الإتصالية لوصول المعلومة في الوقت والمكان المناسب ويمكن إعتبار الإتصال الداخلي أحد الأسس الهامة التي ترتكز عليها المؤسسة، وأساس الفهم المشترك في التنظيم، كما يمكن إعتباره أحد مقومات النشاط التعاوني في الجماعات إذ يتيح الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم حتى يكون هناك تكامل وتنسيق بين الوحدات الإدارية فتعتبر الأبحاث الأكاديمية المكثفة حول الإتصال الداخلي دليل كافي على أهمية هذا المتغير التحليلي في الحفاظ على تماسك المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة ما بين الإتصال والصراع فقد إهتم الباحثون على إختلاف توجهاتهم الأكاديمية سواءا في المدرسة الكلاسيكية أو الحديثة بدراسة المعايير وشروط

الأزمة لتفعيل القنوات الإتصالية الداخلية وتحويلها إلى آلية فعالة لإدارة الإنشقاقات والخلافات التي تشهدها أي مؤسسة.

فكل مؤسسة معرضة إلى مواجهة الصراعات بين الموظفين وبين المسؤولين، الأمر الذي من شأنه أن يخلق حالة إختلال وظيفي داخل الهياكل الادارية و يقود بالنهاية إلى انسداد في النظام العام أو انهيار المؤسسة وخاصة إذا كان هذا الصراع عبارة عن خلاف عميق جدا يمس أهداف ومصالح المؤسسة أو تداخل الأنشطة والمهام أو أنه يتعلق بالأسس القاعدية التي قادت إلى إنشاء المؤسسة المعني. في هذه الحالات فإن الإتصال سواءا في صورته المباشرة أو غير المباشرة هو الطريقة الوحيدة من أجل حل المشاكل البينية وإيجاد الحلول الوسيطة التي تسمح بإعادة قراءة الأهداف والمصالح دون إلحاق الضرر بالبنية المؤسساتية أو بفواعل الصراع.

تعد المؤسسة الإستشفائية الجزائرية من المؤسسات التي تعاني من الصراع في كل زاوية منها نتيجة إختلاف الآراء و تصادمها، وعدم توحيد الجهود بين الموظفين، إضافة إلى حجب المعلومات فيما بينهم، وعدم معرفة الإدارة بمشاكل وإحتياجات الموظفين مما يؤدي إلى كثرة الإضرابات، ولهذا وجب الوقوف في هذه الدراسة للبحث عن أسباب الصراع داخل المؤسسة وكيف يساهم الاتصال الداخلي في التقليل منها وإدارتها بطريقة فعالة. وبناءا على ما سبق تتمحور دراستنا للإجابة على السؤال المحوري الذي مفاده:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحى؟

و للإجابة على هذا التساؤل لا نمر إلا من خلال تجزئته للأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم الاتصال الشفهي في التقليل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى بجيجل؟
- كيف يساهم الاتصال الكتابي في حل الخلاف بين الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى بجيجل؟

2- فرضيات الدراسة

تعرّف الفرضية على أنها:« حلول مقترحة لمشكلة عبّرعنها كتعليمات أو مقترحات، إنها تقارير تتكون من عناصر صيغت كنظام منسق من العلاقات التي تحاول تفسير حالات أو أحداث لم تتأكد بعد عن

طريق الحقائق إنها قد تمدنا بالعناصر التصويرية التي تكمل البيانات العروفة أو بالعلاقات التصورية التي تنظم العناصر الغير معروفة».[1]

وتعرف بأنها أيضا: « أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر محل الدراسات والبحث، والعوامل المؤثر فيه، كما تعد إجابات آنية للظواهر المدروسة».[2]

الفرضية الرئيسية

- يساهم الإتصال الداخلي في إدارة الصراع في المؤسسة الإستشفائية العمومية_ جيجل_.

وتندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- يساهم الإتصال الشفوي في التقليل من حدّة توتر العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة.

ولدراستها إمبريقيا تم الإعتماد على المؤشرات التالية:

- المقابلات.
- الإجتماعات.
- الخطابات
- الندوات

الفرضية الفرعية الثانية:

- يساهم الإتصال الكتابي في حل الخلافات بين الموظفين داخل المؤسسة.

ولدراستها إجرائيا تم الإعتماد على المؤشرات التالية:

- الإعلانات.
- التعليمات والأوامر.
- التقارير.

3- أسباب اختيار الموضوع

لكل باحث أسباب تدفعه للخوض في موضوع بحث معين، قد تكون هذه الأسباب ذاتية خاصة بالباحث، وقد تكون هذه الأسباب موضوعية ناتجة عن حقائق وشروط مختلفة ومن بين الأسباب ما يلي:

[1] عامر مصباح: منهجية إعداد البحوث العلمية، موقم للنشر، الجزائر، ط1، 2006، ص 36.

[2] إحسان محمد الحسن: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 48.

3-1- أسباب ذاتية

- الرغبة في خوض تجربة ميدانية معمقة حول الموضوع.
- بإعتبار أننا درسنا تخصص إتصال وعلاقات عامة فإن هذا خلق نوع من الميول الشخصي في التعرف على الإتصال الداخلي وإدارة الصراع داخل المنظمة ومحاولة التعايش مع الظاهرة عن قرب.
- الرغبة الشخصية في إثراء معارفينا وزيادة الإطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور إهتمامتنا الشخصية.
- الإطلاع المسبق على بعض البحوث والأعمال مما أعطانا نظرة عامة حوله فكان مشجعا لإختيار موضوع الدراسة.

3-2- أسباب موضوعية

- قابلية الموضوع للبحث والمناقشة وتوفر الشروط العلمية والتسهيلات الميدانية لإجراء الدراسة.
- تزايد الإهتمام بموضوع الإتصال الداخلي والذي أصبح ضرورة لا غنى عنه.
- القيمة العلمية والعملية للموضوع.

4- أهداف الدراسة

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى بلوغها، ولذلك إعتمدنا في بحثنا على أهداف علمية وعملية.

4-1- الأهداف العلمية

- التعرّف على مفهوم الإتصال الداخلي ووسائله حسب ما تناولته أدبيات الموضوع.
- معرفة أنواع وشبكات الإتصال الداخلي وأهميته داخل المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة أهم العقبات التي تعيق الإتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرّف على مفهوم إدارة الصراع حسب ما تناولته أدبيات الموضوع.
- التعرّف على أهم الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة كيف يساهم الإتصال الداخلي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الخدماتية.

4-2- الأهداف العملية

- إظهار مدى مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الخدماتية.
- إظهار أهمية الإتصال الداخلي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الخدماتية.

- الكشف على العلاقة بين الإتصال الداخلي وإدارة الصراع.
- تسليط الضوء على قنوات وأنماط الإتصال في المؤسسة الإستشفائية بجيجل.
- عرض أهم التحديات الإتصالية التي تواجهها في المؤسسة الإستشفائية بجيجل.
- تحديد ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الصراع الداخلي.
- تحديد الآليات الإتصالية الأكثر فعالية في إدارة الصراع الداخلي.

5- أهمية الدراسة

إن موضوع الإتصال الداخلي وإدارة الصراع من المواضيع ذات الأهمية البالغة على المستوى العلمي والعملي.

5- 1- الأهمية العملية

إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الإتصال الداخلي وإدارة الصراع، عبر تقديم إسهامات أكاديمية تتناول أهم الأطر النظرية التي تتناول أنواع والشبكات الإتصالية في المؤسسات الخدماتية، لا ننفي أن المكتبة ثرية بالمواضيع التي تتناول هذا الموضوع، لكن دراسة الحالة التي تتناولها في المذكرة تعد إضافة جديدة للمكتبة المركزية أو قد تساعد باحثين آخرين على المبادرة بدراسات معمقة حول المؤسسة الإستشفائية في الولاية ودورها في تقديم الخدمات الإجتماعية، وكذا أهم الرهانات التي تواجهها.

5-2-الأهمية العلمية

من خلال دراسة الحالة يمكننا استخلاص طبيعة العلاقة بين الإتصال الداخلي وإدارة الصراع، وكذا مقارن هذه الإستخلاصات مع الأطر النظرية المطروحة من أجل استنتاج مكامن الضعف، وأوجه التشابه والإختلاف.

6- مفاهيم الدراسة

تعتبر مفاهيم الدراسة الأرضية التي ينطلق منها أي باحث لذلك قمنا بالتطرق إلى المفاهيم المحورية والمفاهيم المرتبطة بتغيرات الدراسة.

6-1- المفاهيم المحورية لموضوع الدراسة

نظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة، فقد قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا وهو الاتصال الداخلي وإدارة الصراع، ولتوضيحه أكثر للقارئ قمنا بتقسيمة إلى مفاهيم محورية واخرى مدعمة.

6-1-1- تعريف الإتصال

أ- لغة:

« كلمة" إتصال" باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Commun are التي تعني جعل الشيء عاما ومشتركا To make commun، أو تقاسم To share أو نقل To transmit، ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات». [1]

ب- إصطلاحا:

1- يعّرف تشارلز كولي(Charless Cooley) الإتصال على أنه: « ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمان. وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرقيات والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على فهم بعدي المكان والزمان». [2]

2-يعرّف مايكل ويسترون (M. Wesstron) الإتصال بأنه: « نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصفون وفقه بشكل سليم».[3]

3- يعرّف إبراهيم أبو عرقوب بأنه: « عبارة عن إتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين وهو إما إتصال رسمي أو غير رسمي».[4]

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 276.

[2] عاطف عدلي العبد: الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 10.

[3] بشير العلاق: نظريات الإتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ، ص 18.

[4] بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 22.

4- يعرّف الإتصال الإداري بأنه: « عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين».[1]

التعريف الإجرائي:

الإتصال عبارة عن آلية من أجل نقل المعلومات وتبادل الآراء وحل الخلافات البينية، وهاته الآلية تعكس لنا علاقة ما بين طرفين أو أكثر، فالإتصال قد يكون ما بين شخصين وبين مجموعة من الأشخاص، ويستلزم بالضرورة نقل الرسالة سواء كانت هذه الرسالة في نص مكتوب أو كانت رسالة شفوية، وفي الآلية الثانية فإن الاتصال يستلزم بالضرورة تحليل إماءات ولغة الجسد حتى يستوعب بشكل دقيق الهدف من الاتصال.

6-1-2- تعريف الإتصال الداخلي

1- يعرّفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: « عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، وهو إما إتصال رسميا (هابط، صاعد، أفقي) أو غير رسمي.»[2]

2- ترى الباحثة ماري إيلان(Mary Ellen) و استفان (Stephan) أن: « الإتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف بإختلافها».[3]

3- حسب فليب ديتري (Philippe Détrée) الإتصال الداخلي هو: « علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل، نظم المعلومات والمبادلات».[4]

4- يعرّفه تييرى ليبرت(Thierry Libaert) أنه:« عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق المعلومات والمبادلات».[5]

التعريف الإجرائي:

الإتصال الداخلي هو العملية التي يتم عن طريقها ايصال المعلومات المختلفة بين الفاعلين داخل المؤسسة سواء كان اتصال رسمي أو غير رسمي.

---

[1] محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 16.

[2] فوضيل دليو: الإتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 16.

[3] رضوان بلخير: مدخل إلى الإتصال المؤسساتي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 77.

[4] Détrie philipe & Cathrine Broyez : La communication interne au service du management, Edition licaisons, 2iéme édition, Paris, P 09.

[5] D'Almeida Nicole & Thierry Libaert : la communication interne des entreprises, Edition Dimad, 2iéme édition, Paris, 2000, P 09.

6-1-3- تعريف الإدارة

1- تعريف توماس (Thomas): « الإدارة هي التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج».[1]

2- تعريف حامد شاكر ثابت:« هي عملية توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منطقة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قامت من أجله».[2]

3- تعريف بيترسون و بلومان (Peterson et Blomen) : « أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف إنسانية».[3]

التعريف الإجرائي:

الإدارة هي توجه وتسيير للسلوك أو الأشخاص أو مؤسسة معينة، والإدارة لا تتضمن بالضرورة الآثار الإيجابية فقط إذ يمكن أن تكون لها إنعكاسات سلبية بسبب غياب البصيرة وإستراتيجية واضحة.

6-1-4- تعريف الصراع

أ- لغة:

«إن التحديد الإشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق، أما كلمة Conflict فتعني العراك أو الخصام».

أي أن الصراع « إشتقاقات بمعنى التعارض بين مصالح وآراء».[4]

ب- إصطلاحا:

1- عرّفه روبينز(Robbins) بأنه: «هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الأخر يؤثر عليه سلبا أو يوشك أن يؤثر عليه سلبيا في شيء ما يهتم به الطرف الأخر». [5]

2- عرّفه سيكيو(Sekiou) وآخرون بأنه:« الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في الإحترام بين الطرفين (أفراد) بينهما علاقة مباشر في بيئة العمل».[6]

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الآداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003، ص 54.

[2] محمد جاب الله عمارة: الإدارة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 11.

[3] علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999، ص 16.

[4] محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2000، ص 363.

[5] Robinne : Organizational Behavior, 9th Ed, Prentice Hall, International INC, upper Saddle River, new jersey, 2001, P243.

[6] Sekiou et autres : Gestion des Ressources Humaines, 2iéme édition, de Boeck Université, Québec, Canada, 2001, P 796.

3- عرّفه فكتشوه (Vecchio) بأنه: « عملية تنتج عندما يدرك شخص أو مجموعة من الأشخاص أن شخصا ما، أو مجوعة من الأشخاص يحبطون، أو على وشط إحباط للشخص أو المجموعة الأولى».[1]

4- عرّفه كمال مصطفى بأنه:« المقاومة والكفاح والإصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد».[2]

التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن علاقة تنازعية بين طرفين أو أكثر والصراع يشير في معظم الحالات إلى إختلاف في وجهات النظر أو التعارض، أو الإنشقاق حول قضية معينة داخل المؤسسة.

6-1-5- تعريف إدارة الصراع

1- عرّفها رمضان عيد بأنها:« معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائما على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث أن الصراع في التنظيمات أمرا محتوما، كما أنه مفيد أحيانا».[3]

2- عرّفه العميان أنه: « عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل بنقلية إذا فاق حجمه عن الحد المسموح وبعثه إذا إنعدم أو قل في المنظمة».[4]

3- وعرفه روبنز(Robbins) : « أنها عملية إستخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه».[5]

4- عرّفها الرحيم بأنها: « التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، مصادره، أسبابه، فعاليته، وأساليب معالجته».[6]

---

[1] Vecchio, Robert : Organizational Behavior, second edition for worth, the Dryden ress, 1991, P32.

[2] كمال مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 156.

[3] عيد رمضان أحمد: إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية، دراسة تحليلية، مجلة الفيصل، عدد 249، السعودية، دس، ص 21.

[4] محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص 381.

[5] شلبي زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2011، ص 132.

[6] محمد حامد حسين: إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة للإدارة، المجلة 10، عدد 1، الأردن، دس، ص 5.

التعريف الإجرائي:

ونقصد بها توجيه الصراع بما يخدم أغراض المؤسسة المعنية، وهذا التوجيه يتطلب تحديد أطراف الصراع وأسبابه إمتداداته حتى يتمكن المعني من تبني الإجراءات اللازمة التي تسمح بتقليص مستويات الخلاف والتناقض.

6-1-6- تعريف المؤسسة

أ- لغة:

هي مأخودة من الفعل أسس حسب ما ورد في المعجم المنجد وتعني جمعية أو شركة.[1]

ب- إصطلاحا:

1- يعرّفها شومبيتر (Schumpeter): « المؤسسة تكون مركز للإبداع ومركز للإنتاج».[2]

2- يعرّفها بيرو (Peroux): « المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج نفس النوع من السلع».[3]

3- يعرّفها غالبريث(Galbraith): « تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكل تقنيين يملكون السلطة».[4]

4- عرّف ماكس فيبر(Max Weber) المؤسسة على أنها: « أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات والتسلسل الإداري بين المستويات التنظيمية».[5]

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن هيئة أو رابطة أو جمعية تطلع بمهام محدّدة في مجال معين، سواءا تعلق الأمر بالصحة أو التربية أو الضرائب أو التعليم العالي أو المساعدات الإجتماعية.

والمؤسسة نوعان: عامة تابعة للحكومة ومؤسسة خاصة تابعة للأفراد أو الجماعات أو فواعل إقتصادية.

---

[1] قاموس المتحد في اللغة والإعلام: دار النشر للتوزيع، المكتبة الشرقية، بيروت، ط2، 1983، ص 779.

[2] عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2000، ص 24.

[3] ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص9.

[4] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 24.

[5] إحسان محمد حسن: أصول البحث الإجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، ط3، 1998، ص 11.

6-1-7- تعريف المستشفى

أ-لغة:

وردت في القاموس " العربي المنجد" في باب شفى، يشفي، شفاء، بمعنى أن المستشفى هو المكان الذي يطلب فيه الشفاء، أي البرء من العلّة. [1]

ب- إصطلاحا:

1- عرّفتها الجامعة الأمريكية للمستشفيات (American Hopital Association (AHA بأنها: « مؤسسة تحتوي على جهاز طبي، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى».[2]

2- وقامت المنظمة الصحية العالمية بتعريف المستشفى على أنه: « ذلك الجزء المتكامل من التنظيم الإجتماعي والصحي الذي يعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة بشقيها العلاجي والوقائي للمواظفين، ويصل بخدماته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية وهو أيضا مركز لتدريب العاملين في الخدمة الصحة». [3]

التعريف الإيجرائي:

هي عبارة عن نسق تنظيمي دو طابع مؤسساتي قائم على ضوابط وقواعد تنظيمية واضحة. ويتولى هذا النسق توفير الرعاية الصحية لجميع شرائح المجتمع، وكذا تكوين الإطارات التي يحتاج إليها النظام الصحي سواء من خلال تنظيم الدورات الاكاديمية والعلمية أو التكوين العملي أو التربصات المحدودة الآجل.

6-1-8- تعريف المؤسسة العمومية الإستشفاية

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية من بين المؤسسات الخدماتية التي تقوم بأدوار مهمة ومختلفة عن باقي المؤسسات الآخرى، حيث تهتم بالجانب الصحي للمواطنين وتسعى إلى تهيئة فضاء صحي يضمن كفاءة جيدة لكل ما يتعلق بالمجال الطبي والصحي لأفراد المجتمع.

---

[1] محمد السيد جاد الرب: الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشيري، 2008، ص 39 ص 40.

[2] عبد العزيز أمخيمر ومحمد الطعامة: الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، المفاهيم والتطبيقات، منشورات المنظمات العربية للتنمية الإدارة، القاهرة، 2003، ص7.

[3] سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفى والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 26.

التعريف الإجرائي:

« مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والإستقلال المالي، وتوضح تحت وصاية الوالي وتتكون المؤسسة الإستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والإستشفائية وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات».[1]

6-2- المفاهيم المرتبطة بمتغيرات موضوع الدراسة

6-2-1- مفهوم الإتصال الرسمي

1- « ويقصد بها الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمساوات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي».[2]

2- « هو ذلك الإتصال المباشر وغير المباشر الذي تمليه الوظيفة أو الموقع الرسمي وتقرّه الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة أو المنظمة».[3]

التعريف الإجرائي:

هو قناة من قنوات الإتصال يرتبط بشكل وثيق بمضامين قانونية وقواعد محددة في النصوص الرسمية، فالإتصال لا يجب أن يكون عشوائي أو غير منظم بل أنه يتحدث بمجموعة من القواعد ذات الصلة بالبعد الزماني والبعد المكاني وحتى طبيعة الصلاحيات والمهام، فالقائم بالإتصال يتوجب عليه أن يكون على دراية شاملة بقواعد الإتصال وبالجهة المعنية التي يود الإتصال بها.

6-2-2- الإتصالات غير الرسمية

1- « هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في إتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه وطريقته أو تمتلك القدرة على السيطرة عليه، سيطرة تامة».[4]

2- « يتم الإتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع

---

[1] المادة2، مرسوم تنفيدي رقم 07- 140، مؤرخ في 02 جماد الأول 1428 الموافق لـ 19 مايو 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، العدد 33، ج ر، ص 10.

[2] محمد السيد فهمي: تكنولوجية الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 138.

[3] فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عامة، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 174.

[4] الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دس، ص 237.

الحاجات، ورغم أن هذا النوع من الإتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذا للإتصال التنظيمي الرسمي».[1]

التعريف الإجرائي:

هو نمط من القنوات الإتصالية التي لا تشترط بضرورة الإلتزام بقوانين وضوابط تنظيمية معينة كالاتصال بين الأقارب والأصدقاء، وغالبا ما يكون هذا الإتصال شفويا فلا يحتاج إلى تقارير أو أي نمط من أنماط الإجراءات الرسمية.

6-2-3- مفهوم الموظف

1- يعرّف علاقي الموظف الإداري بأنه: « ذلك الشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين، ويقوم بالنشاطات الإدارية الأربعة وهي التخطيط والتنظيم والرقابة».[2]

2- ويعرّف بارتلي(Bartley) الموظفين بأنهم بصفة عامة: « الأشخاص الذين يقبلون تعيين الإدارة لهم في وظائف محددة ويستمرون بطريقة مستمرة في إدارة المشروع».[3]

التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن فاعل إداري أو هو ذلك الشخص الذي يتم تعيينه في الآلة البيروقراطية بهدف الإطلاع على أحد المهام التي تخدم الدولة والموظف تختلف مهامه على حسب إمكانيته ومؤهلاته فقد يكون مضطلع بالتخطيط أو بالرقابة أو بالتنظيم كما يمكن أن يكون الموظف في منصب رئيس أو منصب مرؤوس.

[1] عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 51.

[2] عبد القادر العلاقي المدني: الإدارة دراسة تحليلة للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار الجدة، جدة، ط9، 2000، ص 42.

[3] أحمد بوضياف: الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص 46.

خلاصة

تعد مرحلة صياغة الإطار المفاهيمي والمنهجي لموضوع الدراسة من أهم خطوات إنجاز بحث علمي، فلقد حاولنا من خلال هذا الفصل وضع إطار للدراسة تتمثل في صياغة الإشكالية وتساؤلات وفرضياتها، وتسليط الضوء على مختلف الأسباب الذاتية والموضوعية الكامنة من وراء اختيارنا لموضوع الدراسة على غرار المواضيع العلمية الأخرى، وإبراز القيمة العلمية والعملية للموضوع.

الفصـــــــل الثانـــي

المعالجة النظرية للدراسة:

تمهيـد

1- الدراسـات السابقــة.

2- الهدف من عرض وتوظيف الدراســات السابقـة.

3- النظريــات المفســرة لموضــوع الدراســة.

خلاصــة.

تمهيد

يحتاج كل باحث في دراسته إلى إطار فكري متكامل، منسجم ومنطقي وهو ما يصطلح عليه بالمدخل المنهجي، وذلك راجع إلى أن النظرية تدعم البحث العلمي، فهي التي تعطيه بعض البيانات المستمدة، وهو بدوره يعطي النظرية مجال للإختبار والتحليل وتكمن عملية البحث السوسيولوجي في قدرة الباحث على إختيار النظرية الأنسب لتفسير بحثه ومطلقاته البحثية وأيضا إختيار الدراسات السابقة التي تساعده في ذلك، وهذا ما سنحاول القيام به من خلال إستعراض أهم الدراسات النظريات المفسرة لظاهرة الإتصال الداخلي وإدارة الصراع داخل المؤسسة.

1- الدراسات السابقة

تقتضي الدراسات العلمية السليمة في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على التراث العلمي، أو ما يسمى بالدراسات السابقة في مجال البحث العلمي أو المشابهة، وتنطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، وذلك أن المعرفة العلمية مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ما هي إلا إمتداد للمعرفة السابقة، وفي ما يلي أشرنا إلى أهم البحوث والدراسات التي نراها أكثر إرتباطا بموضوع دراستنا وذلك حسب متغيرات الدراسة.

1-1- الدراسات التي تناولت الإتصال الداخلي

أ- دراسة حياة قبايلي[1]

رسالة ماجيستير أجريت سنة 2007 تحت عنوان: « إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة- دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات RANA GHAZ بومرداس»، تخصص تسيير المنضمات كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية.

إنطلقت الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجيات الإتصال الداخلي للمنظمة؟

ولتسهيل الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإتصال الداخلي؟ وما هي المكانة التي يحتلها في المنظمة؟
- ما المقصود بإستراتيجية الإتصال الداخلي وكيف تؤثر على الإستراتيجيات العامة للمنظمة؟
- ما هو واقع الإتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الإتصال الداخلي في المنظمة وخاصة مع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين وخاصة الميدان التكنولوجي، وإبراز العلاقة بين الإتصال الداخلي وهوية المنظمة والتأثير المتبادل بينهما، وأيضا البحث على كفاءة الإتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية ومدى إحترامها لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية.

عينة الدراسة: فقد وظفت الباحثة العينة العشوائية التي تتمثل في مجموع العاملين في المقر الإجتماعي لشركة الوطنية لإنجاز القنوات والذي يبلغ عددهم172 عامل وعاملة.

[1] حياة قبايلي: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، نيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسير والعلوم التجارية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007 .

منهج الدراسة: إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي والوصفي وهذا ما سمح بشرح عملية الإتصال الداخلي وأهدافها وكيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ على أسلوب دراسة الحالة واعتمدت على الملاحظة.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

– يستند الاتصال في المنظمة على الرسائل التي تزود بها المديرية وكل العاملين وهيكل الخطابات لابد أن تكون الرسالة مرجعا له.

– يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال فهو يمثل مجموعة الأفراد والجماعات ولكن يجب على المنظمة أن تحسن اختيار الجمهور وكذا، المتجانسة التي توجد لها وسائل الاتصال الرسائل التي يريد إيصالها.

– لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود وكلما توفرت تلك الوسائل كما ونوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود وتتناسب مع الرسالة ومع طبيعة الجمهور المستهدف وخصائصه.

ب– دراسة محمد قادري[1]

رسالة ماجستير أجريت سنة 2010 تحت عنوان: « الإتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية بين النظري والتطبيقي– دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية»، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد.

واعتمدت الدارسة على منهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات والمعلومات على الاستبيان والملاحظة، وتم اختيار عينة البحث بـ 20 % فكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

– هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟

وتمحورت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

– ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟

– لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية إتصالية؟ كيف تبنى وما هي أهميتها؟

[1] محمد قادري: الإتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية بين النظري والتطبيقي، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010.

– ماهي التقنيات المستعملة في الإتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الإتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟

– ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تسيير المؤسسة وعلى إنتقال وتداول المعلومات؟

– ما أهم ما تم رصده من فجوات إتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدارسة الميدانية؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي:

الإتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، ولا وجود لشيء اسمه الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مبالين لذلك، ولا يضعونها في اهتماماتهم ولا يفكرون في إنشاء خلية اتصال، فالنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد ولا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، وهو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل، لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال للمعلومات بها، وحسن تداولها.

ج–دراسة أمين بلقاضي[1]

رسالة ماجيستير أجريت سنة 2011 تحت عنوان:« الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة– دراسة حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية رويبة للإنارة بالأسهم »، تخصص علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر 2، بوزريعة.

إنطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

– كيف يؤثر نوع الإتصال الداخلي، الأوفقي، الصاعد، والنازل، على الفعاليات التنظيمية داخل المؤسسة؟

– كيف يؤثر أسلوب الإتصال الداخلي –كتابي و شفهي – على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

وإعتمد على الفرضيتين التاليتين:

– إن فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي، وخاصة الصاعدة منها يؤدي إلى إزالة كل العراقيل التي تواجه العملية الإتصالية، وبالتالي تحقيق الهدف الذي أصدرت من أجله، وبهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد في فعاليته.

– إن حسن إستخدام المؤسسة لأساليب الإتصال سواء كانت الكتابية منها أو الشفهية مع مراعاة خصوصيات الموقف، وكذا المكان والزمان، ومستقبل المعلومة الإتصالية، يؤدي إلى فهم الرسالة

[1] أمين بلقاضي: الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، 2011.

الإتصالية، وبالتالي تقيق الهدف الذي أصدر من أجله مما يؤدي إلى تحقيق التنظيم وبالتالي زيادة فعاليته.

المنهج المتبع: المنهج الكمي.

أدوات جمع البيانات: المقابلة الإستطلاعية، الملاحظة من دون المشاركة، الإستمارة بالمقابلة.

نتائج الدراسة: أسلوب الاتصال الشفهي مع المشرف، فقد أدى إلى منع حدوث تداخل في العمل، لكن لم يمكن العمال من معرفة الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، هؤلاء الذين لا يعرفون الأهداف أغلبهم يجدون غموض في اللغة عند تواصلهم بالغير في المؤسسة إما يحد من عملية تحقيق البعد الإقتصادي للفعالية التنظيمية.

أما البعد الإجتماعي للفاعلية التنظيمية، فهو محقق لمجد كبير، فالأسلوب الشفهي المطبق عند نفس المستوى من التنظيم، جعل الأغلبية من العمال يريدون العمل في شكل من أجل توحيد الجهود وتكاملها، كما أن الناس يتصلون عند نفس المستوى من التنظيم شفهيا، لم يسبق لهم أن دخلوا في خلاف مع الغير، ولا يجدون أي خلل أو صعوبة عند اتصالهم بالغير، وإذا وجد عائق في الإتصال يرجعونه إلى كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة الإتصالية.

كما يظهر حسن البعد الثقافي من خلال احترام السلم الهرمي في التعامل والمساعد في ذلك الأسلوب الشفهي بالمشرف، الذي يساعد جعل حظوظ الإتصال تتميز بالقصر.

ويمكن التوصل إلى أن البعد الثقافي غائب في مؤسسة رويبة للإنارة، ويظهر ذلك جليا من خلال ميل أغلب المبحوثين إلى عدم الدخول في حوار مع المشرف حول مشاكلهم الإجتماعية، وهذا بالرغم من أن أسلوب إتصالهم بالمشرف شفهي، جعل العمال لا يرغبون في التضحية من أجل العمل ، وبالتالي ليس لديهم الرغبة في المبادرة والإبداع والمخاطرة.

أما الذين يتصلون عند نفس المستوى من التنظيم شفهيا، فأغلبهم يخضعون إلى ضغوطات في العمل.

د- دراسة بشير كاوجة[1]

رسالة ماجيستير أجريت سنة 2014 تحت عنوان: « دور تكنولوجيات المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية- دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة »، بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والإتصال أن تؤدي دورا مهما في تحسين الإتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية؟ والذي تفرعت عنه مجموعة من الأسئلة جاءت كالتالي:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والإتصال؟
- هل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال دور في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية؟
- ما هو واقع وأفاق الإتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية في ظل استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتحليل واقع الإتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية ومدى استغلالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك لتحسين الإتصال الداخلي بها.

وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة بغية تحليل واقع إستخدام وسائل الإتصال الداخلي للمؤسسة المختارة.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، ففي الجزء النظري اعتمد على المسح المكتبي مجموعة المراجع المتنوعة (كتب، مقالات، رسائل، ملتقيات، ...).

أما أدوات الدراسة الميدانية فقد اعتمد على الإستبيان والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق، حيث تضمن الإستبيان 23 سؤال مقسم إلى ثمانية أقسام توصلت من خلالها إلى جملة من التنائج على الصعيدين النظري والميداني.

[1] بشير كاوجة: دور تكنولوجيات المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

وتتمثل النتائج النظرية فيما يلي:

من خصوصية الإتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الإتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.

من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل، كما أن تحسين الإتصال الداخلي يساعد على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

أما النتائج التطبيقية تتمثل في:

– الاهتمام المتزايد من طرف الوزارة الوصية بالإتصال الداخلي والخارجي حيث عملوا على إستحداث مكتب خاص بالإتصال تابع لمدير المستشفى مباشرة، بالإضافة إلى اهتمام مسؤولي المستشفى محل الدراسة بالإتصال الداخلي من خلال ما تم ملاحظته من نسبة عالية للربط بواسطة الشبكة بين مصالح المستشفى.

– إهمال لمستخدمي الشبكات داخل المستشفة محل الدراسة، حيث أنه لم يتم إجراء دورات تكوينية لموظفي المستشفى حيث أن هناك صعوبة لبعض العمال في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

– عدم القيام بالبحوث الدورية للإتصال الداخلي من قبل المكتب الخاص بالاتصال من أجل استغلال نتائجها بالاتصالات الداخلية بالمستشفى .

و– دراسة فريدة جعالة[1]

رسالة ماجيستير أجريت سنة 2013 تحت عنوان: « الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية » ، علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، بجامعة الجزائر3.

لذا كان التساؤل الرئيسي التالي:

– كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤثر على التغيير التنظيمي في المنظمة؟ وتمحورت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما هو أسبابه وآلياته؟

[1] فريدة جعالة: الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، 2013.

– ما هو دور الاتصال الداخلي في بناء دعم التغيير الثقافي في المنظمة؟

– ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي تساعد في إنجاح عملية التغيير في المنظمة؟

– ما هو واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية وما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إنجاحه؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق استراتيجية الاتصال الداخلي وقياس فعاليتها في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

إعتمدت أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي تحت المنهج الوصفي المناسب لهذه الدارسة، قامت بأخذ نسبة 86% من العينة المختارة، واعتمدت على الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، وتحميل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي:

– تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي استراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي.

– يعد الاتصال أداة ضرورية ومهمة من أجل بناء وتشكيل ثقافة المنظمة، ويمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام لمتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، كما أنه بالإمكان العمل بواسطة الإتصال على مختلف مكونات الثقافة.

– استراتيجية الاتصال الداخلي هو الإطار المناسب لتنسيق العمل الاتصالي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير وإعدادها والعمل وفقها يعكس وعيا من إدارة المنظمة والمسيرين سواء بأهمية الاتصال، وهؤلاء المسيرون يمثلون حجر الزاوية في إعداد وتطبيق هذه الاستراتيجية.

– يعتمد النجاح الفعلي لإستراتيجية الاتصال الخاصة بعملية التغيير التنظيمي على خمس نقاط أساسية هي: الوعي، الفهم، الاشتراك، التعاون والالتزام، التأييد الشديد، والتقدير.

1-2- الدراسات التي تناولت إدارة الصراع

أ- دراسة طارق بن موسى العتبي[1]

رسالة ماجستير أجريت سنة 2006 تحت عنوان: « الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها - دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض» ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

وهدفت الدراسة للتعرف على مستويات وأسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض واساليب التعامل معه وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستويات الصراع التنظيمي بالمديرية العامة للجوزات من وجهة نظر الضباط العاملين به ما أساليب التعامل مع الصراعات بالمديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الضباط العاملين بها
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية إتجاه مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراع وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية، وقد أجرى الباحث مسحاً شاملاً لمفردات مجتمع البحث والبالغ عددهم 270 ضابط وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق الأهداف المرجوة قام الباحث بإعداد إستبيان مكون من جزئين الأول خص البيانات الأولية أما الثاني فقد ضم ثلاث محاور و24 فقرة ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

- مستوى الصراع التنظيمي بالمديرية متوسط.
- أهم أسباب الصراع من وجهة نظر ضباط المديرية وحسب ترتيبها تنازلياً :
  محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات،تعارض الأهداف.
- أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الصراع حسب ترتيبها تنازلياً هي: التعاون، التجنب، التنافس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أسباب الصراع بين ضباط المديرية على أساس المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية على أساس المتغيرات الشخصية والوظيفية.

[1] طارق بن موسى لعتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، نيل شهادة الماجستير، غ م، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2006.

ب- دراسة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة [1]

أطروحة دكتورا أنجزت سنة 2007 تحت عنوان: " إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة السعودية – تصور مقترح –"

وقد سعت هذه الأطروحة للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته والتعرف على الأساليب التي يستخدمها مدير المدارس الثانوية بالمملكة السعودية، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي أثارتها إشكالية الدراسة وهي:

- ما طبيعةالصراع التنظيمي وما أساليب إدارته كما توضحه الدراسات العلمية؟
- ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مدراء المدارس الثانوية بالمملكة السعودية من وجهة نظر المعلمين والمدراء ؟
- ما التصور المقترح لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟

وقد أجرى الباحث دراسته على عينة مكونة من 673 مفردة أختيرت بطريقة عشوائية من مجتمع مشكل من 35295 مفردة، كما إستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، وللوصول للنتائج المرجوة قام الباحث بتصميم إستبيان مكون من قسمين:

القسم الأول خصصه للبيانات العامة والقسم الثاني خصصه لأساليب إدارة الصراع.

وقد ضم 46 أسلوب موزع على 6 محاور، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

- يعد أسلوب التعاون الأكثر إستخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية يليه أسلوب الحل الوسط، ثم أسلوب المجاملة فأسلوب إستخدام السلطة، أما أسلوب اللجوء لإدارة التربية فيأتي في المرتبة الخامسة ثم أسلوب التجنب في المرتبة الأخيرة.
- تمارس الأساليب التالية: (المجاملة،إستخدام السلطة، للجوء للإدارة التربوية، التجنب) بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- عدم وجود أسلوب من أساليب إدارة الصراع يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة ضعيفة.

[1] سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.

ج- دراسة مومن خلف عبد الواحد [1]

رسالة ماجستيرتحت عنوان: « الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة »، أجراها الباحث في سنة 2008.

وقد هدفت الرسالة إلى التعرف على الأساليب المتبعة إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية من وجهة نظر المدراء وأثر المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المؤهل العلمي، ...) على أساليب إدارة الصراع، وقد أجرى دراسته على عينة مشكلة من 234 مفردة تم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله وصف وتحليل الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، وفي سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، قام الباحث بإعداد إستبيان مكون من 53 فقرة موزعة على 5 مجالات ومن الإستنتاجات التي خرج بها ما يلي:

- ميل المدراء لإتباع أساليب إدارة الصراع بدرجات متفاوتة بالمؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة.
- وجود أثر واضح للمتغيرات الشخصية في إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع.
- عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع داخل المؤسسات واعتباره أداة هدم أكثر منه أداة بناء.

د- دراسة نورالدين عسلي [2]

رسالة ماجستير تحت عنوان: « إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مطاحن الحظنة ولاية المسيلة »، وقدمت سنة 2009

وقد سعت إلى الإجابة على تساؤل رئيسي مفاده:

- إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وذلك من خلال تجزأته إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مدى وجود الصراعات بالمنظمة؟ وماأسباب نشأتها؟
- ماهي أهم أساليب إدارة الصراع؟ وما هي أثارها؟

---

[1] مومن خلف عبد الواحد: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، نيل شهادة الماجستير، غ م، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

[2] نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، نيل شهادة الماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

- كيف تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي؟
- ما هو دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والإتصال والرقابة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا؟

فقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 152 مفردة تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وإعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وفي سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من خمس محاور و39 سؤلاً ، كما إستعان الباحث بالمقابلة ،وقد توصل لجملة من النتائج ونذكر منها ما يلي:

- وجود صراع بالمؤسسة و تأثيره إيجاباً و سلباً.
- إن إدارة الصراع التنظيمي لها أثارعلى إتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي سلباً كان أوايجاباً وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.
- وجود أثر بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي، ويمكن للمؤسسة الإستفادة منه لتحقيق الرضا الوظيفي بها.

و- دراسة أمال بن محمد الشدي[1]

رسالة ماجستير اجريت سنة 2010 تحت عنوان: « إدارة الصراع التنظيمي لذا القيادات النسائية في مؤسسة التعليم العالي- دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن»، الرياض، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نشأة الصراع التنظيمي وأنواع الصراعات التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها النسائية، بالإضافة إلى التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلى تصور القيادات النسائية لنتائج الصراع (سلب أم إيجابي) في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. كما هدفت إلى معرفة أثر الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، نوع العمل على استجابات القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من 105 قائد في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وتكونت عينة الدراسة من 76 قائدة. وكانت الاستبانة في أداة جمع المعلومات.

[1] أمال بن محمد الشادي: إدارة الصراع التنظيمي لذا القيادات النسائية في مؤسسة التعليم العالي، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، قسم التربية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض، 2010.

أبرز نتائج الدراسة: أظهر تحليل نتائج الدراسة الحالية عددا من النتائج تلخصها الباحثة على النحو التالي:

- من أبرز أسباب نشأة الصراع التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها النسائية:

أ- من أبرز الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى نشأة الصراع التنظيمي من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (الإتكالية في إنجاز بعض الأعمال بين الموظفات، قلة إستخدام نظام المكافآت والحوافز).

ب- من أبرز الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة نورة بنت عبد الرحمن (تعدد الأدوار وتعارضها، التكتلات الغير رسمية بين الموظفات).

- أنواع الصراع التنظيمي في جامعة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها النسائية مرتبة تنازليا حسب مستوى التواجد:

(فرد مقابل فرد، فرد مقابل مجموعة، مجموعة مقابل مجموعة)

- أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر القيادات النسائية مرتبة تنازليا على حسب مدى إستخدامها: (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التهدئة، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية الإجبار).
- تصور القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي جاء سلبيا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تجاه أسباب الصراع، وأنواع الصراع وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتصورهم للآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي وفقا لمؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة ونوع عملهم.

2- الهدف من عرض وتوظيف الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تساعد الباحث على تكوين خلفية نظرية عن موضوع دراسته، كما أن الهدف من عرض الدراسات وتقدير مستوى النظرة العلمية لموضوع الدراسة التي تتأكد أكثر في موضوعية النتائج التي نتوصل إليها، كما توفر على الباحث الجهد في الإختيار والبحث حول الإطار النظري لموضوع

دراسته، إذ تجنبه الوقوع في الأخطاء والنقائص التي وقعت فيها الدراسات السابقة حول الموضوع، كما تكون الرابط بين الجانب النظري والميداني من خلال تعرفه على بعض جوانب الموضوع وتتموقع دارستنا من الدراسات السابقة في أنها إهتمت بالإتصال الداخلي وإدارة الصراع داخل المؤسسة أما الدراسات التي تطرقنا إليها فهي تشبه دراستنا في متغير واحد من المتغيرات وقد كانت بمثابة الموجه لبعض جوانب الدراسة إذ تم الإستعانة بها في المجال النظري وعملية صياغة إستمارة الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها. وقد جاءت هذه الدراسة مكملة لجهود المبدولة في هذا المجال حيث بدأت من حيث إنتهى الآخرون فهي حلقة ضمن الحلقات البحث المكملة.

3- النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

3-1- النظريات الكلاسيكية Classical theories

3-1-1- نظرية الإدارة العلمية Scientific management theory

ولد فريدريك وينسلو تايلر(Frederick Winslow Taylor) في عائلة غنية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1856 كان يريد دراسة القانون ولكنه أجبر على ترك الجامعة بسبب مشاكل صحية وبدأ بالعمل كميكانيكي سنة 1874 وخلال عمله إكتشف بأن جودة الإنتاج مرتبطة بحال العامل كما انه لاحظ غياب الأدعان والإنسجام بين العمال وصاحب العمل، في سنة 1878 بدأ تايلر العمل بشركة Miduale » Steel Company» ولاحظ غياب التكوين العلمي في وسط العمال وعلى إثرها أكمل دراسته في معهد التكنولوجيا كمهندس ميكانيكي في سنة 1883 وبعدها إحتل العديد من المناصب في الشركة وأصبح رئيس المهندسين في سنة 1884 ويبعدها إشتغل في العديد من المناصب في شركات مختلفة كمهندس مستشار وقد كان له الفضل في تنمية وتطوير العديد من الشركات كمن خلال طرح أفكار جديدة ساعدت على رفع الإنتاج الصناعي، وكان يعتبر من أوائل المهندسين الصناعيين، في سنة 1885 إنظم تايلر إلى الرابطة الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين ونشر مقالين أساسيين الأول يتناول ضرورة تحسين نظام الأجور من أجل تحفيز العمال والثاني يتناول فلسفة الإدارة داخل المؤسسة وبصيغة أدق العلاقة ما بين المرؤوس والرئيس وخاصة فيما يتعلق بالتعيين والتدريب. في سنة 1911 نشر تايلر مقاله الرئيسي بعنوان:" مبادئ الإدارة العلمية "حيث يشير إلى أن الإدارة العلمية لا يمكن إكتسابها من النظريات ولكن يمكن إكتساب المعرفة من خلال تطبيق أفكار جديدة بشكل مستمر داخل المؤسسة بالإضافة إلى ذلك يرى تايلر أن المنهج العلمي لابد أن يكون مبدأ راسخ في سلوك العمال إذ لابد على المرؤوس والرئيس أن يتعاونون مع

بعضهم وأن لا يكتفوا بتقاسم الأرباح[1]بل إستعمال منهج علمي وذلك لدراسة كل الخطط والنشاطات التي يقوم بها العمال ولكن من خلال التجارب العلمية والحساب الدقيق فالمنهج العلمي هو يختصر في نقاط وهي دراسة العمل دراسة دقيقة، إختيار الأشخاص المناسبين في المكان المناسب، تحديد ساعات العمل اللازمة.[2] فهو الذي يقوم بمعالجة المشاكل القائمة بين المرؤوسين والعمال أي هو الأساس من أجل معالجة مشاكل الإدعان ومن أجل معالجة المشاكل التي تحدث بين المرؤوسين والعمال.

يرى تايلر الهدف الرئسي من الإدارة داخل المؤسسة هو الحفاظ على رفاه العمال فذلك يحافظ على مستوى الإنتاج الجيد فهو يقدم أهمية كبيرة لبيئة العامل، أي أن المسؤول يجب أن يتحمل مجموعة من المسؤوليات والمهام حتى يستطيع حل خلاف داخل العمل فالإداري يجب أن يتعلم القيام بمهام الإدارة من خبرات العمل فمن أجل تطوير المنهج العلمي وحتى نستطيع حل الخلافات بين العمال يجب على المسؤول أن يقوم بالمهام والمسؤوليات وحتى يستطيع ترسيخ هذا ما يسمى بالمنهج العلمي.

فقد قدم تايلر هذه المهام والمسؤوليات عبارة عن مبادئ في الإدارة العلمية:

1- يجب أن يقوم المسؤول بتطوير الجانب العلمي لكل عامل داخل المؤسسة فهو يرى أن المستوى العلمي للعامل مهم جدا لحل الصراعات الداخلية.

2- لابد من أن يقوم المسؤول بإختيار، تدريب، التعليم وبشكل علمي أي أن يختار العامل على أساس علمي ليس من خلال المحسوبية على عكس الماضي الذي كان العامل هو الذي يطور نفسه.

3- لابد أن يتعاون المسؤول مع العمال أي يكون ليونة في التعامل حتى يضمن أن يكون العمل حسب المبادئ العلمية.

4- لابد أن يكون تقسيم متساوي للمسؤولين والعمال أو ما بين الرجال والنساء.

فحسب تايلر لا يوجد تعارض في المصالح بل يوجد إنسجام إذ إستطاع توفير حسن في مستوى العمال فهو بشكل مباشر رفع في مستوى جودة الإنتاج لكنه يرى إختلاف الآراء والمصالح نفسها وأحسن وسيلة لحل هذا الخلاف هو المنهج العلمي.[3]

[1] Haken Turan: Taylor's scientific management principles, Contem poraly issues in personnel selection period, journal of economics, Business and management, vol.03, No 11, 2015, P 1102, P 1103.

[2] Yimeny Su: Taylor Scientific management theory, carding and significance of organization management, Social sciences, vol.06, No.04, 2017, P 102.

[3] Haken Turan , IBID, P 1103

من خلال دراسة المبادئ الرئيسية لتايلر نستنتج بأن الإتصال الداخلي هو الحلقة الرئيسية لحل الصراعات داخل المؤسسة ولكن مفهوم تايلر للإتصال قائم على أساس علمي تطبيقي فالإتصال بين المرؤوس أو المسير والعمال لابد أن يكون مرتبط إرتباطا وثيقا بمنهج علمي قائم على الكفاءة والمساواة . الكفاءة في توزيع المناصب والمساواة في توزيع المسؤوليات إلى جانب ذلك يعتقد تايلر أن الإتصال داخل المؤسسة لابد أن يكون مبني على ثقافة تعاونية وليس تداخلية أي أن المسير أو المسؤول لابد أن يتعامل مع العمال خلال إتصالهم به من أجل تحسين فعالية المؤسسة وتقليص التناقضات الداخلية فالمرونة في الإتصال قد ترفع من مستوى الأداء لدى العمال وبالتالي ترفع مردودات المؤسسة.

بصياغة أدق فالإتصال حسب التايلرية لا يجب أن يكون عشوائي أو حدسي أو مبني على معارف نظرية ولكن يجب أن يبنى على دراسات دقيقة وعميقة للعامل وبيئة العامل أي بما تسمى حاليا بـ قسم الموارد البشرية.

3-1-2- نظرية التكوين الإداري Management configuration theory

يعتبر هنري فايول (Henri Fayol) من أهم منظري نظرية التكوين الإداري ويمكن حصر مهامه العلمية في ثلاثة نقاط أساسية.

1- يعتقد بشكل راسخ أن الحياة التنظيمية والنشاطات التنظيمية وعالم الأعمال هو عبارة عن مزيج بين ستة نشاطات: التقنية، التجارية، المالية، الأمنية، المحاسبة هذا يعني أن الباحث الأكاديمي إذا أراد دراسة مؤسسة تنظيمية لابد أن يدرك هذه النشاطات السابقة.

2- يعتقد فايول أن نشاط التسيير داخل المؤسسة قائم على خمسة نشاطات أساسية وهي:

- التخطيط والتوقع.
- التنظيم.
- التنسيق.
- القيادة.
- الرقابة.

3- قدّم فايول أربعة عشر مبدأ ولذلك يجب إتباعها من طرف كل مسير أو مدير ناجح هذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل Division of work : لأن تقسيم العمل يطور مستوى الممارسة والمعرفة لدى العمال.
- السلطة Authority : إن المسير لديه الحق في تقديم الأوامر ولكن لابد عليه أن يعلم أن سلطة تقديم الأوامر تصاحبها مسؤوليات يجب عليه إحترامها.

- الإنضباط Discipline : لابد أن يكون هناك إحترام داخل المؤسسة وذلك وفقا للإتفاقيات الرسمية والغير رسمية بين الشركة والموظفين.
- وحدة القيادة Unity of command : لابد أن يكون رئيس واحد وليس عدّة رؤساء.
- وحدة التوجيه Unity of direction : لابد أن يكون مخطط واجد لكل فريق وأن يكون هدف واحد.
- هيمنة الصالح العام على المصلحة الخاصة Subordination of individual interests to the general interests: إن المصلحة الخاصة أو المصلحة الجماعية لايجب أن تهيمن على المصلحة العامة للمؤسسة.
- الأجر Remuneration: لابد أن يكون الأجر عادل للموظف وللشركة أي لا يكون منخفض بالنسبة للموظف ولا يكون عالي بالنسبة للشركة.
- المركزية Centralization: لابد أن تكون حاضرة داخل المؤسسة ولكن درجة المركزية تابعة لحجم المؤسسة ونوعية مسيريها.
- التسلسل العددي Scalar chain : يعني أن السلطة يجب أن تكون من الأعلى إلى الأسفل.
- النظام Order equiity : ويعني أن كل شيء يجب أن يكون في مكانه المناسب والرجل المناسب في المكان المناسب.
- العدل بين العمال والإنصاف: وهو مزيج بين العدالة واللطف.
- الإستقرار في المناصب Stability of tenure of personnel : ويعني أن الموظف لابد أن يكون لديه فترة زمنية ليستقر في منصبه حتى ولو كانت طويلة نوعا ما.
- المبادرة Initiative: يعني أن جميع الموظفين في جميع المستويات لابد أن تشجعهم على روح المبادرة لكن في حدود السلطة المسموحة بها وفي حدود المبادئ الإنضباطية.
- روح الجماعة Esprit de corps: ويعني أنه لابد أن يكون هناك إنسجام داخل المنظمة ويجب تشجيع هذا الإنسجام والعمل الجماعي. [1]

من خلال المبادئ الأساسية لفايول يمكن القول أن الإتصال لديه جانبين إتصال رسمي وإتصال غير رسمي وفي كلتا الحالتين لابد أن يوازن هذا الإتصال ما بين الترغيب والتشجيع على روح الإبتكار وضرورة الإنضابط وإحترام القواعد من جهة ثانية.

[1] Lee D Parker and Philip Aritson , Rereisiting fayol : Anticipating Contempolary Management, Britsh journal of management, vol. 16, 2005,P 176.

فوجود العديد من الرؤساء أو الأهداف المتناقضة قد يحول الإتصال الداخلي إلى مصدر للفوضى والصراع ولكن إذا كانت المهام داخل المؤسسة التنظيمية مرتبطة وفقا لبنية هراركية واضحة فلن يكون هناك خلط للمهام وبالتالي يتقلص إحتمال حدوث الصراع ويرتفع مستوى الإنتاج بالإضافة لذلك لابد أن تكون القنوات الإتصالية مبنية على مبدأ العدل والإنصاف سواءا في توزيع الأجور أو توزيع المنصاب فالعدل والإنصاف يقلص من هامش الغموض والإبهام عند ممارسة الصلاحيات داخل المؤسسة وهو الذي يسمح بدورة برفع مستوى الإنسجام والتوافق بين الموظفين.

3-1-3- النظرية البيروقراطية Bureaucratic theory

نظرية ماكس فيبر(Max weber) حول البيروقراطية تشرح لنا نمط تنظيمي جديد والذي ظهر في المجتمعات الغربية خلال نصف الثاني من القرن التاسع عشر، فحسب ماكس فلأن القيادة والسلطة داخل البيروقراطية لابد أن تكون مبنية على أساس عقلاني وليس على الكاريزما أو التقليد.

فسابقا كانت الوظائف داخل المؤسسة مرتبطة بالسلطة الكاريزمية حيث يقوم الموظفين بإعلان ولائهم وإدعانهم وإحترامهم. وأيضا كانت التنظيمات القديمة تقوم على سلطة التقليد ومرتبطة بعبارات تاريخية بالدرجة الأولى أي أن الأفراد يطيعون الشخص المتواجد بالسلطة لأنه يمتلك سلطة تاريخية أو تقليدية مثل الملك، حسب فيبر فإن المجتمعات الحديثة الغربية قائمة على التنظيم البيروقراطي حيث يعلن الموظفين ولائهم وطاعتهم لرؤسائهم ولكن هذه الطاعة نابعة من منطلق العقل والفعالية.

أي أن الشرعية في هذه التنظيمات الجديدة لا تستمد من التاريخ أو من الكاريزما أي أنها نابعة من روح القانون والقواعد التنظيمية فهذه الأخيرة ترتبط بدورها بحسابات عقلية منظمة للغايات والأهداف إذ يعتقد ماكس أن النشاطات البيروقراطية لحل المشاكل داخل المؤسسة لأن عملية صناعة القرار البيروقراطي مرتبط إرتباطا وثيقا بفعالية حساب المنفعة والقدرة على التنبأ أي أنها مرتبطة بفعالية الوظيفة وليس بإعتبارات شخصية.

حدّد ماكس ثلاث خصائص لتنظيمات البيروقراطية:

1- إن البيروقراطية تمتلك بنية هراركية واضحة ورسمية.

2- إن البيروقراطية تمتلك تقسيم نظامي وعقلاني لليد العاملة.

3- يتم قيادة البيروقراطية من خلال مجموعة من القواعد المستقرة، الصريحة والرسمية.

وجميع القرارات والإتصالات يتم تسجيلها بشكل دوري في ملفات قد تساعد على صياغة قوانين جديدة بالإضافة إلى ذلك يعتقد ماكس أن التنظيم البيروقراطي يفصل بين الملكية الخاصة والملكية العامة

أن إختيار الموظفين يكون على أساس الكفاءة وليس المحسوبية، وأن الموظفين داخل التنظيم البيروقراطي يتم إختيار إنتخابه لا إختيارهم.[1]

3-2- النظرية النيو كلاسيكية Neoclassical Theories

3-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية " Human Relation

اهتم إلتون مايو(Elton Mayo) بدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية وتأثيرها على أداء الفرد والمنظمة فقد قام إلتون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بتجارب ودراسات مكثفة في مصانع شركة ويسترن إلكتريك الكهربائية « Company Electric Western » ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وشملت التجارب والدراسات، إعادة تصميم الأعمال، إدخال فترات الراحة، وأسس احتساب الأجور، وذلك من أجل معرفة كل ذلك على إنتاجية العامل، لكن النتائج كانت متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل، وتوصلت الدراسات إلى أن العامل الحاسم في التأثير على إنتاجية العامل، هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية للجماعة وفيما يلي سوف نذكر أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هاوثورن (Hawthorne).

1- إن المنظمة نظام الاجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام الإجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

2- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز إقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

3- تلعب الجماعة الغيرالرسمية في المنظمة دورا في تحديد إتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

4- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

5- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.

6- من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.

7- يحتاج مدير المنظمات إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.

[1] Aby fain: Using the lens of Max Weleer's theory of bureaucracy to examine E-government research, temple university, the 37th Hawari international, conference on system sciences, 2004.

8- يمكن تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.[1]

من خلال طرح أفكار المدرسة فقد إستطاعنا أن نثبت أنه للإتصالات تأثيرا كبيرا وقويا على رضا ودافعية الأفراد في عملهم، فالإتصال الرسمي وغير الرسمي حسب هذه المدرسة وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمال وللأفراد ووسيلة لإقناعهم بآدمتهم ورفع كفاءتهم ورضاهم عن العمل، كل هذا ينتج عنه إشباع مختلف الحاجات الاجتماعية والنفسية والمادية الذي يؤذي بطبيعة الحال إلى حالات الرضا والحد من الصارعات السلبية القائمة بين الموظفين.

3-2-2- نظرية سلم الحاجات Theory of needs ladder

أسهم أبارهام ماسلو (Abraham Maslow) بشكل ملحوظ في الدافعية الإنسانية، ومن خلال نظرية سلم الحاجات سنة 1940، توصل إلى أن الإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات وقد إعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا:

1- تعتبر نظرية سلم الحاجات نقطة الإنطلاق في دراسة الدافعية وتقوم النظرية على فرضيات أساسية هي:

أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد للتصرف بطريقة معينة وقد رتب ماسلو هذه الحاجات حسب أهميتها كالتالي:

- الحاجات الفيزيولوجيا Besoin physiologique: وتتمثل في الطعام، الشراب، السكن، الراحة والنوم.
- حاجات الأمان الآمان Besoin de sécurité: من خلال الحماية من المخاطر الجسمية والنفسية وتخفيف الشعور بالقلق.
- حاجات الإنتماء حاجات إجتماعية Besoin d'appartenance: تتضمن الإنتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- حاجات تحقيق الإحترام والتقدير Besoin d'estime: وتتمثل في المركز الإجتماعي وإحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والإستقلالية.
- حاجات تحقيق الذات Personnel besoin d'accomplissent: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته بإستخدام قدراته ومهاراته في تحقيق أنجاز عالي يلبي طموحاته.[2]

[1] حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص 26.

[2] علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، يازيد للنشر، ط2، 2005، ص78 .

من خلال نظرية سلم الحاجات يرى ماسلو أنه يجب على كل مدير معرفة حاجات العاملين والسعي بغية تحقيقها وذلك من خلال الإستعمال الأمثل للعمليات الإتصالية بطريقة مباشرة وبالمشاركة، ليتمكن من مساعدتهم على العمل بكامل قدراتهم وتحقيق أعلى مستوى للآداء أي بلوغ أهداف المنظمة.

يعتبر ماسلو الصراع كأمر حتمي الحدوث في المنظمات، وأنه لا يمكن القضاء عليه لأنة نابع من حاجات الإنسان الأساسية، كما ان النزاعات ظاهرة إيجابية قد تفيد في بعض الأحيان لإحداث التطور والإبداع.

3-3-النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم Modern theorie in management and organization

3-3-1- نظرية إتخاذ القرار Theory Of Decision Making

هاربرت سيمون (Herbert Simon) هو بروفيسور في علم الإجتماع تحصل على جائزة نوبل في الإقتصاد سنة 1978، لقد قضى فترة كبيرة في دراسة الإدارة سواءا المصانع أو الإدارة العامة، كتب مقالات كثيرة حول التسيير والإدارة من ضمنها مقال بعنوان " كيف تقرر ماذا تفعل" وفي هذا المقال يشير إلى أن الخبير الإقتصادي لا يجب أن يهتم فقط بطريقة صناعة القرار في الإدارة ولكن يجب أن يسلط الضوء على كيفية صناعة القرار.[1]

مند سنة 1934 عكف سيمون على دراسة عقلانية السلوك القراري داخل الإدارة العامة، وقد كان يهدف أو يحاول فهم كيفية صناعة القرار How to made a decision، ولتحقيق هذا الغرض قام بتوظيف منهجية الإقتصاد السلوكي والتي تتطلب تحليل دقيق لسلوك الفواعل الفردية. وفي هذا الإطار فإن سيمون كان يرفض بشكل قاطع مسلمة العقلانية المطلقة أو العقلانية المثالية Perfect rationality، وعلى هذا الأساس قام بطرح مفهوم جديد وهو مفهوم العقلانية المحدودة والذي عرفه بشكل رسمي سنة 1957 يفسر لنا تلك الحدود التي يمكن أن يواجهها.

1- عدم توفير المعلومات اللازمة إذ يعتقد سيمون أن صانع القرار قد لا يتحصل على جميع المعلومات اللازمة من أجل صناعة قرار معين وهذا عكس ما أشارت إليه النظريات التقليدية.

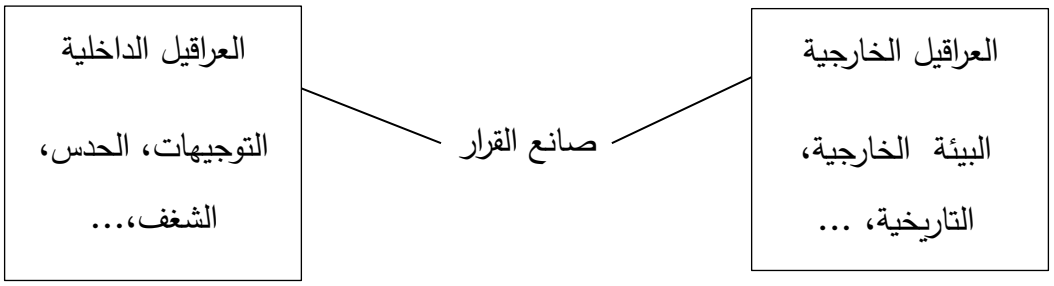
2- إستحالة التوقع أو الأخذ بعين الإعتبار جميع الخيارات المطروحة لحل المشكلة، وذلك بسبب محدودية قدرات حساب دالة المنفعة وهذا ما يتعارض مع النظريات الكلاسيكية والتي تعتقد بأن الفاعل لديه قدرة ذهنية غير محدودة للحصول على المعلومات ومعالجتها.

[1] Norman Chunt : Herbert Simon Appreciation and aspiration, Managerial and decision economics, vol.01, N.01, 1980, P01.

3- إستحالة معالجة جميع المعطيات المتاحة وذلك لأن إنتباه صانع القرار يكون مسلط على معطيات دون أخرى.

- الطبيعة المصطنعة للقرار: إنطلاقا من مفهوم العقلانية المحدودة توصل سايمون إلى أن كل سلوك عقلاني يواجه مجموعة من العراقيل الخارجية والداخلية أو المعرفية Cognitive constraints وفقا لسيمون فإن القرارات تتأثر بالبيئة الإجتماعية التي تنبع منها فمن جهة فإن البيئة التنظيمية والبيئة الإجتماعية لأي مؤسسة هي التي تحدد توقعات والإحتمالات والإختيارات التي يأخدها كل فاعل داخل المؤسسة بعين الإعتبار ومن جهة أخرى فإن القرارات تكون تابعة بشكل كبير إلى من يقوم بصناعتها، ويؤكد سيمون في نفس السياق أن الإعتبارات الإجتماعية ليست المتغير الوحيد الذي يمكن أن يتحكم في عملية صنع القرار لكن البعد التاريخي لديه دور كبير في الأهداف الذي يتبناها صانع القرار فهي ترتبط بخبراته السابقة، إن سيمون لا يريد أن يشير إلى أن الأفرد غير عقلانيين ولكن يريد أن يؤكد بأن العادات والحدس والشغف كلها عوامل تدخل في عمليات صناعة القرار ففكرة المنطق أو مدى تطابق الواقع مع المنطق ليست حقيقة مطلقة ولكنها مرتبطة بزمان وسياق صناع القرار.

فالعقلانية مرتبطة بالبعد السياقي للفعل الجماعي أو الفردي فما نقرر نحن بأنه عقلاني وممكن في الواقع أنه تابع بشكل كبير إلى طريقة التفكير التي تم تأسيسها مند فترة زمنية طويلة.[1]



الشكل رقم (1): العقلانية المحدودة حسب Simon

المصدر: إعداد شخصي.

وفقا لمنطلق سايمون فإن القنوات الإتصالية داخل الإدارة مرهونة بشكل كبير بطبيعة السياق البيئي أو المحيط الإجتماعي التي تتواجد في المؤسسة فبعض المؤسسات تميل بشكل كبير إلى تبني الإتصال

[1] John R commons and Herbert A : Simon on the concept of rationality/ Foelle Forest and Caroline Mehier, journal of economic issues, vol. XXXV, N..3, 2001.

الغير رسمي في عمليات إدارة الصراع والبعض الآخر يميل إلى تبني الإتصال الرسمي فهذا الاختلاف مرتبط بطبيعة البيئة التي نشأة فيها، حل الخلافات في المؤسسات الخدماتية في الجزائر يختلف بشكل جدري عن آليات حل الصراع في المؤسسات الخدماتية للولايات المتحدة فالعلاقة الإتصالية ما بين الرئيس والمرؤوس وحتى مسار صناعة القرار لا يكون مرهونا بدالة المنفعة ولكنه ذو صلة وثيقة بخصوصية المجتمع أي الخلفية التاريخية لصانع القرار وطريقة تفكيره أو رؤيته للمستقبل.

هذا يعني بأن نفس الوضع لا يقود دائما إلى نفس النتيجة أو نفس القرار لأن المنطق أو القرار العقلاني ليست حقيقة مطلقة بل هو واقع نسبي يتباين من خالة إلى آخرى.

3-3-2- نظرية الإدارة بالأهداف Management Theory

والتي وضع أسسها بيتر فردناند دراكر (Peter Ferdinand Drucker) فقد كانت مقالته تحت عنوان: « ممارسة التسيير The practice of management » سنة 1954 نقطة إنعطاف محوري في علم الإدارة ويعتبر من أحد أهم المقالات المقدمة في هذا الحقل المعرفي، يتكون كتاب بيتر من أربعة أقسام أساسية والتي تغطي مواضيع مختلفة مثل طبيعة الإدارة، هيكل الإدارة، إدارة العمل والعمال، يعتبر بيتر بأن الإدارة هي وظيفة متميزة وهي عبارة عن ديناميكية متكاملة كما يعتقد بأن جودة وأداء المسيرين هو الذي يحدد نجاح الأعمال أو فشلها وفي بعض الحالات هو الذي يحدد إستمرارها ففي إطار كل مؤسسة أو إدارة يقوم المسؤول بتعريف مهمته وتنمية الفريق الإنتاجي والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، رسم الأهداف، تحقيق هذه الأهداف على عكس تايلر فإن بيتر يعتقد أن البيئة الخارجية للمؤسسة مهم جدا فهي ليست مجرّد جزء من هذا النسق الكلي لكنها تساهم في تشكيل هذه البيئة الخارجية حيث تعتبر نظرة بيتر لدور الإدارة واسع جدا فهو يرى بأن هذا الدور لا يقتصر فقط على التكيف مع البيئة الخارجية ولكنه يتطلب تفكير بعيد المدى حول إستغلال الفرص المناسبة وخلق فرص جديدة من خلال الإبداع. إذ يعتقد بيتر أن إدارة الأعمال هي مهمة خلاقة ومبدعة وليس مجرد خدمة قائمة على مفهوم التكيف فالإدارة من شأنها أن تغير من الظروف المحيطة حولها.

تتمحور أهم أفكار بيتر في النقاط التالية:

1- إن الإدارة حسبه وظيفة متميزة ومهمة وهي التي تحدد نجاح الشركة وفشلها.

2- إن المهمة الإدارية لابد أن تكون مبنية على التحليل العلمي وعلى الممارسات لابد من تطوير المهارات الإدارية وتعزيزها.

3- إن المهمة الإدارية تجمع ما بين الشق الإبداعي والشق التكيفي.

4- هناك بعدين أساسيين للإدارة وهما التسويق والإبداع أو الإبتكار، فالتسويق يرتكز على تعريف الزبائن في حين أن الإبداع يرتكز على خلق السلعة والمنتوجات والخدمات وإبتكار أنظمة جديدة.

5- إن المدير يجب أن يتبع مسار صناعة القرار نظاميا، وهذا المسار يركز على النقاط التالية: تعريف المشكلة، تنمية البدائل، تسليط الضوء على أهم النقائص، إختيار المقاربة الواجب إتباعها، التنفيذ وتنفيذها، التغذية الإسترجاعية.

6- لا بد أن يكون المدير مسؤول عن بناء المنظمة وتحقيق الإدماج بين الوظائف المختلفة.

7- إن المدير مسؤول عن تنمية العمال وكذا قيادتهم.

8- إن النزاهة هي شرط ضروري للإدارة.

الإدارة بالأهداف يعني تأسيس نظام معلوماتي للإدارة من أجل مقارنة مابين الأداء وما بين الأهداف المسطرة إن الأهداف الرئيسية من الإدارة هو تحفيز الموظفين ورفع مستوى إلتزامهم وتحسين الإتصال الداخلي بين المسير والموظفين حسب بيتر توجد هناك أربع مبادئ أساسية من أجل الإدارة بالأهداف وهي:

1- أول خطوة هي تحديد ومراجعة الأهداف التنظيمية للإدارة.

2- ترجمة الأهداف التنظيمية للموظفين.

3- تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في صياغة أهداف المنظمة حيث تكون الأهداف متقاسمة بين جميع أطراف المؤسسة.

4- مراقبة مسار تحقيق الأهداف.

لابد من تحديد الأهداف بمساعدة الموظفين ولابد أن تكون عبارة عن تحديات أساسية ولكنها قابلة للتحقيق بالإضافة لذلك لابد من أن تكون هناك تغذية إسترجاعية يومية ويجب على المسير أن يركز على المكافئة أكثر من تركيزه على العقاب، أيضا يجب أن يركز على القدرات الشخصية بدل أن يغرق في السلبيات التي يمكن أن ينتج عن فشله في تحقيق الأهداف. [1]

من خلال هذه النظرية فإن جودة وأداء المسؤول هي التي تحدد نجاح الأعمال أو فشلها، أن التحديد الجيد والواضح لأهداف العمل يؤدي الى تحسين الأداء ومستوى العامل وذلك من خلال المشاركة في وضع هذه الأهداف ويجب ان تكون هذه الاهداف قابل لتحقيقها.

[1] Shaker A Zahra : The practice of management : reflections on Peter F Durcker's landmark book, the academy of management executive(1993- 2005), vol.17, No.03, 2003, P 16, P 17.

هذا الأسلوب أو الوسيلة تكون فعالة داخل المؤسسة، فنظرية الإدارة بالأهداف تحاول أن تجعل من الصراعات التي تحدث بين الرؤساء والعمال وسيلة لزيادة التفاعل وإدارة الصراع بما يسمح برفع مستوى إنتاج المؤسسة، فالهدف الرئيسي للإدارة هو تحفير الموظفين بالمكافئات وروح التعاون لفرع مستوى إلتزامهم وتحسين الإتصال داخل المؤسسة.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم مداخل النظريات التي تناولت موضوع دراستنا، وذلك من خلال مناقشة أفكار وأراء روادها، فهذا الإختلاف يعكس تباين وجهات نظر المفكرين ومدى اهتمامهم بعملية الإتصال الداخلي وإدارة الصراع داخل المؤسسة وذلك حسب إيديولوجية كل مدخل، وأيضا قمنا بالتطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي ساعدتنا في موضوع بحثنا.

الفصـــــــل الثالث

الإتصـــــــال الداخلـــــــي:

تمهيـد

1- أهميـــة الإتصـــال الداخلـــي.

2- أهـــداف الإتصـــال الداخلـــي.

3- أنـــواع الإتصـــال الداخلـــي.

4- وظائـف الإتصـــال الداخلـــي.

5- وسائـــل الإتصـــال الداخلـــي.

6- شبكـات الإتصـــال الداخلـــي.

7- معوقات الإتصـــال الداخلـــي.

8- طرق تحسيـــن الإتصـــال الداخلـــي.

9- دور الإتصـــال الداخلـــي في تشخيـــص الصـــراع.

خلاصـــــة.

تمهيد

لقد أزداد تطور الإتصال وأهميته بالتطور الذي صاحب حياة الانسان وتحكمه في الوسائل التي يجسد العملية الاتصالية، وتعمل على إنجازها وبفضل إنطلاقته التي شاهدها العالم في ميدان الإتصال أصبح هذا الاخير عنصرا هاما في التنمية والتطور في مجالات شتى وقد ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهمية للاتصال ووسائله حيث دعت الحاجة إلى الإهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات أو الافراد بل تم إدراجه حتى في قطاع المؤسسات أين برز دور ومكانة الإتصال وتفطنت العديد من المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالإتصال فاعتمدنا في هذا الفصل بصورة عامة حول الاتصال داخل المؤسسة من خلال تقدمي ماهية الإتصال داخل المؤسسة.

1- أهمية الإتصال الداخلي

1-1 الإتصال الداخلي وإتخاذ القرارات

يلعب الإتصال دور جوهري في عملية إتخاذ القرارات فمن خلال الإتصال داخل المؤسسة يتم نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بأخر في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق المنظمة لنومها وتطورها.[1]

« والإتصال الجيد يعين الإدارة على إتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات، أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري، ومن ثم إلى ضعفة أو تأخيره».[2]

1-2- الإتصال الداخلي والتوجيه

يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه و أفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابة وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال فعاليات المرؤوسين.[3]

1-3- الإتصال الداخلي والتنسيق

الإتصال الداخلي هو المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني، حيث يتم على أساسها هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.[4]

1-4- السرعة في تبادل المعلومات

عملية الإتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر وغيرها بين الأفراد والجماعات بطريقة سريعة وسهلة.

1-5- الديمقراطية العمل

يحقق نظام الإتصال الإداري والداخلي نوع من الحرية والشورة يقوم على تبادل الأفكار والأراء بين أطراف التنظيم.[5]

---

[1] عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، 1993، ص 39.

[2] ناصر قاسيمي: الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ط1، د ن س، ص15.

[3] محمد بهجت وجاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 269.

[4] عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد، دار الكتب، القاهرة، ط2، 1974، ص 322.

[5] أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 150.

2- أهداف الإتصال الداخلي[1]

2-1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات

يكون هذا التنسيق بين أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم بعض عند أداء مهامهم.

2-2- المشاركة في المعلومات

يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الافراد بنتائج.

2-3- إتخاذ القرارات

إن عملية إتخاد القرارات تحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها.

2-4- التعبير عن المشاعر الوجدانية

يساعد الإتصال داخل المؤسسة على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين.

تقسيم آخر للأهداف: [2]

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الإتصال الإجتماعي.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الأهداف التعليمي للإتصال.
- تحفيز العاملين، وذلك بنوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

---

[1] صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 66.

[2] صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، لنيل أطروحة الدكتوراه، قسنطينة، 2009، ص 140.

3- أنواع الإتصال الداخلي

تتضمن فعالية الإتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية والغير رسمية السائد فيها وتتمثل بما يأتي:[1]

3-1- الإتصالات الرسمية

في الإتصالات التي تتم بالوسائل سواء كان داخل الوحدة الإدارية أو بين الوحدات الإدارية الأخرى أو بينهما أو بين الافراد أو صور عديدة منها.

3-1-1- إتصالات صاعدة

ينشأ هذا النوع من الإتصالات من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى اعلاه.[2]

هذا الإتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرص لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الإتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى إستعداد المدير للإستجابة لمقترحات وآراء العاملين.[3]

3-1-2- إتصالات نازلة

يمكن تعريف هذا النوع من الإتصال بأنه: « إنسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى الأدنى ويتضمن في العادة الاوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين، والتوجيهات وشرح جزئيات العمل والاهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء».[4]

حدد كاتر(Kater) وكان(Kan) خمس أنواع للإتصال النازل التي تحدث بين المشرف والمرؤوسين في التنظيم وهي: [5]

- تعليمات محددة تتعلق بالمهمات المحددة.
- معلومات تهدف غلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقاتها بمهمات التنظيم الاخرى.
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2014، ص 200.

[2] محمد أبو سمرة: الإتصال الإتصال والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، ط1، 2011، ص 47.

[3] شعبان سمير فرج: الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 162.

[4] محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 54.

[5] محمود يوسف علقة: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009، ص 90.

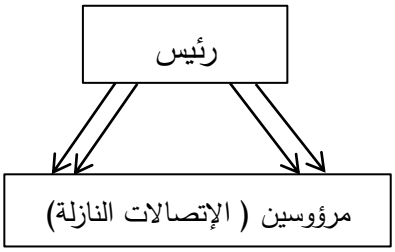
- معلومات عائدة للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الاداء المحقق.
- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.

3-1-3- إتصالات أفقية:

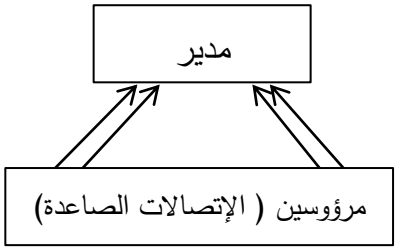
يتم هذا النوع من الإتصالات« ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينهما بإتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق مابين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف الموسومة لها».[1]

يرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والإتصال الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما:

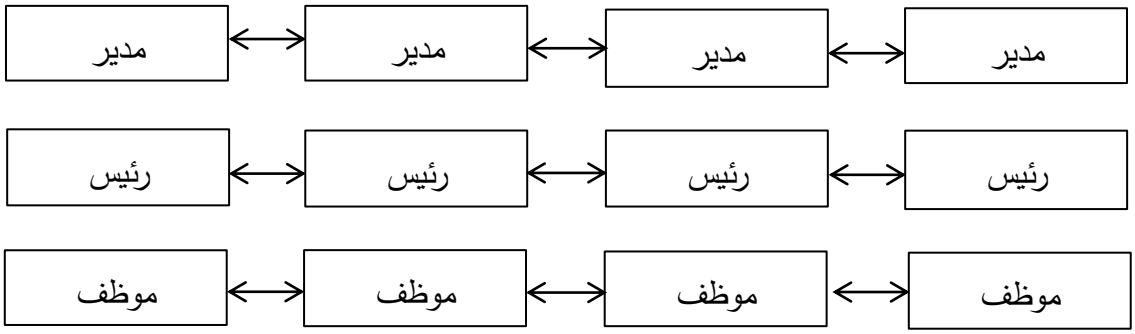
- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الإتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.
- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الإتصالات الأفقية.[2]



الشكل رقم (2): يمثل الإتصالات النازلة



الشكل رقم (3): يمثل الإتصالات الصاعدة



الشكل رقم (4): يمثل الإتصالات الأفقية

المصدر: علي عبد الوهاب، موضوعات سلوكية، معهد الإدارة العامة 1998، الرياض، ط2، ص 64

[1] محمد سلطان حمو: الإتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015، ص 17.

[2] عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، دار المطبوعات الجامعية، 2010، ص 24.

3-2- الإتصالات غير الرسمي

« هذا النوع من الإتصالات يتم خارج القنوات المحدد للإتصال ويعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت وفي جمع المعلومات».[1]

أحيانا تتميز الإتصالات غير الرسمي بـ:[2]

- يكمل مسيرة الإتصالات الرسمي في الكثير من المواقف ويزيد من سرعة إنتقال المعلومات.
- يدعوا إستكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الإتصالات الرسمي إستفاؤها.
- يمهد الطريق إلى تظليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- ينمي الشعور بالإنتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل.
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.
- يستخدم في إزالة عوامل الإنفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

4- وظائف الإتصال الداخلي

يعتبر الإتصال الداخلي ضرورة ملحّة وذلك لأهميتها البالغة داخل المؤسسة إذ تؤذي عدّة وظائف ترتبط بمحتواه وعلى هذا المحتوى تتوقف عملية تنسيق وتوحيد المجموعات فالإتصال يسمح بإنجاز الأعمال الجماعية في مختلف المستويات.[3]

فالإتصال يستخدم لتحقيق عدّة وظائف في المؤسسات والمنظمات ومن بينها ما لخصها " العاشوري" في ثلاث وظائف: [4]

4-1- وظيفة الإنتاج:

إن عملية الإتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، وقد ظهر ذلك من خلال الكثير من البحوث إنطلاقا من دراسات " هاوتون" الذي يرى أن الإتصال الرسمي ينتج من الإتصال الغير رسمي للجماعات داخل المنظمة من خلال وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بالأقوال والشائعات

---

[1] شعبان سمير فرج: مرجع سابق، ص 124.

[2] محمود محمود مهدلي: الإتصال الجامعي في الخدمات الجامعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص 95.

[3] خيري خليل الجميلي: الإتصال ووسائلة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1985، ص 19.

[4] مصطفى عاشوري: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 143، ص 144.

والبعض الأخر يعزز بما بما يسمى الإتصال اللفظي كإستعمال الإشارات والإيماءات التي تدل على معنى سلوكي إجتماعي كالرضا والإشمئزاز.

4-2- وظيفة الإبداع

تعتبر وظيفة الإبداع من أقل الوظائف ممارسة وذلك راجع إلى الروتين والنمطية بإعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل فهي من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع.

4-3- وظيفة الصيانة:

يتمثل دور الإتصال في وظيفة الصيانة بثلاثة مهام أساسية:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
- تغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يستعملها لتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ضمان إستمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

بالإضافة إلى وظائف أخرى نذكر منها مايلي: [1]

4-1- وظيفة التبليغ

هي توصيل أو الحصول على المعلومات، وتقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

- تقارير.
- تنفذ واجبات.
- شرح خطوات العمل في فترة معينة.
- تبليغ سياسات العمل وقرارات الإدارة.

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لابد من أخد العوامل التالية بعين الإعتبار:

- تحديد وقت الإتصال.
- حجم إحتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الإتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- مدى الإستعداد للتبليغ أو قبول المعلومات.

[1] شعبان سمير فرج، مرجع سابق، ص 144.

وعليه فإن توفير الثقة المتبادلة بين طرفي الإتصال أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة وهناك أسباب تؤدي إلى عدم الإستعداد لإستلام الرسالة أو قبول تنفيذها هي:

- تحيز أحد الطرفين ضد الأخر.
- إجحاف في حق أحد الطرفين.
- عدم الإهتمام أو الإخلاص في العمل.

4-2- وظيفة التفهيم (التعلم)

تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص لأخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الإتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

4-3- وظيفة التعليم

تظهر عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكوية الخاصة بجمع المواقف داخل المؤسسة، كما تهدف هذه الوظيفة إلى رفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية.

4-4- وظيفة الإقناع

هذه الوظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق الإتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، عن طريق لإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه إتجاه مؤسساته المختلفة، أما القصد من وظيفة الإقناع للإتصال داخل المؤسسة فهي إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر الأفراد داخل المؤسسة المختلفة.[1]

4-5- الوظيفة الإقتصادية

في إطارها يعمل الإتصال على خلق ثقافة غنية، يفديها التوافق لتشكيل فريق قوي، ومتلاحم بحفظ للمؤسسة بقائها.

4-6- الوظيفة الإجتماعية

ترمي هذه الوظيفة لتمتين العلاقات بين المؤسسة وعمالها، وغالبا ما تضطلع النقابات وممثلي العمال بهذه الوظيفة وبهذا تكون المؤسسة قد عملت على إدماج العمال وإحتضانهم في مناخ إجتماعي جيد. [2]

[1] حسن داوية: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 267 .

[2] A.Kemle & L.Demont et autre : La communication des entreprise, stratégies et nathan, Paris, 2000, p 215.

5- وسائل الإتصال الداخلي

تأخذ العملية الإتصالية داخل المؤسسة عدّة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى إتصال رسمي وغير رسمي.

5-1- وسائل الإتصال الرسمي

5-1-1- الإتصال اللفظي

هذا النوع من الإتصال يعتمد على وسائل أو طرق تكون إما كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة وذلك لإيصال المعلومات ويضم هذا النوع مايلي:

أ- الإتصالات الشفوية:

يقوم هذا النوع من الإتصال على الشكل المباشر بين شخصين أو أكثر وذلك لنقل المعلومات دون تشويش وفائدتها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها.

وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الإتصال الذي يتسم بالسرعة وقدر كبير من السرية حيث الخشي من تسرب المعلومات.[1]

- المقابلات: هي تلك الرسمية التي تتم من خلالها تخفيف الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات بصورة مباشرة وجها لوجه، ويجب الأخذ بعين الإعتبار تعابير الوجه، قصد الفهم الجيد.[2]
- الإجتماعات: هي وسيلة مباشرة ومن أهميتها معرفة إتجاهات العمال وآرائهم ومشاكلهم وإقتراحاتهم.
- الخطابات: هي وسيلة يتم مواجهة العاملين مباشرة بإلقاء خطاب أو تقديم عرض بصورة شفوية بهدف الإقناع والشرح.
- الندوات: هي الوسيلة التي يتم فيها إجتماع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب حله على المستوى الفردي، كما يمكن الإستعانة بخبراء من خارج المؤسسة خلال الندوة.

ب- الإتصالات المكتوبة:

هي نقل الأفكار والبيانات والمعلومات بإستخدام الكلمات المكتوبة يتميز هذا الإتصال أنه يمكن الرجوع إليه، كلما دعت الحاجة إلى ذلك من خلال الإحتفاظ بوثائق (مستندات) مهما كان مضمون الرسالة بيانات رقمية جداول، رسوم،...إلخ

---

[1] صبرينة رماش: الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 150.

[2] محمد علي القوزي: نشأة وسائل الإتصال وتطورها، دار النهظة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 50.

يوجد العديد من وسائل الإتصال المكتوبة، نذكر منها ما يلي:

- التعليمات والأوامر: وهي إتخاذ التعليمات والأوامر بشكل مكتوب مثل المذكرات الداخلية والقرارات الإدارية.[1]
- لوحة الإعلانات: تفيذ لوحة الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأوامر العاجلة.[2]
- التقارير: وسيلة تستخدم لتبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه محتوى التقرير المكتوب.[3]
- جريدة المؤسسة: وسيلة موجهة إلى كل العاملين دون إستثناء فهي تخلق نوع من الإنتماء والإنتساب للمؤسسة.

وهناك وسائل أخرى للإتصالات اللفظية غير المباشرة من بينها مايلي:

التحقيقات وسير الآراء، صناديق الإقتراحات والشكاوي، الهاتف، التلكس، الفاكس، الرسائل الفورية ،الإذاعة الداخلية والأنترنيت.

5-1-2- وسائل الإتصال الغير لفظي

لا يعتمد هذا النوع من الإتصال فيه على الكلمة المكتوبة أو الغير مكتوبة وإنما على وسال أخرى كالإشارات وتعبيرات الوجه، وإستعمال الإشارات ذات معاني مألوفة. ومتداولة ويستعمل في حالات الإتصال المباشر وغير رسمي.[4]

« وقد يكون الإتصال مصورا، إذ يعتمد على الرسم والصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الإتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفوقة بكلام مكتوب بجوارها يوضح ويفسر مغزاها ومحتواها». [5]

[1] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 152.

[2] أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2004، ص 52.

[3] حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار امد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 283.

[4] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 154.

[5] عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1967، ص 491.

5-2- وسائل الإتصال غير رسمي

5-2-1- الإشاعات

هي مجموعة من الإخبار تنتقل بشكل سريع ومن مصدر مجهول وليس صحيحة تستعمل لأغراض ومنافع متعددة، إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الإتصال محدودا داخل المؤسسة.

5-2-2- مسرح المؤسسة:

وسيلة تستخدم لإزالة ضغط العمل والإنفعال والتوتر للعمال أثناء أداء مهامهم.[1]

6- شبكات الإتصال الداخلي

عرّف العالم Scott شبكة الإتصال بأنها: « نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الإتصال».[2]

أجرى العلماء تجارب على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الإتصال ثم إستنتاج مجموعة من شبكات الإتصال يتفاوت أعضاؤها في التعامل مع المشكلات وفي كفاءة درجة الرضا بإختلاف نوع الشبكة، ومن هذه الشبكات لدينا:[3]

6-1- شكل العجلة (الدولاب)

في هذا النوع من الشبكات يعتبر الرئيس المصدر الوحيد للقرارات فكل الإتصالات تمر عبره،[4] ولا يستطيع أعضاء المجموعة الإتصال إلا بالرئيس.[5]

6-2- شكل الدائرة

في هذا النوع من الشبكات يستطيع الفرد الإتصال بشخصين فقط مع الرئيس ومع المرؤوس في مستوى واحد مع بعض، وكل مرتبط برئيسه.[6]

6-3- شكل السلسلة

يمثل هذا النوع من الشبكات إمكانية الرئيس بالإتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالإتصال بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع الرئيس أداء دوره من خلال عدد محدود من المساعدين.[7]

---

[1] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 155.

[2] محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الاردن، ط1، 2009، ص 41.

[3] عنبر ابراهيم شلاش: إدارة الترويج والإتصال، دار الثقافة للنشر، الاردن، ط1، 2011، ص 34.

[4] محمد الشريف شريبط: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي: لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2009، ص 59.

[5] محمود يوسف عبد الرحمن: إدارة المؤسسة الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص 86.

[6] بوحنية قوى: الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان مطبوعات الجامعية، 2010، ص 52.

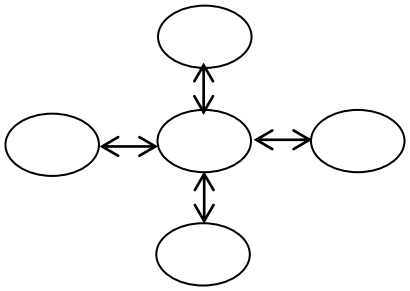
[7] محمود كاظم خيضر: الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 89.

6-4- شكل العنقود

في هذا النوع من الشبكات يمكن لشخص واحدا من الإتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.[1]

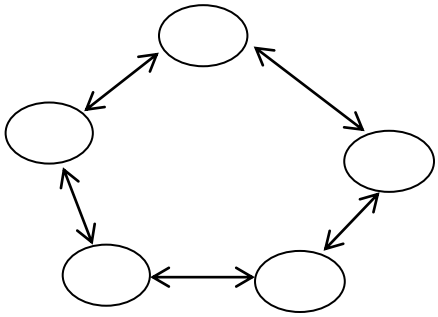
6-5- شكل النجمة

هذا النوع من الشبكات يتمتع أعضائها بحصص متساوية في الإتصال فيما بينهم، بحيث يمكن القول أنها « تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية. فقنوات الإتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى».[2]



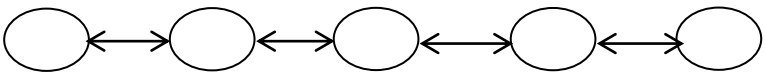
الشكل رقم (5): يوضح شبكة الإتصال على شكل عجلة

المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة: الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونمادج حديثة، جدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص 335.



الشكل رقم (6): يوضح شبكة الإتصال على شكل دائرة

المصدر: عنبر ابراهيم شلاش، مرجع سابق، ص 34.

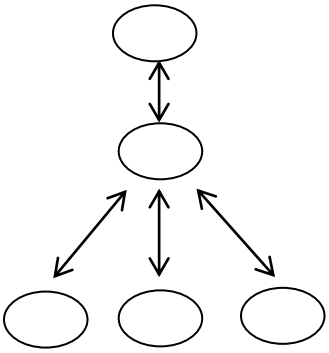


الشكل رقم (7): يوضح شبكة الإتصال على شكل سلسلة

المصدر: حمود كاظم خيضر، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 363.

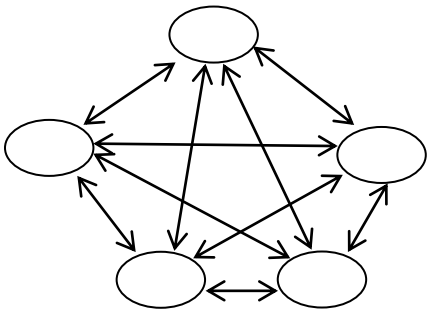
[1] محمود سليمان العميان، ط2 ، ص 247.

[2] مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1990، ص 137.



الشكل رقم (8): توضح شبكة الإتصال على شكل عنقود

المصدر: خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 364.



الشكل رقم (9): توضح شبكة الإتصال على شكل نجمة

المصدر: أحمد الخطيب وأحمد سالم معايعة، مرجع سابق، ص336 .

7- معوقات الإتصال الداخلي

« يلعب الإتصال دورا مهما في إنجاز أهداف المنظمة، ولذلك ينبغي العمل بشكل فعال على رفع مستوى كفاءة الإتصال وفعاليته لكي يتم نقل المفاهيم والآراء والمعاني التي تستهدفها القيادات الإدارية إلى المرؤوسين بغية تحقيق كفاءة الإنجاز وفعاليته».[1]

لكن هناك عدّة عوامل تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الإتصال وهي عبارة عن معوقات ترتبط بالتنظيم الداخلي للمنظمة أو شخصية الأفراد القائمين بالإتصال أو معوقات مرتبطة بالظروف أو البيئة التي يتم فيها الإتصال.[2]

7-1- المعوقات التنظيمية [3]

- غياب الهيكل التنظيمي يتسبب في عدم وضوح المهام والسلطات والمسؤوليات.
- عدم كفاية المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية لا توفر المناخ الملائم للإتصال.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، كاظم حمود خيضر: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5، 2014، ص 205.

[2] فريدة جعالة، مرجع سابق، ص 90.

[3] باية بووزة: الإتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والإتصال، قسم الإتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص 52.

- عدم وجود إدارة معلومات يؤدي إلى صعوبة جمعها وتصنيفها وتوزيعها.

7-2- المعوقات الشخصية [1]

- تباين الإدراك: يؤدي تباين الإدراك بين الأفراد إلى إختلاف العاني التي يعطونها للأشياء.
- الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره وآرائه، والعمل على إعاقة المعلومات التي تعارض مع يؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار.
- قصور في مهارة الإتصال: لتحقيق الإتصال الناجح يجب توفر مجموعة من المهارات لدى كل من المرسل والمستقبل.
- الصعوبات النفسية: ميل الموظفين إلى العزلة والإنغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهم وبين الإطارات العليا للمنظمة.
- إحتكار المعلومات: وهي حبس بعض العاملين المعلومات عن الأخرين وذلك لظهور أمامهم بمظهر الخير.
- سوء العلاقة بين الأفراد: يؤدي لصعوبة تبادل المعلومات أو تشويشها.

7-3- المعوقات البيئية

« وهي عدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الإتصال يجعل هذا الإتصال إما غير كامل أو مشوش»[2]

ومن أهم هذه المعوقات مايلي: [3]

- اللغة: تعتبر اللغة عائقا في عملية الإتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل وهناك عدّة متغيرات تؤثر على مدى وضوح وسلامة اللغة منها السن والمستوى التعليمي.

- التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مراكز إتخاذ القرار ومواقع التنفيذ يؤدي إلى صعوبة الإتصال بينهما في الوقت المناسب.

---

[1] فريدة جعالة، مرجع سابق، ص 74، ص75.

[2] أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2011، ص348.

[3] محمد حديد موقف: الإدارة المبادئ النظرية والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 232.

8- طرق تحسين الإتصال الداخلي[1]

يمكن تحسين الإتصال داخل المؤسسة بإستعمال طرق أهمها:

- تلبية إحتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للإهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحداثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- إستخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددّة بطريقة جديدة.

9- دور الإتصال الداخلي في تشخيص الصراع

إن إكتشاف الصراع في مراحل مبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وأثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعملية التشخيص تبيّن للإدارة بأن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدّت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقدير علاج سليم لمشكلة خاطئة.

الفرع الأول: عملية التشخيص توجب الإدارة إيجاد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:[2]

- ما هو حجم الصراع؟
- هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟
- ما هو تأثير عامل الوقت؟
- هل الأفضل الإنتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟

والتشخيص السريع قد يحقق االفوائد التالية للمنظمة:[3]

- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها و مسبباتها.
- تقليل الجهود المبذولة مع التخفيض في التكاليف والإقتصاد في الوقت.

---

[1] رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص 121.

[2] زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسير، الاردن، ط1، 2001، ص 242.

[3] أمال محمود علي العابدي: إستراتجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد99، 2008، ص 83.

- قد يتسبب إستفحال الصراع وإتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطى مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.

الفرع الثاني: وسائل الإتصال التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع

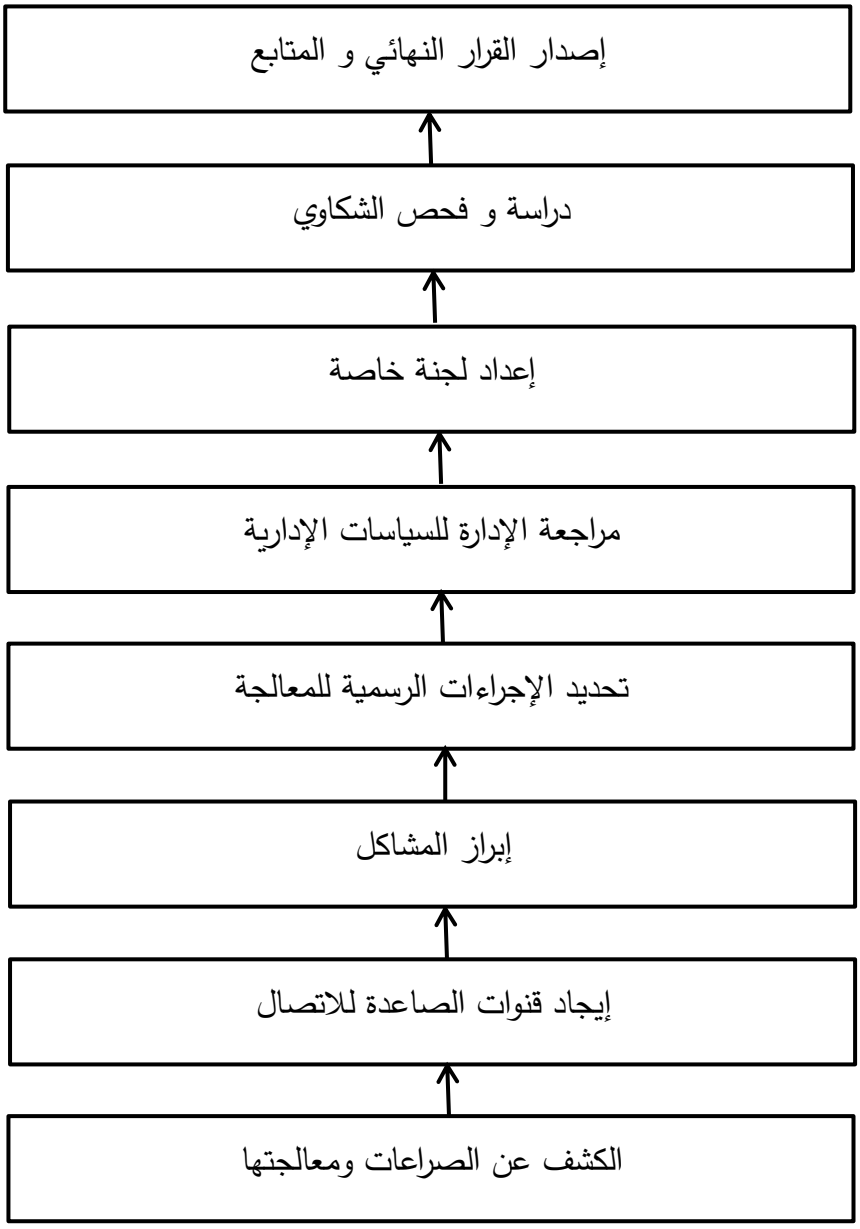
تتمثل هذه الوسائل فيما يلي:[1]

أولا: أنظمة الشكاوي: تشجع المنظمات المتقدمة عامليها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، فهي تضمن إعطاءهم فرصة كاملة وعادلة من الإستماع والمناقشة، كما تضمن إعطاءهم ردود على كل التساؤلات وبالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو المؤظف، وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوي بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة، أو إنصاف الموظف، يتح نظام الحق للعامل أو الموظف بالتظلم أو الإستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

ثانيا: أنظمة المقابلة: تقوم المقابلات كوسيلة لإمتصاص مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بالجماعات المناقشة، فتقوم المنظمة بتخصيص الموظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة وبعدها يم تحديد موعد المقابلة وإقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معنيين لحلها.

ثالثا: إجراء البحوث الميدانية وتوزيع إستمارات الإستقصاء: يتم توزيع الإستمارات على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات.

[1] زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 242.



الشكل رقم (10): يمثل مراحل الكشف عن الصراعات و معالجتها

المصدر: أمال محمود علي العابدي، مرجع سابق، ص 84.

خلاصة

يعتبر الإتصال عنصر أساسي في حياة المؤسسات ككل، إذ أنه العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار المعلومات والآراء. أي نقل الرسالة من شخص إلى آخر أو من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى جماعة بوسائل مختلفة سواء أن كانت مكتوبة أو شفوية لغرض توضيح أهداف المؤسسة، وعرض الأفكار الشخصية لحل المشاكل وطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل. كما أن عملية الإتصال الداخلي تتم بعدّة طرق حيث يتم التخطيط لها مسبقا لتحديد الأهداف الإتصالية ووضع أشكال الإتصال والوسائل التي يتم الإعتماد عليها في نقل المعلومة داخل المؤسسة وهذا بعد دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة. ولكي تكون هذه العملية فعالة يجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة كما يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات عند الأشخاص المعنيين بالإتصال.

الفصـــــل الرابـــع

إدارة الصـــــــراع:

تمهيـد

1- خصائـــص الصـــراع.

2- أسبـــاب الصـــراع.

3- أنـــــواع الصـــراع.

4- مراحـــل الصـــراع.

5- آثـــــار الصـــراع.

6- أساليـــب وإستراتيجيـــات إدارة الصـــراع.

7- مراحـــل عمليـــة إدارة الصـــراع.

8- إدارة الصـــراع.

خلاصـــة.

تمهيد

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في أي تجمع إنساني وفي كل المنظمات مهما كان نوعها، فوجود الأفراد والجماعات في حالة تفاعل مستمر يجعلنا نتوقع حالة الصراع بمختلف أشكالها على المصالح والأدوار داخل المنظمة.

ويمكن للصراع أن يأخذ صور كثيرة داخل المنظمة، فقد يكون الصراع منصبا على السلطة وقد يكون على المكانة الإجتماعية وقد يوجه نحو الحصول على نصيب أكبر من المعلومات، ويكون هذا في حالة غياب ذلك التفاعل الإجتماعي والديناميكي بين الأفراد داخل المنظمة، والذي يكون نتيجة غياب شبكة إتصالات ملائمة، ومن هنا يعتبر الإتصال وسيلة تنسيق فعالة تساعد في عملية إدارة الصراع وذلك لتفكيك حالات التوتر داخل المنظمة أو الحد من الصراع، فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار.

1- خصائص الصراع

هناك عدّة خصائص أساسية للصراع يمكن أن نجملها فيما يلي:

- يمثل الصراع وصفا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حل الصراع إما بالطريق السليمة أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقوة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إعاقة أهداف الطرف الأخر.[1]
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط غدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.[2]

2- أسباب الصراع

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها تنظيمية تتعلق بظروف المنظمة وظروف عمل والبعض الأخر شخصية تتعلق بالفرد.

2-1- أسباب تنظيمية

2-1-1- التنافس على الموارد

توفر المؤسسة الموارد المختلفة وذلك حسب إمكانياتها وظروفها ولكن يحدث نزاع وتسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد فيؤدي ذلك إلى الصراع بين الأفراد.

2-1-2- تضارب المصالح

وذلك عندما يكون هناك تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

---

[1] زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011، ص 113 .

[2] محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ط3، ص 266.

2-1-3- حدوث الإزدواجية أو تداخل في الأعمال

يحدث صراع عند طلب أكثر من شخص القيام بنفس العمل.[1]

2-1-4- عدم وجود نظام فعال

إن عدم وجود نظام فعال للإتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات في المنظمة يؤدي إلى عدم توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، أو ضعف كفاءة الإتصال بين العاملين كل هذا يمكن أن يكون له دور في حدوث الصراع.[2]

2-1-5- الإعتماد المتبادل

الأعمال عادة تتم على مراحل وبخطوات متتالية، حيث لا يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية أداء أعمال أو وحدات أخرى لجزء من العمل الكلي، فالصراع في هذه الحالة يكون نتيجة الإخلال بالشروط الأساسية كاالتعاون والتنسيق، إختلاف سرعة ودقة أداء المهام، كما قد يحدث عند إنفراد بعض الوحدات الإدارية بإنجاز الأعمال دون الإعتماد على وحدات أخرى.

2-1-6- نظام تقييم الأداء والمكافآت

إن الإختلاف في تقييم أداء الأفراد وتقديم الحوافز في مستوى التنظيم الواحد يؤدي ذلك إلى ظهور الصراع بين الأفراد أو الجماعات ذات المستوى الواحد، وكلما سعت الإدارة إلى تقييم عادل وشفاف في الأداء كلما خففت من حدّة التوتر وإثارة الصراع.[3]

2-2- الأسباب الشخصية للصراع

2-2-1- التفسيرات الخاطئة

وهي التفسيرات التي تستعمل حين الفشل في تحقيق الأهداف، فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، وهنا قد تنبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما.

فالتفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالأخرين تلعب دورا قويا في خلق النزاعات وذلك يؤدي إلى نشأة الصراع.

---

[1] محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات والضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008، ص 21.

[2] زوينة بوفرورة: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر 3، 2013، ص 22.

[3] عبد القادر شخابة: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 79، ص 80.

2-2-2- الإتصالات السيئة

إن طريقة التواصل والإحتكاك بين الأفراد في المنظمة في بعض الأحيان يكون سيئا، يترك شعورا يعرف باللوم الهدام، شعور بالأسى والظلم الذي يولد شعور بالحاجة إلى الثأر والإنتقام، الأمر الذي يؤدي لنشوء الصراع.[1]

2-2-3- تفاوت السمات الشخصية للأفراد

إن تفاوت الأفراد في بعض الصفات والخصائص الشخصية يعتبر كمصدر للصراع بينهم مثل السن، الجنس، الإتجاهات، القيم، العقائد الدينية، المستويات الثقافية، والإتجاهات، كل هذه السمات قد تولد الخلافات.

2-2-4- إختلاف الإدراك

إن الأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم للأشياء، وذلك راجع إلى بعض العوامل التي لها صلة بقيم الفرد وإتجاهاته ومعتقداته، ...إلـخ، لذا تختلف المعاني بين الأفراد مما يقود في الأخير إلى حدوث صراع بين الأفراد.[2]

وفي السياق ذاته أشار شخابة عبد القادر إلى أسباب شخصية أخرى.[3]

- تعارض أهداف الفرد: فالفرد قد يكون له دافعان أو أكثر يعيق أحدها الآخر لتحقيق الهدف.
- تعارض الأدوار وغموضها: فالفرد ينتمي إلى جماعات متعددة وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة.
- مشكلات العمل: كالشعور بعدم الرضى عن العمل، أو التعارض بين أساليب وإجراءات العمل، أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه أو عدم قدرته على تحسين أداءه وشعوره بالضغط والتوتر.
- الواقعية الساذجة: تعود إلى إعتقادنا بأن وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيز ومتأثر بنظريتهم، أي ما تعتقد أنه صحيح ليس بالضرورة صحيح من وجهة نظر الآخرين.

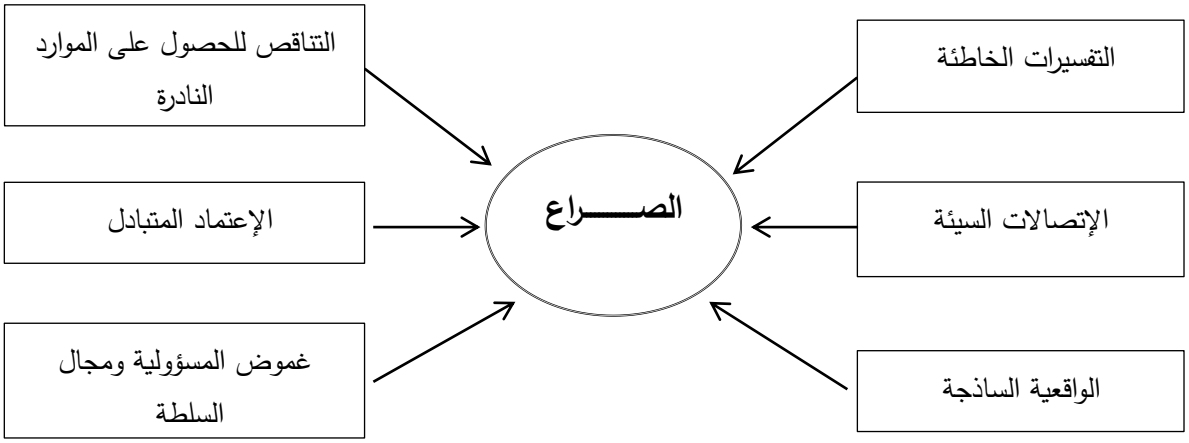
---

[1] زوينة بوفرورة ، مرجع سابق، ص 21.

[2] محمد رضا شنة: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 74.

[3] عبد القادر شخابة، مرجع سابق، ص 78.

أسباب الشخصية الأسباب التنظيمية



الشكل رقم (11): يوضح الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع

المصدر: عبد القادر شخابة، مرجع سابق، ص 81

3- أنواع الصراع

للصراع عدّة أنواع وذلك لتعدد مستويات تصنيفيها، فقد يكون الصراع فرديا أو جماعيا أو يحمل صورا أخرى. وفيما يلي توضيح لأهم مستويات الصراع داخل المنظمة.

3-1- الصراع داخل الفرد

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب للعوامل عدّة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا.[1]

يأخد الصراع داخل الفرد صورتين:

أ- **صراع الهدف:** وله عدّة أشكال منها:

- صراع بين الأهداف الإيجابية.
- صراع بين هدفين متعارضين.
- صراع الأهداف السلبية.

[1] محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات العامة، دائر وائل للنشر، الاردن، ط1، 2002، ص367.

ب- صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة وبإعتبار كل فرد في المنظمة له دور واضح محدد رسمي لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه الأدوار وفنا ينشأ ما يسمى بـ « صراع الأدوار ».[1]

3-2- الصراع بين الأفراد

يقع هذا النوع من الصراع بين الأفراد بعضهم البعض، أو صراع الفرد مع غيره من الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويكمن السبب الرئيسي لهذا النوع من الصراع في إختلاف السمات أو المواصفات الشخصية للأفراد والتي تعتبر حصيلة أساسية للتباين الفكري، الفلسفي، البيئي، الثقافي، والتربوي،... إلـخ.[2]

3-3- الصراع بين النظم أو بين الجماعات

يقصد به الصراع القائم داخل المنظمة، حيث يكون بين جماعات العمل والأقسام، ويظهر هذا النوع من الصراع بسبب تفاعل وتعامل الأفراد بين بعضهم البعض، وإختلاف لإدراكاتهم وقدراتهم على التعامل والإتصال أو نتيجة إختلاف حاجاتهم وأدوارهم التي يقومون بها، أو نتيجة الإختلاف في وجهات النظر، أو لإختلاف شخصيتهم، إتجاهاتهم، معتقداتهم وقيمهم.[3]

وهذا النوع من الصراع يظهر في عدّة مجالات في المؤسسة منها:[4]

- الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المباشرة).
- الصراع بين الإدارات الوظيفية.
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الإستشارية.
- الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

[1] فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 21.

[2] فاروق فلية، عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2005، ص 132 .

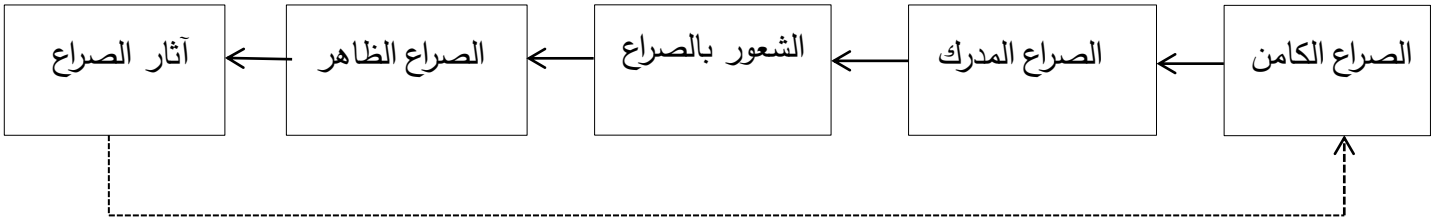
[3] Edagr H Scheim : « Psychologie et organisation» prentice Hall, INC, Enghood chiffs , New York, USA, 1965, P 85.

[4] محمد حسن العمايرة: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، 2004، ص 86.

ويرجع السبب في حدوث هذا النوع من الصراع إلى أسباب كثيرة منها الإعتماد المتبادل في العمل غموض الوسائل والأهداف وتعارضها، صراع الدور ثم التنافس على الموارد المحدودة.[1]

4- مراحل الصراع

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة وتختلف مدّة كل مرحلة، لذا يتم ذكر النموذج الأكثر قبولا وإنتشارا وهو النموذج الذي إقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy) المراحل الأتية:[2]



الشكل رقم (12): يمثل مراحل الصراع.

المصدر: الشريف عمر، عبد العليم أسامة: المدخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، الاردن، 2009، ص 254.

4-1- مرحلة الصراع الخفي (الكامن) (Latent Conflict)

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفونا.[3]

4-2- مرحلة إدراك الصراع: (Perceived Conflit)

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومذكرات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.[4]

---

[1] بوجمعة نفبيل: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع المدارس الثانوية الجزائرية العامة، نيل شهادة الماجستير، غ م، مسيلة، الجزائر، 2009، ص 239.

[2] محمد رضا شنة، مرجع سابق، ص 76.

[3] زوينة بوفرورة، مرجع سابق، ص 87.

[4] محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ط3، ص 376.

4-3- مرحلة الشعور بالصراع (Felt Conflit)

في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي بوجود الصراع، بحالة من التوتر والغضب والإنزعاج، وقد لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصيا ويمكن تهدئته أو تحقيقه.[1]

4-4- مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر (Manifest)

في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح، حيث تتحول المشاعر إلى أنماط من السلوك غير السوي، ويبدأ كل طرف من الأطراف المشتركة بإظهار صور مختلفة من السلوك المضاد في أثناء المنافسة أو المعارضة، أو قد يتطور ذلك إلى أنواع الصراع كأمثال العدوان أو العنف أو الإعتداء البدني أو اللفظي.[2]

4-5- مرحلة ما بعد الصراع (Conflit management aftermath)

هذه المرحلة تتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع، فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا إنتهت إدارة الصراع إلى حل لم يرضي الطرفين، فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الأخيرة تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.[3]

5- آثار الصراع

تتمثل الآثار الإيجابية والسلبية فيما يلي:

5-1- الآثار الإيجابية [4]

للصراع داخل المنظمة آثار إيجابية يمكن إدراج بعضها كما يلي:

- إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد، إذ يمثل منفذا للتوتر المكبوت، حين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم ومسؤولياتهم الأساسية.

---

[1] توفيق حامد طوالية: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الاردن، 2008، ص 57.

[2] سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، مرجع سابق، ص 39.

[3] فاطمة بنت عليان السفياني: الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 62.

[4] محمود معن عياصرة، مروان محمد بنب أحمد، مرجع سابق، ص 46، ص47.

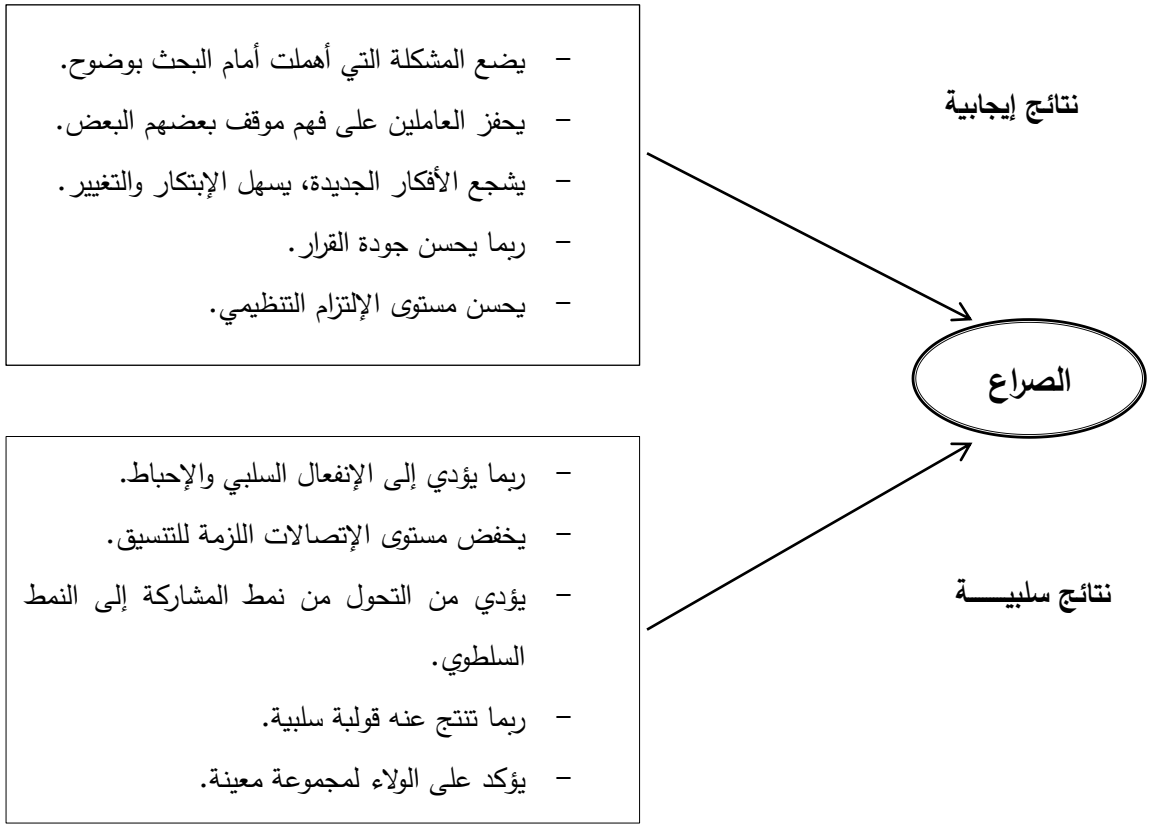
- إكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشكلات العمل، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الإتصال، وإدارته قد تفتح طرق جديدة للإتصال.
- يؤدي الصراع في بعض الأحيان إلى تغيير إيجابي في المنظمة، كتعديل نظام الحوافز أو نظام الأداء، مما يؤدي إلى تحسين أحوال الأفراد العاملين.
- تشجع الصراعات التي تواجهها المنظمة على التفكير في حلول غير تقليدية، ما يؤدي إلى إكتشاف الحلول الإبتكارين الخلاقة، من خلال دراسة وتحليل أسباب هذه الصراعات.
- يساهم في إعادة تأليف المشاعر العاملين بالمنظمة وتنسيق جهودهم والإشاعة الإيجابية والتنافسية بين الأفراد وجماعات العمل.
- يولد الصراع الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والإستعدادات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف العادية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزالة الستار عن الحقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في بيئة العمل.
- أحيانا يساعد الصراع على تفريغ بعض الأفراد ما في داخلهم من شحنات عاطفية، من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع.
- غالبا ما يعتبر الصراع بعد توقفه خبرة تعليمية جديدة للأفراد من خلال فتح القضايا للمناقشة بطريقة المواجهة.

5-2- الآثار السلبية[1]

- يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين.
- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
- تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الأخرين يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال.
- يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- إنخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء.
- التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.

[1] محمود معن عياصرة، مروان محمد بنى أحمد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص 40.

- يؤدي الصراع إلى تحويل الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- إرتفاع معدلات دوران الوظائف.
- عدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ضعف الإنتماء للمنظمة.



الشكل رقم (13): يوضح الأثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي.

المصدر: عبد القادر شخابة، مرجع سابق، ص 81.

6- أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع

أصبح الصراع جزء من طبيعة منظمات اليوم المعقدّة، لدى من الضروري معالجة الصراع من خلال الأساليب وإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لحل هذه الصراعات.

تصنف إستراتيجية إدارة الصراع حسب مستوياته: الصراع بين الأفراد والصراع على مستوى المنظمة.

6-1- إستراتيجية حل الصراع بين الأفراد

هناك ثلاثة إستراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد وهي:

- إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع The pose strategy تتميز هذه الإستراتيجية بأنها:
  - لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته وأهدافه الحقيقية.
  - تبقي الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.
- إستراتيجية الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر Win lose strategy تتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية:
  - تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات وأهداف الأخرين.
  - طالما أن جدور الصراع لم تحل فإنه هناك إحتمال لتكراره في المستقبل.
- إستراتيجية يكسب فيها الجميع Win win strategy وتتمثل هذه الإستراتيجية في ما يلي:
  - يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه.
  - تعتمد على أسلوب مواجهة المشاكل معا، ويعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئا غير سليم يتعين. [1]

6-2- إستراتيجية حل الصراع على مستوى المنظمة

تتمثل هذه الأخيرة من عدّة إستراتيجيات تستخدم للتخفيف من حدّة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بأثاره السيئة على الأداء التنظيمي فيما يلي:

- التجنب.
- تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة ومن أساليبها.
- الإهمال.
- يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع.
- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: وهو إبعاد الأفراد والجماعات المتصارعة عن بعضها، إنطلاقا من أن إنعدام التفاعل بين الجماعات يزيل الصراع، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على المنظمة في حالة درجة عالية من الإعتمادية المتبادلة بين الأفراد والجماعات.

[1] سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 189، ص 190.

- التفاعل المحدود: يسمح للأفراد بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط، مثل الإجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.[1]

6-3- إستراتيجية التهدئة

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت في تهدأت العواطف وإنفعالات الأطراف المتصارعة وتخفيف حدّة الصراعات.

وهناك أسلوبان يمكن إستخدامهما في هذا المجال:

- التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الإختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع بأنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد.
- التوفيق: لا يوجد في هذا الأسلوب رابح تماما أو خاسر تماما حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة.[2]

6-4- إستراتيجية إستخدام القوة

وفي هذه الاستراتيجية يتم إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن وهناك أسلوبان يمكن إستخدامهما في هذا المجال:

- تدخل السلطة العليا: وذلك بإستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر.

إستعمال السياسة:

وهنا يتم معالجة الصراع سياسيا بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.[3]

6-5- إستراتيجية المواجهة

يتم فيها إدارة الصراعات القائمة وتسوية المواقف بالإعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع والتركيز عليها وتطبيق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب التي تستعملها لمواجهة الصراع:

---

[1] جعفر أبو قاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة، السعودية، 1991، ص 276.

[2] عايدة نخلة: العلوم السلوكية، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 447.

[3] محمد فراس شاهر العويوي: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مدريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، فلسطين، 2013، ص 50.

تبادل الموظفين: وذلك يتم بزيادة الإتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبال العمال والموظفين لفترة من الزمن والغرض من هذا الأسلوب هو معرفة وإستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

الأهداف العليا أهداف مشتركة: وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة إهتمامهم بها بغرض تحقيق وإستمرار المنظمة، لأنه حين يتعلق الأمر ببقاء وإستمرار المنظمة ستصبح الخلافات بسيطة وأقل أهمية.

أسلوب عقد الإجتماعات: وهذا الأسلوب لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية، الغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرص لهذه الإجتماعات لتعرض وجهات نظرها، وتبحث في الإختلافات بين وجهات النظر المطروحة وينصب النقاش في هذه الإجتماعات حول تحديد المشكلات وإيجاد مختلف الحلول الممكنة لها. [1]

6-6- إستراتيجية الوساطة

تعتمد بالاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة، حيث يمكن له القيام بدور الوسيط، وبالتالي يعمل جاهدا لتسوية وإدارة الصراعات، الفصل بين طرفي الصراع، ويمكن أن يلعب دور الوسيط بين الأفراد أو الهيئات التي لديها القدرة على القيام بهذه المهمة دون أن يكون لهم موقع رسمي، كما يمكن أن تقوم المنظمات الإجتماعية أو النقابية بالمؤسسة بهذا الدور أيضا.

6-7- إستراتيجية التفاوض

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين الأطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية تمهيدا وتسوية الصراعات القائمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف.[2]

6-8- إستراتيجية التحكيم :وهناك نوعان:

التحكم الإختياري: يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع.

التحكم الإجباري: يفرض بموجب القوانين والأنظمة.[3]

---

[1] موسى اللوزي: التطور التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 101.

[2] محمد قاسم القيروطي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، ط4، 2004، ص 261.

[3] محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ط3، ص 384.

7- مراحل عملية إدارة الصراع

إن عملية إدارة الصراع داخل أي مؤسسة لا تحدد بشكل عشوائي وإنما تتم عن طريق المرور بمجموعة من المراحل والخطوات المتتبعة، لدى قدم بعض الباحثين نماذج لإدارة الصراع ومنهم رحيم الذي قدم نموذج يتكون من أربعة خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية.

7-1- التشخيص

يعد التشخيص من أهم خطوات عملية إدارة الصراع من خلاله يتم تحديد حجم الصراع الموجود ومدى شدته وهذه الخطوة هي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الاعراض الناتج عنه وذلك باستخدام مقاييس الصراع بالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

7-2- التدخل

يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما:

أ- **العمليات الإنسانية:** حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال، وإتخاذ القرارات والقيادة الفعالة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، و تعلم كيفية إدارة الصراع.

ب- **البنية التقنية:** وذلك بإعادة ترتيب وتوظيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.

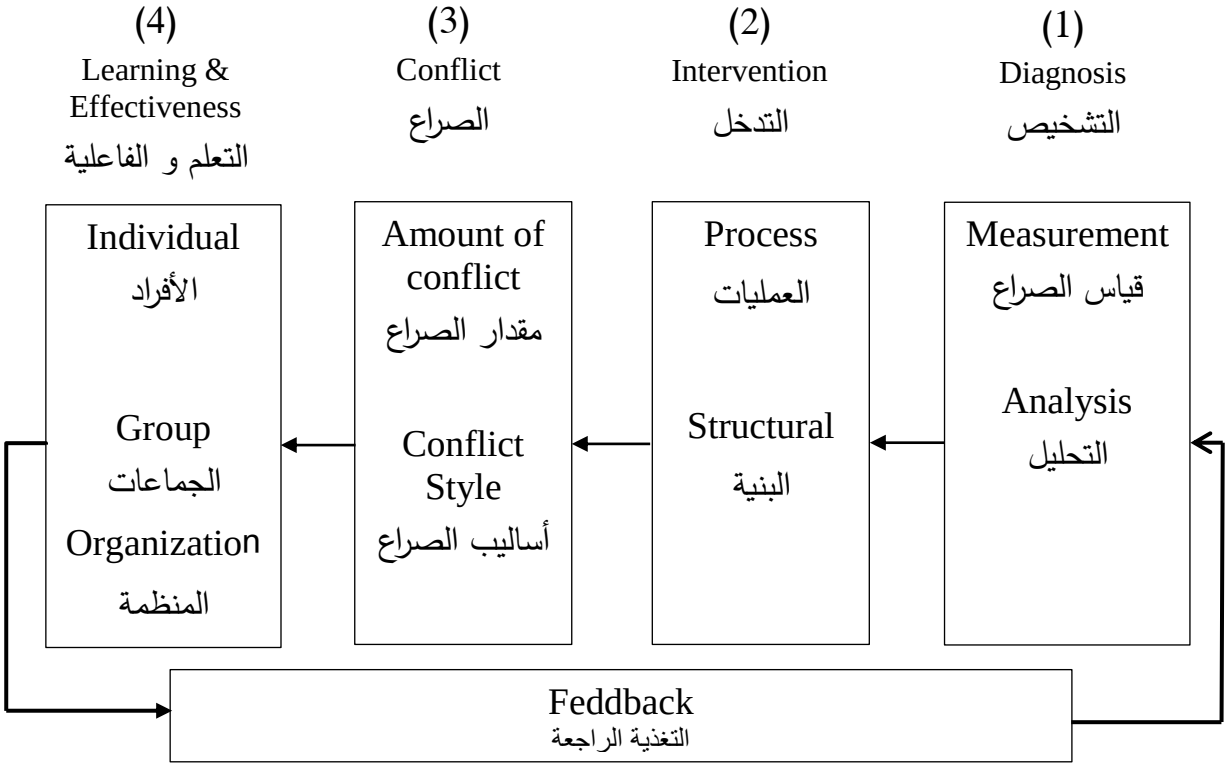
7-3- الصراع

في هذه المرحلة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر بشقها الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير وظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدّته وقد لا يكون ظاهر للعيان، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على إستشارته للزيادة من درجة شدته أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الإنفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين.

7-4- التعلم والفعالية

وهذه الخطوة تتم بتعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود فائدة إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والتأثير في المرؤوسين.

ولا بد أن يتبع كل الخطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تغيرها.[1]



الشكل رقم (14): يوضح مراحل إدارة الصراع.

المصدر: محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 57

8- إدارة الصراع [2]

بما أن إدارة الصراع هي عبارة عن الأداوات والمهارات التي تمكن المسؤول أو القائد من الوصول إلى النتائج الإجابية للصراع من خلال التقارب بين الأهداف المتعارضة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح، ومن أهم الطرق التي تمنع وقوع الصراعات أو تحد منها في العمل وخاصة تلك التي تولد عنها نتائج سلبية منها ما يأتي:

- تنظيم طرق الإتصال: بين الأطراف التي تتعامل مع بعض البعض.
- توفير المعلومات: إلى الأطراف التي تحتاج إليها.

[1] محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 55، ص 56.

[2] خالد محمد صلاح ماضي: دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2014، ص 85.

- نقل العاملين بين الأقسام: وذلك لفهم الأقسام والأدوات طبيعة عمل بعضا البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها.
- التخطيط والرقابة المشتركة: وذلك لخلق جو التعاون والمشاركة.
- إعادة تصميم العمل: لتنويع المهام وإثراء الوظيفة ويعتمد ذلك على أسباب من أجله يعاد تصميم العمل.
- إعادة تصميم هياكل التنظيم: والغرض من ذلك تغيير الإختصاصات أو الفصل بين الأجزاء أو توضيح إنسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم.
- إعادة التصميم الداخلي للأقسام: فهذا النوع من التغيير يمكن أن يؤثر على مشاعر الناس وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم وأيضا على غرار التفاعلات الإجتماعية.
- إعادة توزيع الموارد: بالطريقة التي تقلل من إحتمالات الصراع.
- الوصف التنظيمي لإختصاصات الأقسام والإدارات: يؤدي ذلك إلى عدم النزاع الوظيفي بينها.

ومن بين أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة وقدمت مجموعة من الأساليب والطرق لإدارة الصراع هي:

8-1- دراسة فوليت (Mary Follett)

قدّم فوليت ثلاث طرق لمعالجة الصراع هي:

- الغالب والمغلوب: وهب تقلب طرف في الصراع على الطرف الأخر.
- التفاوض: محاولة إيجاد حلول وسط بين الطرفين.
- التكامل: وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

8-2- دراسة مارج و سايمون (March and Simon)

أما مارج وسايمون وضفوا أربعة طرق لإدارة الصراع:

- إستخدام الأساليب العلمية في إدارة الصراع.
- الإقناع.
- التفاوض بين الأطراف المتصارعة.
- السياسة ومحاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع.[1]

[1] خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 84، ص 85.

8-3- دراسة كيلي(Kelly) [1]

يعرض ثلاث أساليب لحل الصراع

- التفاوض: جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل متفق عليه.
- التوسط: تدخل طرف محايد للمساعدة في حل الصراع.
- التحكيم: وهما نوعان:
  - التحكم الإختياري. - التحكم الإجباري.

8-4- دراسة هودج وأنثوني (Hodge and Anthony)

إستعرض هودج وأنثوني خمس أساليب لإدارة الصراع:

- إستخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.
- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- التجنب و الانسحاب وهنا يعمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.
- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استخدام المهارات الانسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبول من طرف المعني.
- المجابهة وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

[1] فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سابق، ص 34.

خلاصة

ينظر للصراعات داخل المؤسسة كثرا أنها ظاهرة غير عادية نتيجة لما تخلفه من أثار سلبية، وبالتالي يجب القضاء عليها ولو كان هذا ممكن من الناحية العلمية، مما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراع فإن التناقضات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات نتيجة العديد من الأسباب ويترتب على كل هذا ضرورة الإلمام بسبب إدارة الصراعات حتى تكون أدوات إبداع وبناء، بدلا من أن تكون أدوات تدمير وهدم. ومن بين المهارات اللازمة التي يجب على المسؤولين على عملية إدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع الواقع ومهارات الإقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع أطراف المنظمة، لذلك لابد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يرونه فائدة ومصلحة للجميع بما فيها المنظمة وبالتالي سيتم التعاون والتكامل بدلا من الإختلاف والنزاع الذي يؤدي إلى الصراع.

الفصـــــل الخامــس

الإجراءات المنهجيـــة للدراســـة:

تمهيـد

1- مجالات الدراســة.

2- منهـــج الدراســة.

3- أدوات جمــع البيانــات.

4- عينـــة الدراســة.

5- أساليـــب التحليـــل.

خلاصـــة.

تمهيد

بعد المعالجة النظرية للموضع الدراسة ومن خلال عرضنا التراث النظري وجمعنا للمعلومات المتعلقة بالإتصال الداخلي وإدارة الصراع، تأتي المعالجة الميدانية للموضوع محل الدراسة والتي تتطلب تحديد الإجراءات والخطوات المنهجية الأساسية، التي تسمح للباحث بالحصول على البيانات اللازمة إذ تعتبر مصدر أساسيا للوصول إلى النتائج المطلوبة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر المنهجية التالية: مجالات الدراسة، منهج الدراسة وعينته، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل.

1- مجالات الدراسة

لدراسة أي ظاهرة إجتماعية يجب على الباحث أن يحصر دراسته في مجالات وحدود معينة، وعلى هذا التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الإجتماعي لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث ندرك مسبقا أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة يمكن الباحث من مواجهة المشكلة القائمة في البحث بكل موضوعية وعلمية وقد أجمع كل الباحثون والمهتمون بمناهج البحث العلمي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية:

1-1- المجال المكاني (الجغرافي)

ونقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء الدراسة وقد قمنا بإجراء دراستنا بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحى.

تقديم عام للمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحى

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933 تحت تسمية " فرانس فانون Frants Fanon، على مساحة تقدر بـ 9100م²، منها 3900م² مبنية أي بنسبة 42.56%، و5200م² غير مبنية، وبسعة سريرية تقدر بـ 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل اسم محمد الصديق بن يحي لأن مستشفى فرانس فانون لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي، تم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحي من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428، الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

وتعرف المؤسسات العمومية الاستشفائية بأنها « مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات».[1]

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، ص10.

وتقع المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تتسع حاليا لـ 431 سرير، وتغطي سكان بلدية جيجل.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي فيما يلي:

- تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والإستشفاء.
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية

الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة الاستشفائية

إن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه « البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها».

وطبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، وتطبيقا لأحكام المادة 22 من الكرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق لـ 19 ماي 2007 يتحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي

ويمكن التعرض لأهم الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي أعلاه كما يلي:

1- المدير: هو المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة حيث:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الآمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
- يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حساب المؤسسة.
- يقوم بتنفيذ مداولات مجلس الإدارة.

- يضع التقرير السنوي للنشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
- يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في التنظيم المعمول به.
- يمارس التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة العمومية باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.
- يمكنه أن يطلع المجلس الطبي بكل أمر ذي طابع طبي، علمي أو تكويني.

2- مكتب الاتصال: تتمحور مهامه فيما يلي:

- تطبيق قرارات المدير.
- استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.
- معالجة شكاوي المواطنين.
- مكلف بأمانة المجلس الطبي والإداري.

3- مكتب التنظيم العام: يقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر من مختلف المصالح الطبية والإدارية وكذا المؤسسات العمومية الخارجية والخاصة.

4- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وكافة الموظفين وعلى حسن التكفل بهم من خلال الاهتمام بوضعيتهم المالية وتسيير شؤونهم الإدارية، وحسن التكفل بالملفات الخاصة بهم وترتيبها والحفاظ عليها، كما تسهر على إعداد جداول الترقية للعمال كل نهاية سنة، وإعداد كل القرارات الإدارية المتعلقة بتعيينهم وتثبيتهم وترقيتهم وإحالتهم إلى التقاعد.

زيادة عن ذلك، تقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الإمتحانات والإختبارات المهنية والمسابقات على أساس الشهادات، كما تتولى إعداد الأجور والمنح الخاصة بالعمال وكذا دفع مستحقاتهم المتأخرة بسبب عدم توفر الإعتمادات المالية في الوقت المحدد.

وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:

- **مكتب الوسائل العامة والهياكل:**

- **مكتب الصفقات العمومية:** يتولى عقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من أجل تموين المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري، كما يتكفل بضمان تموين المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة.

- **مكتب الميزانية والمحاسبة:** يسهر على تنفيذ بنود الميزانية وتسجيل الاعتمادات المالية المعتمدة والممنوحة.

5- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تتكون من مكتبين:

- **مكتب التكوين:** يتولى مختلف العمليات المرتبطة بالدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها، خاصة منهم الكوادر الطبية والممرضين.

- **مكتب تسيير الموارد البشرية والتعداد والمنازعات:** يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرفا فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين بها.

6- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتكون من مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

7- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تضم أربعة مكاتب كما يلي:

- **مكتب القبول:** يقوم بالاتصال المباشر بالمواطنين واستقبال المرضى الوافدين الذين تستلزم حالتهم الصحية المكوث بالمستشفى، وتسجيلهم وإعداد ملف القبول للإقامة بالمستشفى، وكذا التصريح بالوفيات والمواليد لضباط الحالة المدنية، وضمان المراقبة المستمرة لحركة المرضى داخل مختلف المصالح الاستشفائية، ولذلك يعتبر المرآة العاكسة للمستوى الذي حققته المؤسسة الاستشفائية من التطور والتنظيم وتوعية العلاقات الداخلية والخارجية.

- **مكتب التعاقد وحساب التكاليف:** يقوم بحساب مجموع التكاليف الخاصة بالمرضى.

- **مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها:** يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والإستشفاء.

الهيكل التنظيمي لمصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي من مجموعة من الموارد المادية، المالية والبشرية مقسمة على عدة مصالح طبية أساسية، ومصالح طبية مساعدة، ومصالح إدارية أخرى حيث تتضمن المؤسسة حوالي 30 مصلحة مختلفة التخصص، مع الإشارة إلى عدم وجود بعض المصالح الطبية بالمؤسسة، وهو ما يستدعي نقل بعض المرضى إلى مستشفيات خارج الولاية لتلقي العلاج.

1-2- المجال البشري

ويتمثل في العدد الإجمالي للموظفين داخل المؤسسة، وقد بلغ عددهم 955 موظف مقسما على ثلاث مستويات:

مستوى الطاقم الطبي: 145 موظف.

مستوى الطاقم الطبي: 145 موظف.

مستوى السلك الإداري والتقني: 371 موظف.

1-3- المجال الزمني للدراسة:

ويقصد به المدّة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة مند البدء إلى غاية الإنتهاء منها، وقد أجريناها على المراحل الأتية:

المرحلة الأولى: تبدأ من يوم تم الإعلان عن عناوين المذكرات النهائية، حيث قمنا بجمع المادة العلمية ومعرفة بعض التفاصيل والمعلومات المساعدة في إنجاز البحث.

المرحلة الثانية: خلال هذه الفترة من 28 مارس إلى غاية 20 أفريل، قمنا فيها بأول زيارة إستطلاعية لمديرية المؤسسة الإستشفائية للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة بالمؤسسة فقد أجرينا مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية الذي قام بإعطائنا كل ما نحتاجه في دراستنا، وقمنا بتصميم إستمارة البحث.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم توزيع الإستمارة في شكلها النهائي بعد تحكيمها وإدخالها بعض التعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة، حيث تم توزيع الإستمارة على عينة البحث يوم 25 أفريل، وفي النهاية تم إسترجاع الإستمارات بعد الحصول على البيانات التي تخدم البحث، ثم قمنا بتحليل وإستخلاص النتائج، كما قمنا في نفس اليوم بإجراء مقابلة مع بعض المسؤولين.

2- منهج الدراسة

يحتل المنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدّد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة. لذلك يعرّف عبد الرحمان بدوي المنهج بأنه « الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقول وتحدد عملياتها حتى يصل إلى نتيجة معلومة».[1]

[1] عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1998، ص 208.

المنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم « أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإشتقاق الحقيقة وهو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة حيث تكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث تكون بها عارفين».[1]

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول الإتصال الداخلي وإدارة الصراع داخل المؤسسة، فقد إخترنا المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه: « طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصوّرها كميّا، عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة».[2]

فوظيفة المنهج الوصفي تتمثل في جميع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهر: محل الدارسة في المستقبل. [3]

وقد إخترنا هذا المنهج لعدّة إعتبارات منها:

المنهج الوصفي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا وذلك لما يفيد في وصف طبيعة الاتصال الداخلي وكيفية مساهمته في عملية إدارة الصراع.

يسمح هذا المنهج بإستخدام العديد من أدوات البحث(منها: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة،...) التي تشكل في النهاية مجموعة مكاملة يمكن من خلال الحصول على الإجابة على التساؤلات الرئسية للبحث. نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى بيانات نعبر عنها ونحلها ونفسرها للوصول إلى أهداف ونتائج الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات

يقصد بأدوات البحث العلمي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي لذلك فإن إستخدامها لا يتم بطريقة إعتباطية بل وفق خطط مدروسة من الباحث ومجتمع البحث.

---

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2011، ص 99.

[2] حسام محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 260.

[3] إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل ، الأردن، 2005، ص 247.

3-1- الملاحظة

تعد الملاحظة أداة مهمة في جمع المعلومات، ويقصد بها في مجال البحث التعليمي على أنها: « المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو المجموعة منها وذلك لمعرفة صفاتها، وخواصها أو العوامل الداخلية فيها».[1]

كما تعرف أيضا:« بأنها توجيه الحواس لمشاهدة أو مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه».[2]

وقد إعتمدنا على الملاحظة البسيطة وذلك من خلال الجولات الإستطلاعية، والملاحظات هي:

- التعرّف على مصالح المؤسسة، وذلك ينتقل بين مختلف وحداتها.
- التعرّف على طبيعة الإتصال الأكثر إستعمالا داخل المؤسسة.
- ملاحظة العلاقة القائمة بين المرؤوسين والموظفين.

3-2- المقابلة

في الحقيقة أن الملاحظة ليست كافية لإستقراء الوقائع الإجتماعية عامة، وموضوع بحثنا على وجه الخصوص، وتعتبر المقابلة من أهم وسائل البحث المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات، وهي عبارة عن تفاعل لفظي بين السائل والمجيب، أو هي عملية التفاعل المباشر بين فردين أو أكثر وجها لوجه عن

طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدّد أو لكشف إتجاهاته ومعتقداته الدينية.[3]

وتعرف أيضا بأنها: « مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم».[4]

ولقد تمت الإستعانة بها بشكل كبير من أجل الوصول إلى أحسن النتائج وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، كما أتيحت لنا الفرصة لإجراء مقابلات مع مسؤول الإتصالات ومسؤول الموارد البشرية، وبعض الموظفين وقد أفادتنا في تقديم نسبة الصدق في الإجابات، كما لفت إنتباهنا إلى معلومات لم تكن مأخذوة بعين الإعتبار في الدراسة.

---

[1] سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص 131.

[2] محمود زيدان: الإستقراء والمنهج العلمي مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط4، 1980، ص46.

[3] إحسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطليعة، لبنان، ط3، 1994، ص 99.

[4] عامر قنديجلي: البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999، ص 168.

3-3- الإستمارة (الإستبيان)

تعتبر الإستمارة أيضا وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات والبيانات، وهي من أكثر الأدوات شيوعا في البحوث، ويرجع ذلك إلى ما تحققه من إختصار للجهد والوقت والتكلفة كذلك سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وتعرف أيضا أنها:« الإستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجابات والآراء المختلفة أو بفراغ للإجابة و يطلب من المجيب عليها مثلا: الإشارة التي ما يراه مهما أو ما ينطبق عليها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة».[1]

تعرف أيضا بأنها « نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد».[2]

إستنادا على التراث النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن خلال الجولات الإستطلاعية للمؤسسة وإحتكاكا ببعض الموظفين والمسؤولين وذلك لوضع الإستمارة في شكلها النهائي، وقد تضمنت 27 سؤال مغلق إشتمل على ثلاث محاور رئيسية، كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية وقد احتوى (5) أسئلة.

المحور الثاني: الإتصال الشفوي والتقليل من حدّة توتر العلاقات بين الموظفين وقد احتوى (10) أسئلة

المحور الثالث: الإتصال الكتابي وحل الخلافات بين الموظفين داخل المؤسسة وقد احتوى (12) سؤال.

3-4- الوثائق والسجلات

المقصود بها: « أنها إحدى أدوات جمع البانات والمعلومات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول موضوعه من كل وثيقة يصل عليها من المؤسسة محل الدراسة أو من كل سجل تتوفر عليه المؤسسة، ثم يقوم بتفسير تلك البيانات والمعلومات المتحصل عليها، بشرط عدم تكرارها فيما بعد».[3]

فهي إحدى أدوات جمع البيانات، حيث تعد بمثابة وسيلة للصول على بيانات تكميلية للإستمارة والملاحضة، المقابلة، وقد إستعنا في إجراء هذه الدراسة على بعض الوثائق والسجلات من أجل جمع

[1] صالح حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، ط1، 1995، ص 342.

[2] رشيد زرواتي: أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار غياشي، الجزائر، ط4، 2012، ص 272.

[3] الهاشمي بن واضح: مطبوعة محاضرات في منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 94.

المعلومات والبيانات التي لها أهمية في إثراء موضوع الدراسة والتي تساعد على توفير الوقت والجهد، ومن أهم الوثائق التي تحصلنا عليها:

- نشأة وتعريف المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي لمصالح المؤسسة.

4- عينة الدراسة

عندما يصعب على الباحث دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، فإنه يلجأ إلى دراسة جزء منه والذي يتمثل في العينة، حيث يتم حصر كل مجتمع البحث في تمثيل مصغر.[1]

عرفت العينة بأنها « عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا، وسيجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة، ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسيمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع».[2]

أو« نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة تلك الوحدات».[3]

وعلى إعتبار أن العينة أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة العشوائية الطبقية، وفيها تنتمي كل وحدة من وحدات المجتمع إلى فئات نظرا لعدم تجانس وظائف أفراد العينة.

ونعرّف العينة : « هي التي يتم فيها تقسيم المجتمع أو الإطار إلى أقسام أو طبقات متجانسة في داخلها ومختلفة فيما بينها، ويتم سحب وحدات المعاينة بالنسبة لكل طبقة على حدى إما بطريقة عشوائية أو منظمة ثم تستخدم هذه التقديرات المتعددة في حساب تقدير متوسط المجتمع بأكمله».[4]

وقد قمنا بتحديد العينة العشوائية الطبقية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي، كون أن مجتمع الدراسة كبير وغير متجانس ويتوزع على ثلاث طبقات.

---

[1] حمزة محمد دودين: التحليل الإحصائي المقدم للبيانات بإستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص 24.

[2] محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتاب، القاهرة، ط2، 2004 ، ص 130.

[3] عامر قنديلجيي، إيمان السمراني: البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 255.

[4] سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1999، ص 297.

ومجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قمنا بها هي المؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية جيجل المقدر عددها 955 موظف، وقد تم إنتقاؤهم من مختلف وحدات المؤسسة(الطاقم الطبي، الشبه طبي، السلك الإداري والتقني) وقد تم مراعاة إنتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الإستجابات التي أجريناها معبرة عن الإتصال الداخلي وإدارة الصراع داخل المؤسسة، فقد قمنا بإختيار عينة بنسبة 5% من مفردات الدراسة الكلي لنتحصل على 43 مفردة.

الجدول رقم (1): يمثل توزيع الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية لسنة 2017

البيـــــــــان		العدد	النسبة
الطاقم الطبي	طبيب مختص	62	
	طبيب عام في الصحة العمومية	74	
	جراح أسنان رئيسي في الصحة العمومية	03	
	الصيادلة العامون في الصحة العمومية	06	
المجموع الجزئي		**145**	**%15.18**
الطاقم شبه الطبي	نفسانيين عياديين للصحة العمومية	06	
	بيولوجي الصحة العمومية	21	
	المستخدمين شبه الطبيين	331	
	القابلات	36	
	الأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش	45	
المجموع الجزئي		**439**	**%45.96**
السلك الإداري والتقني	إداري	60	
	عامل مهني	52	
	رتب أخرى	259	
المجموع الجزئي		**371**	**%26.51**
المجموع العام		**955**	**%100**

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

5- أساليب التحليل

إعتمدنا في الدراسة الحالية على الأسلوبين الكمي والكيفي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها:

5-1- أسلوب التحليل الكمي: وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه النسبة المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة.

5-2- أسلوب التحليل الكيفي: يعتمد على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي إستخدمنا في جمع وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى هذا التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة. ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعدنا في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة ، وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم الحصول والتوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

خلاصة

قمنا في هذا الفصل بعرض الخطوات المنهجية التي إتبعناها في جمع المعلومات من ميدان الدراسة والتي أمكنتنا من الإلمام بموضوع الدراسة، حيث كان هناك تطرق إلى كيفية جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة وذلك بإستخدام الأساليب والبيانات التي تحقق لنا الغرض من الملاحظة والإستمارة والسجلات والوثائق، إعتمادا على منهج مناسب للدراسة.

الفصـــــل السادس

نتائـــــج الدراســـــة الميدانيـــة:

تمهيد

1- عرض وتحليــل بيانـــات الدارســـة.

2- مناقشـــة نتائـــج الدراســـة.

تمهيد

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات، عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة، عرض النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة.

لإعطاء دراستنا نوع من المصداقية في شرح الإتصال الداخلي و إدارة الصراع في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي، قد قمنا بصياغة إستمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تنقسم إلي ثلاثة محاور، وقد تم توزيعها على عدد من الموظفين للإجابة عليها.

1-عرض وتحليل بيانات الدارسة

1-1- المحور الأول: البيانات الشخصية

لا يمكن أن نقوم بأي بحث إجتماعي دون أن نعرج على محور البيانات الشخصية، وهذا الأخير يساعد على تقسيم مجتمع البحث ودعم البحث العلمي، بمعرفة العينة التي نتعامل معها وخاصة من حيث الجنس وسنرى لاحقا بقية البيانات الأخرى والتي تكمن في السن، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة والأقدمية، حيث نرى أن هذا كافي بالنسبة لما نحتاجه من المعلومات عن عينة الدراسة أو بالأحرى ما يجب معرفته ضمن إطار بحثنا.

الجدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	% 37,2
أنثى	27	% 62,79
المجموع	43	%100

فمما تؤكده الإحصائيات الرقمية في الجدول أن العينة أغلبها من جنس الإناث 62,79 % بينما تقدر نسبة الذكور 37,2 % وهذا لا ينطبق على عينة الدراسة فقط بل كذاك على مجتمع الدراسة من خلال ملاحظتنا لذلك، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين من جنس الإناث يعني أن التوظيف بها كما هو شائع يميل الى جنس الإناث أو لعل هذا راجع إلي طبيعة ميدان الدراسة وهو الميدان الصحي، لان في مجتمعنا الجزائري تفضل المرأة إما المجال الصحي أو التعليمي، إضافة إلي ذلك أن هذا العمل لا يتطلب جهد عضلي.

الجدول رقم (3) : يمثل توزيع العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	3	% 6,97
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	12	% 27, 9
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	13	% 30,23
من 45 فما فوق	15	% 34,88
المجموع	43	%100

إن عامل السن ضروري في أي تخصص، فالخبرة والحكمة وطول معايشة الوظيفة تخلق شعور لدى الموظف بأهمية وظيفته وقربة منها وقدرته على الإلمام بجميع جوانبها إضافة أنها تساعده على التنقل من منصب إلي أخر حسب مستواه التعليمي والاقدمية والكفاءة .

فمن خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن يتبين لنا أن نسبة 34,88% من أفراد العينة الذين سنهم من 45 فما فوق وهي أكبر نسبة ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين 35 و45 سنة والتي تقدر بنسبة 30,23 % ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين 25 و35 سنة والتي تقدر بنسبة 27,9% ثم تليها الفئة العمرية التي تقل عن 25 سنة والتي تقدر بنسبة 6,97 % وهذا يعود إلى طبيعة المهنة فالمجال الصحي يحتاج لدراسة الي عدة سنوات على المستوى الأكاديمي وعلى المستوى التطبيقي, ولا يقتصر الامر عند الأطباء فقط بل أيضا عند الإداريين يجب أن تكون لهم خبرة والتكوين الجيد في مجال الإدارة والتسيير الاعمال ولديهم أقدمية في العمل وهذا ما أشار اليه في المقابلات مع مسؤول الموارد البشرية.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	1	% 2,33
ثانوي	15	% 34,88
جامعي	27	% 62,79
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي نرى أن مستوى الجامعيين تقدر بنسبة 62,79% في حين نجد أن المستوى الثانوي يقدر نسبة 34,88% أما بنسبة للمستوى متوسط فتقدر نسبته 2,33% . وهذا قد يعود الى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع العينة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
طبي	6	% 13,95
شبه طبي	20	% 46,51
إداري وتقني	17	% 39,53
المجموع	43	%100

حاولنا في هذه العينة ضم جميع الشرائح المهنية الذين يعملون في المؤسسة الإستشفائية العمومية والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة فئات أساسية فالجدول أعلاه يوضح ذلك تقدر نسبة شبه طبي 46,51% وتعتبر أعلى نسبة ثم تليها فئة الإداريين وتقنيين بنسبة39,53% ويشمل الموظفين داخل الأجهزة البيروقراطية ، أخيرا فئة الأطباء تقدر بنسبة 13,95% يمكن أن يعود ذلك إلي نسبة المسابقات التوظيفية التي فتحتها الحكومة لصالح الطاقم شبه الطبي، ذلك الى أن فئة الشبه الطبي وفئة الاداري والتقني يكون بنسب أعلى من التوظيف في فئة الاطباء، وذلك بهدف تغطية حاجيات المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الجدول رقم (6): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	% 20,93
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	12	% 27,9
من 10 سنوات فما فوق	22	% 51,16
المجموع	43	%100

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات تتمثل أعلى نسبة وتقدر 51,16 % وفي الترتيب الثاني يأتي الموظفين ذوي الخبرة من 5 الى 10 سنوات وهذا بنسبة 20,93 % أما بنسبة للذين تقل خبرتهم على 5 سنوات فتقدر 27,9%.

ومنه نستنتج أن الموظفين في المؤسسة الإستشفائية العمومية لديهم خبرة وأقدمية في العمل وأن سياسة التوظيف من طرف الدولة كانت بمعدلات عالية خاصة في السنوات العشرة الاخيرة.

1-2- المحور الثاني: الإتصال الشفوي والتقليل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين والمرؤوسين.

الجدول رقم (7): يمثل توزيع وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالا.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
الإتصال الرسمي	34	% 79,06
الإتصال الغير رسمي	12	% 20,93
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 79,06 % من أفراد العينة ترى أن المؤسسة تعتمد على الإتصال الرسمي، في حين 20,93 % من عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تستعمل الإتصال الغير رسمي، فيمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة المهن التي تستعمله من أجل نقل (الأوامر، المعلومات، التقارير ...) فحسب المقابلة التي قمنا بها مع مسؤول الإتصال: « تعتمد المؤسسة بدرجة الأولى على الوثائق والمراسلات لأنها وسيلة إتصالية يمكن الرجوع إليها عند مراقبة عملية التنفيذ والتأكد من تنفيذ محتوى الرسالة أو أي وثيقة أخري» وهذا راجع إلى ما يتصف به الأسلوب الكتابي من رسمية وحماية للمعلومات والحرص على إيصالها، وأيضا " النظرية العلمية " التي ترى أن الإتصال يتم من الأعلى إلى الأسفل بغرض توجيه المرؤوسين وتحديد الأداء، فحسب "التيلورية" فإن الإتصال التنظيمي يختصر في وثائق مكتوبة، فالعامل يتلقى توجيهات فردية، ليس له الحرية في التعبير أو إضافة شيء، وهذا ما نراه في المؤسسة الإستشفائية العمومية حيث يتلقى الموظفين مجموعة من التوجيهات والاوامر من قبل المسؤولين بطريقة رسمية وبإستعمال مجموعة من الوسائل التي تعتمد عليه المؤسسة كالمستندات والتقارير أيضا إستعمال لوحة الإعلانات خاصة عندما تكون الأوامر أو التوجيهات المقدم من طرف المسؤول مستعجل وضرورية وهناك عدة وسائل اخرى.

الجدول رقم (8): يمثل توزيع إستعمال التعاون الجماعي في القيام بالمهام.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	17	% 39,53
أحيانا	24	% 55, 81
نادرا	2	% 4,65
المجموع	43	%100

من خلال قراءتنا للبيانات المسجلة تبين أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن التعاون الجماعي في القيام بالمهام ليست ظاهر دائمة بل متقطعة ويقدر ذلك بنسبة 55,81% أي ليست بشكل دوري فأحيانا ما يكون التعاون الجماعي بين الموظفين، أما 39,53% من أفراد العينة يرون أن التعاون الجماعي في القيام بالمهام هو سمة غالبا ما تحدث داخل المؤسسة، في حين 4,65% من أفراد العينة نجدهم معارضين يعتبرون التعاون الجماعي سلوك نادر الوجود داخل المؤسسة.

من هنا نستنتج أن التعاون الجماعي في القيام بالمهام داخل المؤسسة ظاهر موجودة ولكن ليس بصفة دائمة ويمكن أن يرجع ذلك إلى وجود بعض التوترات داخل البيئة الوظيفية فقد أكد "هنري فايول" في "نظرية التكوين الإداري" على أهمية وجود التعاون والتنسيق بين لأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عنصر الإتصال بشرط لا يتنافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة، وهذا ما يؤكده على أن التعاون الجماعي مهم ورئيسي في المؤسسة فهو يوفر لها الإستفادة من جميع المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد مما يساعد في الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها بأسرع وقت وبأكثر إبداع وإبتكار وأيضا يقوم بإكساب الفرد روح التعاون والمنافسة الشريفة وتقبل الآراء المختلفة.

الجدول رقم (9): تمثل توزيع مدى لجوء المؤسسة للاجتماعات لتبادل الأفكار والمعلومات بين المسؤولين والموظفين.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	9	% 20,93
أحيانا	27	% 62, 79
نادرا	7	% 16,27
المجموع	43	%100

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين يرون المؤسسة تلجأ أحيانا للإجتماعات لتبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين تقدر بنسبة 62.79 %,آما 20 %من أفراد العينة أشاروا إلى أن الإجتماعات آلية دوري يلجأ لها المسؤولين من أجل تبادل الأفكار والمعلومات، وأخيرا 16.27 %من أفراد العينة أكدوا أن نادرا ما تكون هناك إجتماعات داخل المؤسسة.

نستنتج من بيانات الجدول والمقابلات التي أجريناها مع بعض الموظفين أن الاجتماعات ليست دورية بل تنعقد إلا عند الضرورة القصوى، وعند حدوث مستجدات، أما الاجتماعات التي تنعقد من أجل الإستفسار حول شؤون المؤسسة أو المشاكل التي يوجهها الموظفين أو غير ذلك فهي غير موجودة.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع الندوات المبرمجة في توضيح طريقة العمل بالمؤسسة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	11	% 25,58
أحيانا	25	% 58, 13
نادرا	7	% 16,28
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 58,13% من أفرد العينة يروا أن أحيانا ما تساعد الندوات المبرمجة على توضيح العمل داخل المؤسسة، أما 25.58% من أفراد العينة يعتقدون أن الندوات ذات فعالية وتساعد في جميع الحالات بتوجيه الموظفين وشرح طرق العمل، في حين 16,27 من أفراد العينة قد أشاروا أن الندوات ليست فعالة ولا تعتبر وسيلة كافية من أجل توضيح طرق العمل داخل المؤسسة وهذا ما لا يتوافق مع إجابة المبحوثين الذين تم مقابلتهم أكدوا على أن الندوات المبرمجة غير موجودة داخل المؤسسة.

الجدول رقم(11): يمثل توزيع توتر العلاقات بين وحدات الأقسام المختلفة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	% 60,47
لا	17	% 39, 53
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه تؤكد الإحصائيات الرقمية أن 60,47% من أفراد العينة يرو أن التوترات دائما ما تحدث داخل المؤسسة، أما 39,53% من أفراد العينة ينفون وجود التوتر في العلاقات بين وحدات الأقسام المختلفة.

ومن هنا نستنتج أن التوتر هي صفة ملازمة للبيئة الوظيفية وحسب المقابلات التي قمنا بها مع بعض الموظفين توصلنا إلى أن هذا راجع إلى أسباب عدا أهمها الترقيات الغير نظامية والمحسوبية في المصالح، توصل الباحث " طارق بن العتبي " في دراسته "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها " أن أسباب الصراع تكمل في محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، تعارض الأهداف، وفي" النظرية البيروقراطية" قدما "ماكس فيبر" في النموذج المثالي لتنظيم المعايير الموضوعية من أجل التوظيف (الكفاءة، الأقدمية، الشهادة)، وأيضا تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي وذلك من أجل تجنب التوترات القائمة بين الموظفين والمسؤولين.

الجدول رقم(12): يمثل توزيع الخطابات الشفوية في حل المشاكل التي تقع بين المسؤولين والموظفين.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	11	% 25,58
أحيانا	23	%53,48
نادرا	9	%20,93
المجموع	43	%100

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 53,48% من أفراد العينة يروا أن أحيانا ما تكون الخطابات الشفوية وسيلة كافية من أجل حل المشاكل بين الموظفين، أما 25,58% يروا أن الخطابات الشفوية هي الوسيلة الأكثر فعالية في تسوية الصراعات الداخلية فهو قد يساعد الموظفين على إزالة الإبهام وتوضيح أوجه الإختلاف وتهدئة الأوضاع ما بين طرفي الصراع، في حين20,93% من أفراد العينة إعتبر أن هذا النوع من الإتصال نادرا ما يساهم في حل حالات التصادم في الآراء، وقد توصل الباحث" أمين بلقاضي" في دراسته "الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة " أن الإتصال الشفوي يساعد في تجنب الخلافات والنزاع، هذا ما يؤكد على أهمية الإتصالات الشفوية، فالمواجهة المباشرة يمكن أن تكون جسر للحد من نسب التوتر في العلاقات التنظيمية داخل أي مؤسسة.

الجدول رقم(13): يمثل توزيع نسبة تبادل للآراء بين المسؤولين والموظفين حول مواضيع لها علاقة بالعمل.

العينة / الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	10	% 23,26
أحيانا	27	% 62, 8
نادرا	6	% 13,95
المجموع	43	%100

تشير الشواهد الكمية في الجدول الذي يخص تبادل الآراء بين الموظفين حول مواضيع العمل أن 62,8% من عينة الدراسة تعتقد تبادل الآراء بين الموظفين ظاهر ملازمة للمؤسسة ولكن لا تحدث بصفة دورية ومنتظمة وهذا يمكن أن يعود بدرجة أولى إلى غياب منطلق الثقافة التشاركية في الممارسات المهنية داخل المؤسسة ومن جهة أخرى قد يكون مرتبط بالإعتقاد الفردي للموظفين فهناك من يعتقدون أن تبادل الآراء حول مواضيع لها علاقة بالعمل يسبب له مشاكل على مستوي المؤسسة مع مسؤولين أعلى منه مرتبة، في حين 23,26% من أفراد العينة قد أثبت أن تبادل الآراء بين الموظفين يحدث بشكل دوري دائم ومنتظم فغالبا ما يتقاسم هؤلاء آراء ذات صلة بمستجدات وتطورات أو الرهانات داخل المؤسسة، أما فيما يخص 13,95% يرو أن نادرا ما يكون هناك تبادل للآراء بين الموظفين.

الجدول رقم(14): يمثل توزيع نسبة مساعدة الحوار في التقليل من التوتر بين المسؤولين والموظفين.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	11	% 25,58
أحيانا	28	% 65, 11
نادرا	4	% 20,93
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 65,11% يروا أن الحوار بين الموظفين يساعد في تقليل من التوتر بينهم ، يمكن أن يكون ذلك لأن الحوار يفتح مجال لتكلم بأريحية بين بعضهم البعض ومعرفة الآراء والتحدث حول مشاكلهم، أما 25,58% يروا أن غالبا ما يكون الحوار هو الحل الأمثل في التقليل من

التوترات بين الموظفين داخل المؤسسة، في حين 20,93% يروا أن الحوار نادرا ما يكون لديه دور في تقليل التوتر.

ومن هنا نستنتج أن الإتصال بين الموظفين والمسؤولين لا يقدم له أهمية وهذا راجع إلى نقص الوعي بأهمية الإتصال الداخلي فحسب ملاحظتنا فإن الإتصال الداخلي يختلف أهميته حسب مكانة الموظفين الإداريين وتقنيين أو شبه طبي أو طبيب.

الجدول رقم(15): يمثل توزيع نسبة مساهمة المقابلات في التفاهم والترابط بين المسؤولين والموظفين وكسب الثقة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	14	% 32,56
أحيانا	26	% 60, 47
نادرا	3	% 6,98
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 60,47 % يروا أن أحيانا ما تساهم المقابلات في التقارب والتفاهم والترابط بين الموظفين وكسب الثقة فيمكن أن يرجع ذلك إلى الوقت المحدود أو لإرتباط كل موظف بعمله، في حين 32,55 % يروا أن غالبا ما تساهم المقابلات في تكوين العلاقات الإجتماعية والتعاون والتآزر بين الموظفين وذلك بروح معنوية عالية مما يؤكد الإنسجام القوي فهذا ما يؤكده "ابراهام ما سلو" في "سلم الحاجات" أن الفرد لديه رغبة طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات كالحاجات الإنتماء التي تتضمن الإنتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد، أما 6,97% يروا أن المقابلات نادرا ما تقوم بالتقارب فهم لا يشجعون مثل هذا النوع من الإتصالات الداخلية.

الجدول رقم(16): يمثل توزيع دور الإتصال المباشر في تحسين العلاقة بين المسؤولين والموظفين.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	19	% 44,19
أحيانا	7	% 16 28
نادرا	17	%39,53
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه توصلنا إلى أن 44,19% من أفراد العينة يروا أن الإتصال المباشر الآلية الأكثر نجاحا لأنها تقوم بتوطيد العلاقة بين المسؤولين والموظفين، لكن 39,53% من أفراد العينة يروا أنه يلعب دورا مهما في تحسين العلاقات بين المسؤولين والموظفين، وأخيرا 16,27 % يعتقدون أن أحيانا ما تساعد الإتصالات المباشرة في تحسين العلاقات.

من نتائج الجدول نلاحظ أن هناك تقارب بين القيم من خلال المقابلة المصرح بها من طرف مسؤول الإتصال توصلنا إلى أن الإتصال لديه دور إيجابي في بعض الحالات ودور سلبي في حالات أخرى.

1-3- المحور الثالث: الإتصال الكتابي وحل الخلاف بين المسؤولين والموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم(17): يمثل توزيع تعدد قنوات الإتصال داخل المؤسسة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	% 65,12
لا	15	% 34, 88
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 65,12 % من أفراد العينة أكدوا على تعدد القنوات الإتصالية داخل المؤسسة، أما 34,88% لا يؤيدون هذا الطرح حيث يروا أن القنوات الإتصالية داخل المؤسسة محدودة جدا. ومن ملاحظتنا نستنتج أن المؤسسة لديها عدة قنوات إتصالية لكن المسؤولين والموظفين يستعملون إلا التقليدية منه، وذلك لعدم معرفتهم أهمية الإتصال البالغة في تسهيل المهام خاصة عند نقل الأوامر والمعلومات المستعجلة.

الجدول رقم(18): يمثل توزيع فائدة الإتصال في تقليص حدة المشاكل داخل المؤسسة.

الإقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	%88,37
لا	5	% 11, 63
المجموع	43	%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 88,37 %من أفراد العينة يروا أن الإتصال مفيد جدا في معالجة المشاكل داخل المؤسسة فالإتصال حسبهم يزيل الغموض واللبس والإبهام ويوضح نقاط الإختلاف، في حين 11,63% يروا أن الإتصال غير مفيد في حل المشاكل داخل المؤسسة، من خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض الموظفين.

ومن بيانات الجدول نستنتج أن هناك شريحتين أساسيتين فهناك من يؤكدون على أن الإتصال وسيلة هامة تساعد في الحد من المشاكل أما الشريحة الثانية ترى أن الإتصال موجود لكن غير بنّاء ولا يساهم بدرجة كبير في تقليص المشاكل والإختلافات داخل المؤسسة.

الجدول رقم(19): يمثل توزيع مدى توجيه أساليب الإتصال نحو أدوارك داخل المؤسسة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	12	% 27,9
أحيانا	27	% 62, 8
نادرا	4	% 9,3
المجموع	43	%100

حسب ما يشير له الجدول أعلاه فإن 62,8% من أفراد العينة يروا أن أساليب الإتصال تساعد على توجيه الموظفين نحو أدوارهم داخل المؤسسة بشكل كبير، بينما 27,9% من أفراد العينة يروا أنه دائما ما يكون الإتصال الوسيلة الكافية لإطلاع الموظف على أدواره داخل المؤسسة، في حين 9,3% من أفراد العينة يروا أنه نادرا ما تساعد أساليب الإتصال على توجيه الموظفين للمهام المقدم لهم ربما يعود ذلك لغياب الجودة على مستوي القنوات الإتصالية، ومن هنا نستنتج أن أساليب الإتصال تسمح بتوضيح الحدود القانونية والإدارية وكذا الصلاحيات المسندة لكل موظف فهي تساعد على توجيه الموظف على أدوارهم وحسب دراسة فريدة جعالة " الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي" توصلت أن الإتصال الداخلي هو الإطار المناسب لتنسيق الأعمال فهو أداة ضرورية داخل المؤسسة ففي أي مؤسسة لابد من وجود الإتصالات التي يمكن أن توجه كل عامل نحو أداء وظائفه وأدواره على أكمل وجه ودون التداخل في صلاحيات والمهام الموظفين الاخرون.

الجدول رقم(20): يمثل عمليات تكوين في مجال الإتصال من أجل تعميم فكرة أهمية الإتصال داخل المؤسسة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	% 39,53
لا	26	% 60, 47
المجموع	43	%100

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن 60,47% من أفراد العينة أجمعو على أن المؤسسة لا تقوم بتنظيم أي نمط من الدوارت التكوينية في مجال الإتصال من أجل تعميم فكرة أهمية الإتصال وهذا ما أكدته نتائج الجدول المتعلق بتوزيع تعدد القنوات الإتصالية، أن هناك قنوات ولا يوجد وعي بأهمية إستعمالها وقد أشار الباحث " محمد قادري" في دراسته « الإتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية بين النظري والتطبيقي» على أن المسؤولين لا يفكرون حتى في إنشاء خلية إتصالية، لكن 39,53% من عينة الدراسة صرحوا بأن المؤسسة تنضم دورات تكوينية من أجل تسليط الضوء على أهمية الإتصال في القطاع العام .فمن بيانات الجدول والمقابلات التي قمنا بها مع بعض المسؤولين وبعض الموظفين أكدوا أن المؤسسة لا تقوم نهائيا بعمليات تكوينية في مجال الإتصال من أجل تعميم أهميته داخل المؤسسة.

الجدول رقم(21): يمثل نسبة وجود خلافات بين المرؤوسين والموظفين داخل المؤسسة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	9	% 20,93
أحيانا	29	% 67, 44
نادرا	5	% 11,63
المجموع	43	%100

يبين الجدول المتعلق بالخلافات بين المرؤوسين والموظفين أن 67,44% من أفراد العينة قد أشاروا إلى أن الخلافات ظاهرة موجودة وطبيعية داخل المؤسسة لكن تحدث بصفة متقطعة وليس بصفة دائمة، أما 20,93% يروا أن الخلافات ظاهرة حاضرة وبقوة، في حين 11,62% يرو أنه نادرا ما يحدث خلافات داخل المؤسسة. وتعود هذه الخلافات حسب مسؤول الموارد البشرية بالدرجة الاولى إلى مسألة صلاحيات كل مصلحة و تداخل في المهام خاصة في المهام المرتبطة ببعضها البعض أما من جهة المقابلات

المتعلقة ببعض الموظفين فان الخلافات تعود الي عدم اهتمام المسؤولين بشكاوي الموظفين، فحسب "ابراهام ما سلو" في نظريته " تدرج الحاجات " يرى أن النزاعات والخلافات أمر طبيعي وذلك لأن الإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات، لكن ذلك يؤثر في حال تكررت هذه الخلافات والنزاعات وستؤثر لامحالة بطريقة سلبية على العلاقات والتفاعلات بين الفاعلين داخل المؤسسة مما ينجر عنه إختلال في أداء المؤسسة وفعاليتها.

الجدول رقم(22): يمثل مدى وجود خلل في توزيع الصلاحيات والمهام بين الموظفين.

الإقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	% 79,07
لا	9	% 20, 93
المجموع	43	%100

من خلال الجدول الذي يخص توزيع الصلاحيات والمهام بين الموظفين فإن الغالبية القصوى التي تقدر نسبتها 79,07% تأكد أن هناك خلل كبير في توزيع الصلاحيات والمهام فحسب تصريحات المقدم في المقابلات أنه لا توجد معايير ثابتة وعقلانية في توزيع الصلاحيات والمهام بين الموظفين، حيث 20,93% من عينة الدراسة أشاروا إلى أن لا توجد أي خلل في توزيع الصلاحيات والمهام فهذه الاخيرة يتم توزيعها وفقا للمستوي العلمي والخبرات التي يمتلكها كل موظف.

فمن خلال هذه النسبة العالية وأيضا من خلال المقابلات مع بعض الموظفين نلاحظ هناك خلل في توزيع الصلاحيات، كما أنه توصلنا إلى أن هناك مصالح شخصية تتدخل في توزيع الصلاحيات والمهام.

الجدول رقم (23): يمثل نسبة الخلاف بين الموظفين بسبب سوء وسيلة الإتصالية المستعمل.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	10	% 23,26
أحيانا	27	% 62, 8
نادرا	6	% 13,95
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 62,8% يروا أنه أحيانا ما تكون هناك خلافات بين الموظفين بسبب سوء وسيلة الإتصال المستعملة، بينما 23,26% من أفراد العينة يروا أن هذا النوع من الخلافات غالبا ما يحدث، في حين 13,95% منهم يروا أنه نادرا ما تحدث مثل هذه الظاهرة.

فمن خلال هذه النتائج وأيضا المقابلة التي قمنا بها مع مسؤول الإتصال وصلنا إلى أنه ليست الوسيلة بحد ذاتها هي السبب في الخلافات بل إختيار الموظف الوسيلة الغير مناسبة خاصة عند نقل المعلومات أو الأوامر المستعجلة.

الجدول رقم (24): يمثل توزيع مدى مساهمة الإعلانات في تزويد الموظفين بالمعلومات المهمة والمستعجلة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	18	% 41,86
أحيانا	21	% 48, 84
نادرا	4	% 9,3
المجموع	43	%100

من خلال الجدول الذي يخص دور الإعلانات في تزويد الموظفين بالمعلومات المهمة والمستعجلة فإن النسب نوعا ما متقاربة بين الفئة التي أدلت بجواب غالبا والفئة التي أدلت بالجواب أحيانا فتقدر نسبة 48,84% يروا أن الإعلانات أحيانا ما تكون الوسيلة الأكثر فعالية من أجل نقل المعلومات المستعجلة والمهمة، بينما 41,86% من أفراد العينة يروا أن الإعلانات غالبا ما تساهم في نقل المعلومات المستعجلة والمهمة، في حين 9,3% من أفراد العينة يروا أنه نادرا ما تكون الإعلانات الوسيلة الكافية لنقل المعلومات.

من خلال نتائج الجدول والمقابلة التى أجريناها مع مسؤول الإتصال الذي صرح بأن الإعلانات هي وسيلة فعالة من أجل تزويد الموظفين بالمعطيات المستعجلة والمهمة وذلك لأنه يتم تعليقها في مكانها الخاص على لائحة الإعلانات والتي تكون في مكان واضح وعام يثير إنتباه جميع الموظفين وهذا ما يؤكد على أن الإعلانات وسيلة ذات أهمية قصوى.

الجدول رقم(25): يمثل توزيع مدى مساهمة التعليمات والأوامر التي تصدر عن المسؤولين في تجنب الخلافات.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	31	%72,09
أحيانا	9	%20,93
نادرا	4	%6,97
المجموع	43	%100

تؤكد الإحصائيات الرقمية في الجدول أعلاه أن 72,09% من عينة الدراسة يروا أن التعليمات والأوامر هي الآلية الوحيدة التي تنجح دائما في تجنب النزاعات والخلافات فالسلطة التي يتمتع بها المسؤول وكذلك خبرته في إدارة الصراعات الداخلية تمنحه هامشا كبيرا من الهيبة والإحترام وتجعل الموظفون يلتزمون بأوامره الصادرة، أما 20,93 %من أفراد العينة يروا أنه أحيانا ما تساعد التعليمات والأوامر في تجنب الخلافات، في حين 6,97 %من أفراد العينة يروا أنه النادرا ما تساعد التعليمات والأوامر في تجنب الخلافات، يمكن أن يعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب في مقدمتها الغموض الذي يحيط التعليمات المقدمة أو بسبب غياب العدل في حل الخلافات البينية أو بسبب المحسوبية.

الجدول رقم(26): يمثل توزيع نسبة الإعتماد على التقارير في إيصال شكاوي إلى مسؤولك المباشر داخل المؤسسة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	% 72,09
لا	12	% 27, 9
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن 72,09% من أفراد العينة يروا أن التقارير هي الوسيلة الوحيد ورسمية لنقل الشكاوى، أما 27,9% يعتبرو أن التقارير ليست الوسيلة الوحيد من أجل نقل الشكاوي فحسب رايهم فهي ليست فعالة ولا تقدم نتائج.

من خلال الجدول نستنتج أن التقارير هي الوسيلة الوحيدة التي يتم نقل بها شكاوي العمال وتجاوزاتهم المهنية وذلك لأنها الطريقة الرسمية والمعترف بها داخل المؤسسة وهذا ما أكدته التصريحات المقدمة من

خلال المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية، لكن من خلال المقابلة مع بعض الموظفين أيضا توصلنا إلى أن المشكل ليس في فاعلية التقارير ودورها في إيصال الشكاوي بل عدم إهتمام المسؤولين ولا مبالاتهم هو ما يجعل هذه الوسيلة غير فعالة وغير كافية.

الجدول رقم(27): يمثل توزيع نسبة مساعدة التقارير على تقليص نسبة إحتجاجات الموظفين داخل المؤسسة.

الاقتراحات / العينة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	29	%67,44
أحيانا	10	%23,25
نادرا	4	%9,69
المجموع	43	%100

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 67,44% من أفراد العينة يروا أن التقارير غالبا ما تساعد على تقليص نسبة إحتجاجات الموظفين داخل المؤسسة، أما 23,25 % يروا أن أحيانا ما تساعد التقارير من تقليص الصراع، في حين 9,69% من أفراد العينة أن التقارير نادرا ما تساعد في التقليل من الإحتجاجات داخل المؤسسة.

من خلال النتائج الإحصائية للجدول نستنتج أن التقارير تساعد في معظم الحالات على تقليص نسبة الإحتجاجات وكذلك الخلافات بين الموظفين وهذا ما يؤكده نتائج الجدول السابقة فالتقارير تعتبر الوسيلة الوحيدة التي يستعملها المسؤول والموظفين في توسيل كل الشكاوي والخلافات التي تحدث داخل المؤسسة فهي من الوسائل الرسمية التي تفرض على المسؤول أو الموظف الخضوع لها.

2- مناقشة نتائج الدراسة

2-1- مناقشة نتائج الدارسة في ضوء الفرضيات الدراسة

2-1- 1- مناقشة الفرضية الأولى

تبين البيانات المتحصل من ميدان الدراسة أن الفرضية الأولى والتي مؤداها « يساهم الإتصال الشفوي يقلل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة» لم تتحقق، حيث نرى ذلك من خلال الإحصائيات المشار إليها في الجداول:

- 20,93 % من عينة الدراسة في الجدول رقم 6 ترى أن المؤسسة تستعمل الإتصال الغير رسمي.

- أما 39,53% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 7 يروا أن التعاون الجماعي في القيام بالمهام هو سمة تحدث داخل المؤسسة.
- أما 20 % من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 8 أشاروا إلى أن الاجتماعات آلية دورية يلجأ لها المسؤولين من أجل تبادل الأفكار والمعلومات.
- أما 25.58% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 9 يعتقدون أن الندوات ذات فعالية وتساعد في جميع الحالات بتوجيه الموظفين وشرح طرق العمل.
- 60,47% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 10 يرو أن التوترات دائما ما تحدث داخل المؤسسة.
- أما 25,58% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم11 يروا أن الخطابات الشفوية هي الوسيلة الاكثر فعالية في تسوية الصراعات الداخلية.
- 23,26% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 12 قد أثبت أن تبادل الآراء بين الموظفين يحدث بشكل دوري دائم ومنتظم فغالبا ما يتقاسم هؤلاء آراء ذات صلة بمستجدات وتطورات أو الرهانات داخل المؤسسة.
- 32,55 % من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 14 يرو أن غالبا ما تساهم المقابلات في تكوين العلاقات الإجتماعية والتعاون والتآزر بين الموظفين.

من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن الاتصال الشفوي لا يعتبر آلية فعالة في حل الخلافات بين المسؤولين والموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية جيجل وذلك ليس لعدم فعالية الإتصال الشفوي كآلية في حد ذاتها ولكن لغياب التوعية داخل المؤسسة وكذلك غياب الدورات التكوينية والتدريبية والتي من شؤنها تعزيز منطق الثقافة التشاركية وثقافة الحوار بين المسؤولين والموظفين. يعني حتى في حالة وجود الإتصال الشفوي داخل المؤسسة فإنه إتصال غير بناء وغير هداف وغير منظم، بصيغة أدق لا يوجد هناك تأطير مهني لذلك الإتصال الشفوي الإحترافي الذي من شأنه أن يحول الخلافات البينية إلى مصدر لترسيخ الممارسات المؤسساتية وتطوير أداء المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل.

2-1- 2- مناقشة الفرضية الثانية

وفقا لنتائج الدراسة نتوصل إلى أن الفرضية الثانية والتي مؤداها « يساهم الاتصال الكتابي وحل الخلاف بين الموظفين داخل المؤسسة» قد تحققت، حيث نرى ذلك من خلال البيانات الرقمية المتحصل عليها في الجداول:

- 65,12 % من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 16 اكدوا على تعدد القنوات الاتصالية داخل المؤسسة.
- 88,37 % من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم17 يروا أن الاتصال مفيد جدا في معالجة المشاكل داخل المؤسسة.
- -62,8% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم18 يروا أن أساليب الإتصال تساعد على توجيه الموظفين نحو أدوارهم داخل المؤسسة.
- 67,44% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم20 قد أشاروا إلى أن الخلافات ظاهر موجودة وطبيعية داخل المؤسسة لكن تحدث بصفة متقطعة وليس بصفة دائمة
- 79,07% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 21 تأكد أن هناك خلل كبير في توزيع الصلاحيات والمهام.
- 62,8% يروا أن احيانا ما تكون هناك خلافات بين الموظفين بسب سوء وسيلة الاتصال المستعملة.
- 48,84% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم22 يروا أن الإعلانات أحيانا ما تكون الوسيلة الأكثر فعالية من أجل نقل المعلومات المستعجلة والمهمة.
- 72,09 من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 24 يروا أن التعليمات والأوامر هي الآلية الوحيدة التي تنجح دائما في تجنب النزاعات والخلافات.
- 72,09% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 25 يروا أن التقارير هي الوسيلة الوحيد ورسمية لنقل الشكاوى.
- 67,44% من عينة أفراد الدراسة في الجدول رقم 26 يروا أن التقارير غالبا ما تساعد على تقليص نسبة إحتجاجات الموظفين داخل المؤسسة.

لكن يجدر الإشارة أن فعالية الإتصال الكتابي ليست مضمونة برغم من إستعمالها بشكل واسع داخل المؤسسة، وفقا مما إستنتجنا من نتائج الجدول والمقابلات أن هناك خلل في توزيع الصلاحيات والمهام

بالإضافة لذلك هناك غياب كلي لدورات التكوينية في مجال الإتصال الكتابي والتي من شؤنها أن ترفع من مستوي وعي الموظفين وأيضا تعزيز القنوات الإتصالية داخل المؤسسة. وبناءا على ذلك يمكن القول أن الإتصال الكتابي يساهم في حل الخلافات داخل المؤسسة الإستشفائية لكن فعاليته محدودة نوعا ما بسبب غياب اللاعقلانية في التسيير أو هيمنة الإعتبارات الشخصية على المصالحة العامة للمؤسسة.

2-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد الإطلاع والتمحيص على مختلف الدراسات التي إعتمدنا عليها توصلنا إلى المقررات التالية:

- من حيث المنهج: دراسة **بشير كاوجة وفريدة جعالة** تتفق مع المنهج الذي إعتمدنا عليه وهو المنهج الوصفي، وتختلف مع كل الدراسات المتبقية التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي إلا أن **أمين بالقاضي** فقد إستخدم في دراسته المنهج الكمي.
- في ما يخص عينة الدراسة: إعتمدنا على العينة الطبقية العشوائية بحكم أن ميدان الدراسة كان على مستوى المؤسسة الإستشفائية العمومية ما دفع بنا إلى اللجوء لإستعمال هذا النوع من العينة، وقد إتفق ذلك مع دراسة **نور الدين عسلي** وإختلف مع الدراسات الاخرى، أما بنسبة للأدوات المستعملة فقد إعتمدت كل هذه الدراسات على الإستمارة كأداة رئيسية، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق كأدوات فرعية، وهذا ما يتفق مع الدراسة التي قمنا بها والتي إستعملنا فيها نفس الأدوات.

أما في ما يخص نتائج الدراسة فقبل أن نتطرق الى نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بدراستنا يجب أن نشير الى أن هناك ندرة كبيرة في الدراسات البحثية التي تعالج علاقة الإتصال الداخلي وإدارة الصراع داخل المؤسسة. كل المراجع المتوفرة، والتي تحصانا عليها، إما تعالج موضوع الإتصال الداخلي بشكل منفصل، أو موضوع إدارة الصراع بشكل منفصل، ويمكن تقسيم نقاط التقاطع والإختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة إلى ما يلي:

- بالنسبة للدراسات التي تناولت الإتصال الداخلي فإن **دراسة حياة قبايلي** متوافقة مع دراستنا حول إستعمال الإتصال الرسمي داخل المؤسسة، إضافة إلى **دراسة محمد قادري** والتي تؤكد على عدم مبالاة وعدم إهتمام المسؤولين بالإتصال القائم بين الموظفين وأيضا بالتقارير المقدمة لهم، أما دراسة بشير كاوجة فقد إتفقت مع دراستنا على أن تحسين الإتصال الداخلي يساعد في زيادة التنسيق والتعاون داخل المؤسسة وأيضا إتفقت في إهمال مستخدمي شبكة الإتصال وعدم القيام بدورات تكوينية للموظفين لتعريف بوسائل الإتصال وكيفية إستعمالها، أما النتائج المتوصل إليها دراسة أمين بالقاضي فقد إختلفت مع

دراستنا في كون الإتصال الشفوي مع المسؤولين وسيلة فعالة في تفاد ومنع حدوث تداخل وإختلاف بين العمال.

بالنسبة للدراسات التي تتناول إدارة الصراع فإن **دراسة نور الدين** عسلي تتفق مع دراستنا في كون الصراع موجود داخل المؤسسة بين المسؤولين والموظفين، أما فيما يخص الدراسات الاخرى فقد تناولت موضوع إدارة الصراع من جهة مخالفة للدراستنا.

2-3- النتيجة العامة للدراسة

بالنسبة إلى عدم تحقق الفرضية الاولى والتي مؤداها « يساهم الإتصال الشفوي في التقليل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة» وتحقق الفرضية الثانية والتي مؤداها « يساهم اللإتصال الكتابي في حل الخلاف بين الموظفين داخل المؤسسة» يمكن القول أن الفرضية الرئيسية والتي مؤداها « يساهم الإتصال الداخلي في إدارة الصراع داخل المؤسسة » قد تحققت إلى حد ما حيث نرى أن الإتصال الشفوي حسب بيانات المبحوثين في الجدول الخاص بالفرضية الاولى غير فعال وغير موجود في ثقافة هذه المؤسسة وفي ثقافة الفاعلين داخل لمؤسسة، فهو ليس بالآلية المهمة وذلك لعدة أسباب من بينها غياب التوعية والحملات أو الدورات التكوينية، عدم إستعمال القياد الإدارية لهذه الوسيلة، محدودية النقاشات التي تتعلق بقضايا الموظفين، غياب الثقافة ما بين الموظفين والإدارة وعدم إستعمال أسلوب علمي واضح ومنظم في إدارة المؤسسة. في حين نرى أن الإتصال الكتابي وحسب إجابات المبحوثين حول الفرضية الثانية هو عملية ضرورية لحل النزاعات والخلافات داخل هذه المؤسسة الإستشفائية العمومية إضافة إلى فعاليته في حل الصراع داخل المؤسسة كون الموظفين يثقون في الإتصال الموثق أكثر من الإتصال الغير رسمي تجنب الإمكانية التعسفية بالسلط من طرف الإدارة والمسؤولين.

خاتمـــــــــــة

الخاتمة

يلعب الإتصال دور محوري في إدارة الصراع داخل المؤسسة سواء الإتصال الرسمي والغير رسمي ولكن يجدر الإشارةأ هناك اختلاف كبير في توظيف الآليات الإتصالية ما بين مؤسسة الى اخرى وهذا الإختلاف يرتبط بشكل وثيق بثلاثة محددات أساسية وهي:

الجانب القيمي: فإذا كانت المؤسسة تشجع على ثقافة الحوار والإتصال وترسيخ مبدأ العائلة الواحدة في المؤسسة فإنها سوف تشجع على الإتصال الغير مباشر كآلية لحل الصراعات بين الموظفين، من جهة أخرى يعتبر إدراك المؤسسة للوسائل العقابية عاملا إضافيا يؤثر على الجانب القيمي، فإذا كانت المؤسسة تركز على أسلوب الترغيب والترهيب أو العقاب والمكافأة، فإنها بذلك تشجع على الإتصال الغير رسمي، وحتى الرسمي ولكن إذا كانت المؤسسة تعتمد فقط على أسلوب العقاب، فإنها قد تعزز من قيمة الخوف داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل الموظفين يتجنبون الإتصال الرسمي.

الجانب القيادي: لا يمكن دراسة أثر الإتصال الداخلي على إدارة الصراع دون منح الأولوية للبعد القيمي، هناك فرق بين قيادة تتميز بالمرونة، التفهم، التحفيز، الكفاءة وبين قيادة تعتمد مبدأ الجزاء بشكل مستمر وتتبع الإعتبارات الشخصية في إتخاذ القرارات.

ففي النوع الأول من القيادات تشهد توظيف واسع للإتصال الرسمي أو الإتصال الغير رسمي، ولكن في النمط الثاني غالبا ما يتم الإعتماد على الإتصال الرسمي .

الجانب المجتمعي: هناك إختلاف كبير في توظيف الإتصال الرسمي والغير الرسمي في حل الصراعات داخل المؤسسة بين الموظفين، وهذا يرجع لذلك التمايز الثقافي بين المجتمعات.

في المجتمعات النامية بالخصوص تختل العلاقات التقليدية سواء العائلية، العشائر، القبلية دورا كبيرا في نسج التفاعلات المجتمعية وأحيانا تهيمن هذه الإنتماءات الفرعية على إعتبارات المؤسسة. إنتشار هذا النمط من العلاقات التقليدية لا يعتبر تجسيد للخصوصية المجتمعية فقط، ولكن قد يعتبر أحيانا مؤشر على هيمنة المحسوبية. في هذه الحالة، فإن الإتصال الغير رسمي قد يكون آلية واسعة لحل الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة وخاصة إذا ولاء القيادة خاضعا للإعتبارات الشخصية أكثر من الإعتبارات المؤسساتية العقلانية، فهناك المؤسسات التي يتبنا الإتصال الرسمي بشكل كبير من أجل الخلافات الإدارية وهناك المؤسسات التي يتبنا الإتصال بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة الصراع يحتل مكانة كبيرة في عملية إختيار القنات الإتصالية المناسبة فالصراع حول أهداف المؤسسة وغاياتها قد يستلزم بالضرورة الإتصال

الرسمي من أجل تجنب إنهيار النظام العام ولكن الخلافات حول المهام والمشاكل بين الموظفين قد يتطلب إتصال غير رسمي .

إدارة الصراع داخل المؤسسة بشكل إيجابي يرتبط بقدرة الإدارة على تفعيل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة، بصيغة أدق انفعالية الادارة الاتصالية في معالجة الإنشقاقات والخلافات بين المسؤولين والموظفين مرهون بمبادرات القيادة في مجال التوعية بأهمية الإتصال الداخلي. يعني لا يكفي أن تقدم أدوات الإتصال للموظفين بل لابد من تنظيم حملات دورية توضح لهم كيفية إستخدام وسائل الإتصال المختلفة. لأنه إذا لم يتم تنظيم هذه الدورات فإن وسائل الإتصال الداخلي تصبح موضوعا مبهما وغامضا بنسبة للموظف وبتالي سوف يتجنب هذا الأخير إستعمال هذه الاليات الإتصالية أو سوف يستخدمها بشكل سيء. وفي كلتا الحالتين من المحتمل أن تشهد إنسداد فعلي داخل النظام الداخلي للمؤسسة وخاصة إذا إستمرت هذه المؤسسات لفترة زمنية طويلة.

قائمـــــة المراجـــع

قائمـــــــــة المراجـــــــــع

1- باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
2. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل ، الأردن، 2005.
3. إحسان محمد حسن: أصول البحث الإجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، ط3، 1998.
4. إحسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطليعة، لبنان، ط3، 1994.
5. أحمد بوضياف: الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
6. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة: الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونمادج حديثة، جدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص 335.
7. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2011.
8. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الادارية في الإتصال، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2004.
9. أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10. بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
11. بشير العلاق: نظريات الإتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
12. بوحنية قوى: الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان مطبوعات الجامعية، 2010.
13. جعفر أبو قاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة، السعودية، 1991.
14. حسام محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
15. حسن داوية: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
16. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
17. حسين حريم: مبادئ الادارة الحديثة، النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
18. حمزة محمد دودين: التحليل الإحصائي المقدم للبيانات بإستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2010.

19. خليل محمد حسن الشماع، محمود كاظم خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2014.
20. خليل محمد حسن الشماع، كاظم حمود خيضر: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5، 2014.
21. خيري خليل الجميلي: الإتصال ووسائلة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1985.
22. رشيد زرواتي: أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار غياشي، الجزائر، ط4، 2012.
23. رضوان بلخير: مدخل إلى الإتصال المؤسساتي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
24. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسير، الاردن، ط1، 2001.
25. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011.
26. سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفى والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006.
27. سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1995.
28. سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1999.
29. سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 189.
30. الشريف عمر، عبد العليم أسامة: المدخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، الاردن، 2009.
31. شعبان سمير فرج: الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
32. شلبي زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2011.
33. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
34. صالح حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، ط1، 1995.
35. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
36. عاطف عدلي العبد: الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
37. عامر قنديلجيي، إيمان السمراني: البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

38. عامر قنديجلي: البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999.
39. عامر مصباح: منهجية إعداد البحوث العلمية، موقم للنشر، الجزائر، ط1، 2006.
40. عايدة نخلة: العلوم السلوكية، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
41. عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الآداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
42. عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1998.
43. عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، دار المطبوعات الجامعية، 2010.
44. عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2000.
45. عبد العزيز أمخيمر ومحمد الطعامة: الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، المفاهيم والتطبيقات، منشورات المنظمات العربية للتنمية الإدارة، القاهرة، 2003.
46. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
47. عبد القادر العلاقي المدني: الإدارة دراسة تحليلة للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار الجدة، جدة، ط9، 2000.
48. عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1967.
49. عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد، دار الكتب، القاهرة، ط2، 1974.
50. علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، يازيد للنشر، ط2، 2005.
51. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999.
52. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2011.
53. عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، 1993.
54. عنبر ابراهيم شلاش: إدارة الترويج والإتصال، دار الثقافة للنشر، الاردن، ط1، 2011.
55. عيد رمضان أحمد: إدارة ال صراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية، دراسة تحليلية، مجلة الفيصل، عدد 249، السعودية، دس.
56. فاروق فلية، عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2005.
57. فوضيل دليو: الإتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
58. فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عامة، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

59. كمال مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
60. محمد أبو سمرة: الإتصال الإتصال والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، ط1، 2011.
61. محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
62. محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الاردن، 2009.
63. محمد السيد جاد الرب: الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشيري، 2008.
64. محمد السيد فهمي: تكنولوجية الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
65. محمد بهجت وجاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
66. محمد حديد موقف: الإدارة المبادئ النظرية والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
67. محمد حسن العمايرة: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، 2004.
68. محمد سلطان حمو: الإتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع،الاردن، ط1، 2015.
69. محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتاب، القاهرة، ط2، 2004.
70. محمد علي القوزي: نشأة وسائل الإتصال وتطورها، دار النهظة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
71. محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001.
72. محمد قاسم القيروطي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، ط4، 2004.
73. محمد جاب الله عمارة: الإدارة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإستكندرية، ط1، 2003.
74. محمود زيدان: الإستقراء والمنهج العلمي مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط4، 1980.
75. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
76. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2000.
77. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات العامة، دائر وائل للنشر، الاردن، ط1، 2002.
78. محمود كاظم خيضر: الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

79. محمود كاظم خيضر، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 363.
80. محمود محمود مهدلي: الإتصال الجامعي في الخدمات الجامعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005.
81. محمود معن عياصرة، مروان محمد بنى أحمد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.
82. محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات والضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008.
83. محمود يوسف عبد الرحمن: إدارة المؤسسة الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
84. محمود يوسف علقة: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009.
85. مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1990.
86. مصطفى عاشوري: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
87. موسى اللوزي: التطور التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
88. ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
89. ناصر قاسيمي: الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ط1، د س.
90. الهاشمي بن واضح: مطبوعة محاضرات في منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
91. الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دس.

ب- الرسائل الجامعية:

1. أمال بن محمد الشادي: إدارة الصراع التنظيمي لذا القيادات النسائية في مؤسسة التعليم العالي، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، قسم التربية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010.
2. أمين بلقاضي: الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، 2011.

3. باية بووزة: الإتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والإتصال، قسم الإتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.
4. بشير كاوجة: دور تكنولوجيات المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
5. بوجمعة نفبيل: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع المدارس الثانوية الجزائرية العامة، نيل شهادة ماجستير، غ م، مسيلة، الجزائر، 2009.
6. توفيق حامد طوالية: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الاردن، 2008.
7. حياة قبايلي: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسير والعلوم التجارية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
8. خالد محمد صلاح ماضي: دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2014.
9. زوينة بوفرورة: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر3، 2013.
10. سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعودي، المملكة العربية السعودية، 2007.
11. صبرينة رماش: الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
12. طارق بن موسى لعتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، نيل شهادة ماجستير، غ م، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2006.
13. عبد القادر شخابة: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
14. فاطمة بنت عليان السفياني: الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
15. فريدة جعالة: الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3.

16. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
17. محمد الشريف شريبط: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، نيل شهادة الماجستير، قسنطينة، 2009.
18. محمد رضا شنة: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
19. محمد فراس شاهر العويوي: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مدريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، فلسطين، 2013.
20. محمد قادري: الإتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية بين النظري والتطبيقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010
21. مومن خلف عبد الواحد: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، نيل شهادة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
22. نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، نيل شهادة الماجستير، غ م ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

ج- القواميس:

1. قاموس المتحد في اللغة والإعلام: دار النشر للتوزيع، المكتبة الشرقية، بيروت، ط2، 1983.

د- المجلات:

1. أمال محمود علي العابدي: إستراتجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد99، 2008، ص 83.
2. محمد حامد حسين: إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة للإدارة، المجلة 10، عدد 1، الأردن، دس.

و- الجرائد:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، ص10.

2- باللغة الأجنبية

A- Livres:

A.Kemle & L.Demont et autre: La communication des entreprise, stratégies et nathan, Paris, 2000.

D.Almeida Nicole & Thierry Libaert : La communication interne des entreprises, Edition Dimad, 2iéme édition, Paris, 2000.

Détrie philipe & Cathrine Broyez : La communication interne au service du management, Edition licaisons, 2iéme édition, Paris.

Edagr H Scheim : Psychologie et organization, prentice Hall, INC, Enghood chiffs, New York, USA, 1965.

Robinne : Organizational Behavior, 9th Ed, Prentice Hall, International INC, upper Saddle River, new jersey, 2001.

Sekiou et autres : Gestion des Ressources Humaines, 2iéme édition, de Boeck Université, Québec, Canada, 2001.

Vecchio, Robert : Organizational Behavior, second edition for worth, the Dryden ress, 1991.

B- Articles:

Haken Turan: Taylor's scientific management principles, Contem poraly issues in personnel selection period, journal of economics, Business and management, vol.03, No 11, 2015.

John R commons and Herbert A : Simon on the concept of rationality/ Foelle Forest and Caroline Mehier, journal of economic issues, vol. XXXV, N..3, 2001

Lee D Parker and Philip Aritson , Rereisiting fayol : Anticipating Contempolary Management, Britsh journal of management, vol. 16, 2005.

Norman Chunt : Herbert Simon Appreciation and aspiration, Managerial and decision economics, vol.01, N.01, 1980.

Yimeny Su: Taylor Scientific management theory, carding and significance of organization management, Social sciences, vol.06, No.04, 2017.

C-Conférences:

Aby fain: Using the lens of Max Weleer's theory of bureaucracy to examine E-government research, temple university, the 37th Hawari international, conference on system sciences, 2004

Shaker A Zahra : The practice of management : reflections on Peter F Durcker's landmark book, the academy of management executive(1993- 2005), vol.17, No.03, 2003.

الملاحـــــــق

وزارة التعليـــم العالـــي و البحـــث العلمـــي

جامعـــة محمـــد الصديـــق بن يحـــى جيجـــل

كليـــة العلـــوم الإنسانيـــة والعلـــوم الإجتماعيـــة

قســـم علـــوم الإجتمـــاع

استمارة بحث ميداني لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع العلاقات العامة

موضـــوع البحـــث: الإتصـــال الداخلـــي وإدارة الصـــراع داخل المؤسسة

دراســـة ميدانيـــة بالمؤسســـة الإستشفائيـــة العموميـــة محمد الصديـــق بن يحـــى- جيجـــل-

نقدّم لكم هذه الإستمارة التي أعدت لأهداف علمية، قصد التعرّف على آرائكم حول موضوع الدراسة، نعدكم أن المعلومات التي نتلقاها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض عملية، كما نرجو منكم الإجابة بصدق وموضوعية.

- **ملاحظة:** ضع علامة **×** في الخانة المناسبة.

من إعداد الطالبـــة:

زيغة كاميلية

تحت إشراف الأستـــاذ:

د. بواب رضوان

السنة الدراسة: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 – الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐

من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- نوع الوظيفة :

طبي ☐ شبه طبي ☐ إداري وتقني ☐

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فما فوق ☐

المحور الثاني: الإتصال الشفوي والتقليل من حدّة توتر العائلات بين الموظفين داخل المؤسسة:

6- ماهي وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالا؟

الإتصال الرسمي ☐ الإتصال الغير رسمي ☐

7- هل هناك تعاون جماعي في القيام بمهام؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

8- هل تلجأ المؤسسة للإجتماعات لتبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

9- هل تساعد الندوات المبرمجة في توضيح طريقة العمل بالمؤسسة؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

10- هل هناك توتر في العلاقات بين وحدات الأقسام الأدوية المختلفة:

نعم ☐ لا ☐

11- هل تساعد الخطابات الشفوية في حل المشاكل التي تقع بين الموظفين؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

12- هل هناك تبادل للآراء بين الموظفين حول مواضيع لها علاقة بالعمل؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

13- هل إستعمال الحوار بين الموظفين يساعد في التقليل من التوتر بينهم ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

14- هل المقابلات تساهم في التقارب والتفاهم والترابط بين الموظفين وكسب الثقة؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

15- هل للإتصال المباشر دور في تحسين العلاقات بين المسؤولين والموظفين؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

المحور الثالث: الإتصال الكتابي وحل الخلاف بين الموظفين داخل المؤسسة

16-هل تتعدد قنوات الإتصال داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل يفيد الإتصال في تقليص حدة المشاكل داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل توجهك أساليب الإتصال نحو أدوارك داخل المؤسسة؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

19- هل تقوم المؤسسة بعمليات تكوين في مجال الإتصال من أجل تعميم فكرة أهمية الإتصال داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل هناك خلافات بين المرؤوسين والموظفين داخل المؤسسة ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

21- هل هناك خلل في توزيع الصلاحيات والمهام بين الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل سبق وحدث خلاف بسبب سوء وسيلة الإتصال المستعملة بين الموظفين؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

23- هل تساهم الإعلانات في تزويد الموظفين بالمعلومات المهمة والمستعجلة؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

24- هل تساهم التعليمات والأوامر التي تصدر عن المسؤولين في تجنب الخلافات ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

25- هل تعتمد على التقارير في إيصال شكواك إلى مسؤولك المباشر داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل تساعد هذه التقارير على تقليص نسبة إحتجاجات الموظفين داخل المؤسسة؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

أسئلـــــة المقابلة

1- ما هي قنوات الإتصال داخل المؤسسة؟ حدّدها.

2- هل تمنح هذه القنوات الفرصة لتقديم الإقتراحات؟

3- ما هي الوسائل المستعملة لنقل المعلومات للمرؤوسين؟

4- هل هناك تنسيق وتعاون بين رؤساء أقسام المؤسسة؟

5- هل تساعد هذه التنسيقات على حل المشاكل داخل المؤسسة؟

6- هل يتم تشجيع رؤساء المصالح أو الموظفين على إبداء آراءهم؟

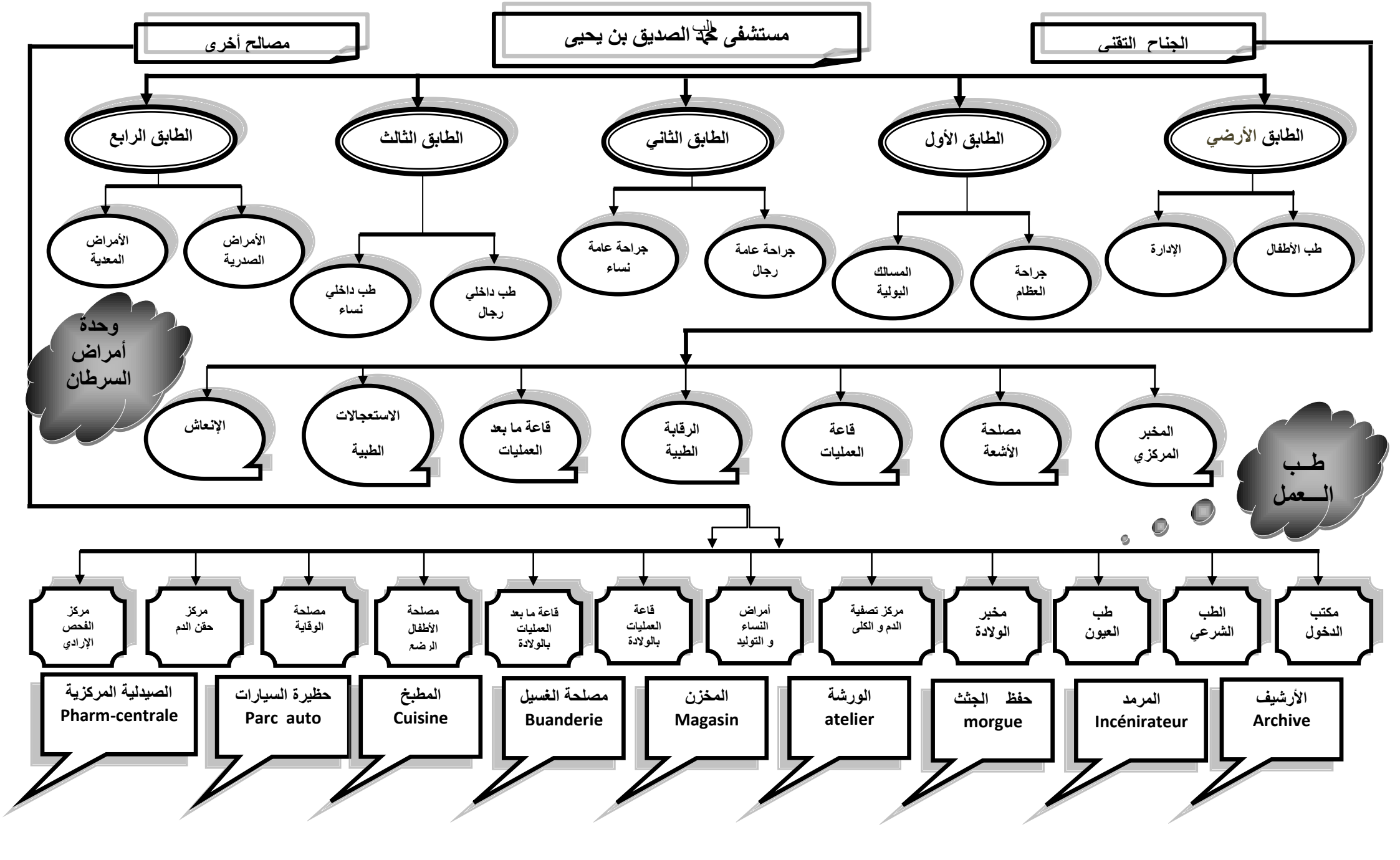
7- هل يعمل الأفراد في هذه المؤسسة بروح الفريق الواحد؟

8- ما هي أهم القضايا التي تثير إختلاف الآراء داخل العائلة الإستشفائية؟

- عندما لا يكون هناك إجماع، ما هي الآليات المستخدمة لتحقيق التوافق في الآراء ؟

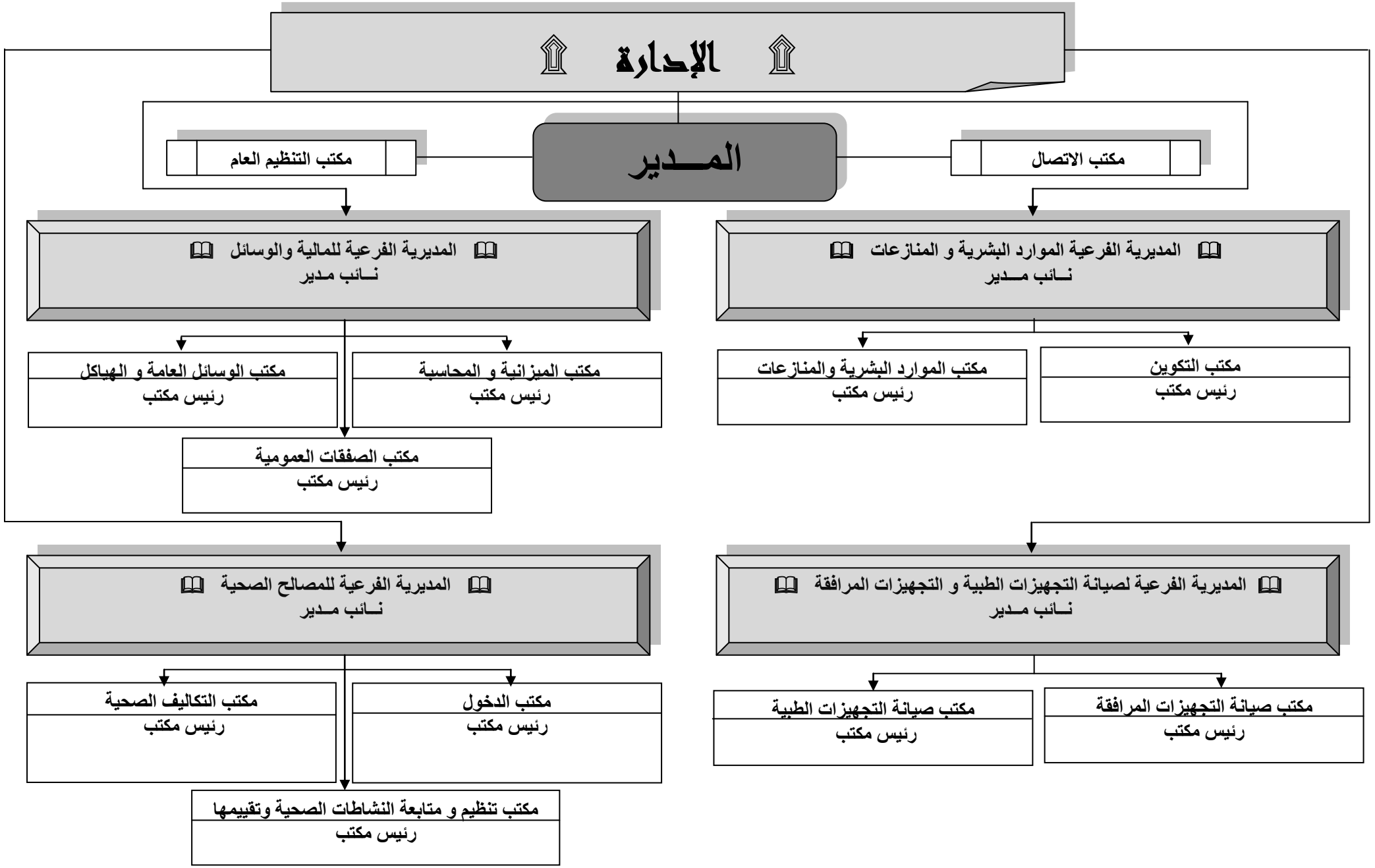
9- ما هي وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالا في إدارة إختلاف الآراء داخل المؤسسة؟ ولماذا.

الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية و الجناح التقني



الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009



ملخـــص الدراســـة

ملخص الدراسة

إنطلقت دراستنا المعنونة بـ « الإتصال الداخلي وإدارة الصراع داخل المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحى بولاية جيجل » من السؤال الرئيسي مفاده: كيف يساهم الإتصال الداخلي في إدارة الصراع داخل المؤسسة؟

عمدت دراستنا إلى معرفة مدى مساهمة الإتصال الداخلي في عملية إدارة الصراع داخل المؤسسة، وذلك بمعرفة كل جوانب الإتصال الداخلي ببعده الشفوي والكتابي بإعتبار أن الإتصال يساعد في عملية نقل وتبادل المعلومات الهامة، وأيضا يساعد في توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ومن أجل حل المشاكل والتوترات القائم بين المسؤولين والموظفين.

وقد إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي وأدواته هي الإستمارة، الملاحظة المباشرة والغير مباشرة، المقابلات، السجلات والوثائق، وإعتمدنا على العينة الطبقية العشوائية التي قدرت بـ 43 مفردة من مجتمع الدراسة. وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها بطريقة كمية بإستخدام النسب المئوية والتكرار بالإضافة إلى الأسلوب الكيفي من أجل تفسير النسب المتحصل عليها.

من خلال نتائج الدراسة فإن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق التي مفادها: يساهم الإتصال الشفوي في التقليل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية فقد تحققت والتي مفادها: يساهم الإتصال الكتابي في حل الخلاف بين الموظفين داخل المؤسسة ومنه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية قد تحققت إلى حد ما وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها:

- الإتصال الشفوي لا يعتبر آلية فعالة في حل الخلافات بين المسؤولين والموظفين داخل المؤسسة.
- الإتصال الكتابي يساهم في حل الخلافات داخل المؤسسة ولكن فعاليته محدودة نوعا ما بسبب غياب اللاعقلانية في التسيير أو هيمنة الإعتبارات الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة.

Summary

Our study entitled "Internal communication and conflict management in the hospital of Mohammed Al-Ssedik ben Yahia in Jijel". We started from the following question: How does internal communication contribute to conflict management in the institution?

The research examines the extent to which internal communication contributes to the process of conflict management by focusing on the important elements of analysis, such as: identifying all aspects of internal communication (Oral and written), the role of communication in the transfers of information, and also the role of Human resources department in developing a participative culture within the institution.

The research is a descriptive study, and it merges between qualitative and quantitative analysis. We used different tools to examine the hypotheses, like: the direct and indirect observation, the interviews, the records and the official documents. Our random stratified sample of the case study constituted from 43, including various professional segments.

1. The first hypothesis is wrong: Oral communication does not contribute in reducing tensions between the employees.

2. The second hypothesis is true: written communication contributes in resolving the disagreement and disputes between employees. However, its efficiency is so limited because of the domination of the personal interests on the public interest, irrationality in management, and the spread of clientelistic mentality.