

## تمهيد :

إن البحث الذي يخلو من إشكالية محددة هو بحث غير جدير بصفة العلمية فنقطة الارتكاز الأساسية التي يدور حولها أي بحث علمي تكمن في وجود مشكلة تبحث عن حل، و عند تحديدها تحديدا علميا و منهجيا بصياغة واضحة تسهل كل الخطوات المنهجية اللاحقة للبحث و في هذا الفصل حاولنا طرح إشكالية البحث و تحديد الفرضيات بالإضافة إلى ذكر أهمية و أهداف الدراسة ، و كذا تعريف المتغيرات الأساسية للدراسة تعريفا إجرائيا و في الأخير تعرضنا إلى الصعوبات التي صادفناها أثناء قيامنا بدراستنا.

### 1- أسباب اختيار الموضوع:

إن أي باحث عند اختياره لموضوع بحثه لا بد أن تكون لديه أسباب تدفعه لاختيار موضوع دون غيره و لابد من أن يكون مقتنعا بها حتى يملك القدرة على المواصلة في هذا البحث ، و الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع:

#### أ- الأسباب الذاتية :

هو الرغبة في معرفة أثر عملية الاتصال على الصراع داخل التنظيم، و الاعتقاد أن المشاكل التي تواجهها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في الأغلب إلى سوء الاتصال أو غيابه مما ينجر عنه صراعات في المنظمة ، جهل مسؤولي المؤسسات لأهمية الاتصال و ما له من نتائج.

#### ب- الأسباب الموضوعية :

هي نقص الدراسات المتخصصة الأكاديمية العلمية خاصة الدراسات المتعلقة بالصراع و الاتصال و التأثير المتبادل بينهما، و السبب الأهم هو التطرق لهذا الموضوع من حيث الفكرة و طريقة الطرح و المجال الزماني و الجغرافي لهذه الدراسة.

### 2- الإشكالية :

يمكن أن يكون بقاء أي تنظيم و استمراره، و تحقيقه لأهدافه يتوقف على الكفاءة العلمية الاتصالية بين أفرادها، و يمكن اعتبار هذه العملية بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق استقرار التنظيم و نجاحه في تحقيق أهدافه، إذ يعمل على تنظيم العلاقات بين أفرادها فيدعم الصلة بين الرئيس و المرؤوس و يحقق الانسجام و التكامل بين الأفراد في مختلف المستويات الوظيفية ، و لهذا فإن اختلاف هذه العملية أو غيابها سيحدث آثار سلبية تنعكس على العلاقات الموجودة بين أفراد التنظيم ، إذ تترجم هذه الآثار في عدة عمليات اجتماعية من بينها ظاهرة الصراع.

و هي من الأمور الشائعة في الجماعات و المنظمات إذ يعتبره العلماء من أهل الاختصاص ظاهرة حتمية تحدث داخل التنظيم ، حيث يمكن أن يؤدي الصراع إلى التشويش فيصعب على أفراد التنظيم الواحد العمل مع بعضهم البعض. لذلك فإنه من

الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعا مع ذاته بين طموحاته و قدراته. كما قد يعاني من صراع مع أفراد آخرين من داخل المنظمة أو خارجها.

فمعظم التنظيمات تشهد مثل هذه الصراعات كون الأفراد العاملين فيها يختلفون في الأهداف و الميول ، و الرغبات و كذا المبادئ المحددة لسلوكياتهم.

و يجمع الكتاب و الباحثين على أن للصراع نتائج إيجابية كما أن له نتائج سلبية و بأنه لا ينبغي أن ينظر إليه على أنه أمر غير مرغوب فيه. أو سلوك يجب القضاء عليه، و إذا سلمنا بأن التنظيم يحرص على تحقيق أهدافه من خلال الأفراد و الجماعات ، و أن للصراع نتائج و آثار على مستوى التنظيم، نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على تأثير غياب الاتصال التنظيمي في زيادة الصراع داخل المؤسسة ميدان الدراسة، و عليه تم طرح الإشكالية التالية :

هل توجد علاقة بين غياب الاتصال التنظيمي و زيادة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة؟

و يندرج عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الجزئية :

1- هل تختلف درجة تأثير غياب الاتصال التنظيمي على زيادة الصراع لدى عمال

المؤسسة العمومية الاستشفائية باختلاف الكفاءة؟

2- هل تختلف درجة تأثير غياب الاتصال التنظيمي على زيادة الصراع لدى عمال

المؤسسة العمومية الاستشفائية باختلاف المؤهل العلمي و الأقدمية؟

### 3-الفرضيات :

إن الفرض هو عبارة عن إجابة احتمالية لتساؤلات الإشكالية و يتم الاختيار

ميدانيا. و بناء على التساؤلات المطروحة في الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة :

توجد علاقة بين غياب الاتصال التنظيمي و زيادة الصراع لدى عمال المؤسسة

العمومية الاستشفائية بالجلفة.

- الفرضيات الفرعية:

- تختلف درجة تأثير غياب الاتصال التنظيمي على زيادة الصراع لدى عمال المؤسسة باختلاف الكفاءة.
- تختلف درجة تأثير غياب الاتصال التنظيمي على زيادة الصراع لدى عمال المؤسسة باختلاف المؤهل العلمي و الأقدمية.

4-أهمية الدراسة :

لكل موضوع أو دراسة أهمية توضح سبب التطرق لها ، والأهمية تعتبر على ما قد يسهم عليه البحث في حل مشكلات الواقع و مساعدة الباحثين المهتمين بالموضوع و العاملين في الميدان، و إن فهم أو دراسة مدى تأثير غياب الاتصال التنظيمي بين العمال على زيادة الصراع في المؤسسة تعد ذات أهمية عالية، و هذا لما يترتب على ذلك من انعكاسات و نتائج على المؤسسة في جميع المستويات ، إذ تستمد دراستنا أهميتها من :

أ- الناحية العلمية:

- إثراء المعرفة العلمية حول الموضوع.
- الفضول لمعرفة نمط الاتصال داخل المؤسسة.
- توضيح قدرة الاتصال على لعب دور المصدر الأساسي في إنجاح و تحقيق أهداف و استراتيجيات المؤسسة.
- التعرف على الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع.
- يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات أخرى.

ب- الناحية العملية :

- يمكن اعتبار هذه الدراسة مجهود بسيط يضاف إلى المجهودات السابقة من أجل توطيد العلاقة بين عمال المؤسسة.
- مساعدة القائمين على الاتصال في المؤسسة للتغلب على العراقيل التي تصادفهم و تحد من تحقيق أهدافهم و ذلك بتوضيح الاستراتيجيات المساعدة على ذلك.

■ نأمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في التقليل من الآثار السلبية للصراع في المؤسسة ميدان الدراسة.

#### 5- أهداف الدراسة :

- الأهداف عبارة عن انعكاس أسئلة البحث ، و لكل بحث علمي أهداف مسطرة ليسعى إلى تحقيقها من خلال النتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة.
- و لدراستنا هذه عدة أهداف تتمثل في :
- 1- هذه الدراسة ما هي إلا محاولة علمية منهجية للتحقق من وجود علاقة بين غياب الاتصال التنظيمي لدى العمال و زيادة الصراع في المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدان الدراسة، و بعبارة أخرى فإن هذه الدراسة تحاول إلقاء الضوء و الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - 2- الاجابة على تساؤلات الدراسة و محاولة التحقق من صحة فرضياتها.
  - 3- التعرف على مستويات الصراع و أسبابه و كذا الاستراتيجيات الجيدة لإدارته و استثماره لصالح المؤسسة لا ضدها.
  - 4- تقديم مساهمة علمية في هذا الجانب بتوسيع و تطوير معلومات الباحث حول الموضوع.

#### 6- تحديد المفاهيم الأساسية:

##### الاتصال التنظيمي:

تختلف تعاريف مصطلح الاتصال هذا الأخير يرتبط أساسا بوجهة الاختصاص و الرؤيا النظرية و من بينهما :

- انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، و يكون الاتصال فعالا حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل فهو الذي يصل بالفعل للمستقبل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2002، ص72.

- إلا أن هذا التعريف لم يحدد لنا اتجاه الاتصال و بأي وسيلة متفق عليها و تؤدي إلى خدمة أغراض الاتصال.
- الاتصال هو عملية تقنية يتم على أساسها الاتصال بين طرفين مرسل و مستقبل تتوفر بينهما قناة اتصال<sup>1</sup>.
  - الاتصال بمثابة تفاعل اجتماعي قائم على مرور الرسائل بين الفاعلين الاجتماعيين<sup>2</sup>.
  - « فلاند » يقول : الاتصال عملية ينتقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال .
  - رموز لغوية في الغالب بهدف التغيير من سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة<sup>3</sup>.
  - مما سبق يمكن تعريف الاتصال بأنه العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة بعض الرسائل الكلامية أساسا و ذلك من أجل التأثير على سلوك أفراد أو جماعات أخرى (المتلقي و المتلقون) و تغييره.
- من خلال كل التعاريف السالفة الذكر يمكن تعريف الاتصال التنظيمي كالتالي و هو بمثابة تعريف إجرائي.

### التعريف الإجرائي :

**الاتصال التنظيمي :** يمثل تلك المعلومات و الأفكار و المعارف و البيانات التي يتناقلها أعضاء نسق التنظيم سواء كانت لفظية أو غير لفظية بواسطة أساليب شخصية مختلفة مثل : المقابلات و المؤتمرات و الجمعيات العامة أو جمعية مهة إلى جميع الأعضاء بدون تواجد تفاعل مباشرين المرسل و المستقبل مثل المنشورات و المجالات بهدف تحقيق السير الحسن للتنظيم يجعل جميع الأفراد على علم بما يحدث في كل المستويات التنظيمية مما يدعم الثقة و روح التعاون بينهم و يجعلهم يشعرون بأهمية مكانتهم و قيمتهم و دورهم.

<sup>1</sup> - حمام محمد زهير ، من يبدأ التسيير الفعال ، دار الخلدونية ، د ط ، الجزائر ، 2006 ، ص88.

<sup>2</sup> - ميشيل مان ، موسوعة العلوم الاجتماعية ، ترجمة : سعد عبد العزيز مطوع و عادل مختار الهواري ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 1999 ، ص131.

<sup>3</sup> - محمد شفيق ، الانسان و المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، د ط ، 1997 ، ص221.

و باختصار الاتصال التنظيمي : هو الاتصال الذي يحدث داخل التنظيم و هو يقوم بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة، في إطار حدود معينة هي التنظيم من أجل تحقيق أهدافه و ينقسم إلى إتصال رسمي و آخر غير رسمي.

**غياب الاتصال التنظيمي :** هو اختلال أو عدم وضوح في أحد عناصر العملية

الاتصالية بين عمال المؤسسة ، و قلة تبادل الحديث و الآراء و مناقشة كل الموضوعات الخاصة بهم ، و اهتمام كل عامل بتحقيق مصالحه الخاصة فقط دون مراعاة للمصالح الأخرى ، و كثرة الشقاكات فيما بينهم.

**الصراع :**

- « هو عملية يتم من خلالها توظيف كل من القوة و السلوك السياسي من أجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية أو منع الطرف الآخر من الوصول لهدفه»<sup>1</sup>.
- «وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر».
- «الصراع هو اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل»
- «هو كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم»
- «العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حمود الخضر عثمان ، علم النفس التنظيمي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، د ط ، د س ، ص 159 .  
<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط 3 ، 2005 ، ص 363 ، 364 ،

### التعريف الإجرائي:

«تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، و الصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناءاً أو مدمراً و يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي و قد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي»

و باختصار الصراع هو تفاعل بين العمال يولد خلافات أو عدم توافق و قد يكون بين العامل و ذاته أو بين عاملين أو أكثر من عمال المؤسسة، و ينشأ في الغالب نتيجة تناقض مصالح الطرفين المتنازعي، و قد يكون الطرفين من نفس المستوى التنظيمي أو بين المسؤولين و العمال في مختلف مصالح المؤسسة.

**العامل:** هو فرد يشغل منصب بالمؤسسة، و يتفاعل مع أفراد آخرين من أجل تحقيق أهدافها.

### 7- الدراسات السابقة :

#### 7-1 الدراسة التي تناولت الاتصال:

##### 7-1-1 الدراسة الأولى :

دراسة قام بها المؤتمر الوطني للصناعة في أمريكا، تهدف إلى معرفة دور الاتصال الجيد في تشجيع العمال وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل ، حيث قارن فيما بين شركتين صناعيتين متشابهتين في جميع الظروف تقريباً و الفرق الوحيد بينها هو أن الشركة الأولى ذات إتصال فعال منذ 9 سنوات بينما لا يوجد ذلك في الشركة الثانية وكانت النتائج في صالح الشركة الأولى ، لأنه عندما سئل العمال هل تقوم شركتكم بعمل طيب عندما تخبرك بما يجري حولها وما تنوي عمله . وجد أن نسبة 55% من عمال الشركة الأولى يرون بأنها تقوم بعمل جيد ، بينما ترى نسبة 18 % فقط من الشركة الثانية ، وكانت نسبة 45 % يعتقدون بأن شركتهم من أفضل الشركات التي تعمل لصالح المجتمع ، بينما لم يتجاوز ذلك سوى 20 % من الشركة

الثانية ، كما كانت هناك نسبة كبيرة من عمال الشركة الأولى يشعرون بأنهم جزء من الشركة بينما يقل ذلك بكثير في الشركة الثانية<sup>1</sup>.

وهكذا فإن الإتصال يشعر العمال باتجاهات إيجابية نحو بعضهم البعض ، وكذا يشعروهم بقوة الإنتماء لجماعة العمل .

### 7-1-2 الدراسة الثانية :

قام " إبراهيم الغمري " بدراسة ميدانية حول تأثير الإتصال على العمال في الإدارة مستعينا في ذلك بـ 50 فردا ينتمون إلى الوظائف الإشرافية العليا و 50 آخرون ينتمون إلى فئة الوظائف التنفيذية وهذا بـ 33 شركة صناعية من شركات القطاع العام بمصر ومن خلال إجراء مقارنات بين هذه الفئات توصل إلى أن أصحاب الوظائف التنفيذية أكثر تعرفا على مشاكل العمل من رجال الإدارة العليا التي غالبا ما تحمل معلومات غير دقيقة عن العمال وهذا يعود إلى إنعزالها وبقائها بعيدا عن إهتماماتهم ومشاكلهم وهذا أدى إلى انخفاض درجة الرضى لديهم<sup>2</sup>.

### 7-1-3 الدراسة الثالثة :

كما أثبتت دراسة الباحث الأمريكي « ويسن wessen » حول أثر تفاوت المكانات الاجتماعية على الاتصال و ذلك بإحدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث طلب من العاملين بالمستشفى تسجيل الاتصالات التي تحدث بينهم خلال يوم كامل مدة 05 خمسة أيام.

حيث بينت نتائج الدراسات أن كل عمال فئة معينة من المستشفى يتصلون مع زملائهم في نفس الفئة كما أن هناك تأثير في تفاوت المراكز الاجتماعية على كمية و نوعية الاتصال القائم، كتحرج المرؤوسين من الاتصال بذوي المراكز الاجتماعية العليا و رغبتهم في الاستقلال عنهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - كيث ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل (دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي) ، ترجمة : عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة مصر للطبع و النشر، القاهرة ، د ط ، 1974 ، ص ص 516-517.

<sup>2</sup> - إبراهيم الغمري ، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة ، دار الجامعات المصرية ، مصر، د ط ، 1980 ، ص ص 36-345.

<sup>3</sup> - محمد مزيان ، الاتصال و علاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة مودعة بجامعة الجزائر، 1995 ، ص ص 25-29.

#### 7-1-4 الدراسة الرابعة :

من الدراسات التي انصب اهتمامها على دور الاتصال في العمل دراسة «ناصر دادي عدون» حول الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية بالجزائر و قد كانت من بين النتائج التي توصل إليها أن الوضعية السيئة للاتصال تؤدي إلى نقص الإنتاج و هذا يعني أنه بالرغم من توفر الوسائل المادية و القدرات البشرية المعتبرة إلا أن المؤسسة الجزائرية تعرف صراعا مؤلما و أحيانا منذر بالخطر. و هذا لضعف الاتصال و وسائل التسيير و التنظيم و العلاقات<sup>1</sup>.

#### 7-2 الدراسات التي تناولت الصراع :

##### 7-2-1 الدراسة الأولى:

دراسة عام 1990، عن النزاعات التنظيمية كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن<sup>2</sup>.

- و قد هدفت هذه الدراسة إلى
- التعرف على أسباب النزاعات التنظيمية في الوزارات الأردنية، ثم تقسيم الأسباب إلى : تنظيمية و شخصية.
- التعرف على أساليب إدارة النزاعات التنظيمية .
- استخدام في الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، و تكون مجتمع الدراسة من 46 فرد، و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :
- الصراعات تنشأ لأسباب تنظيمية و أسباب شخصية ، فالأسباب التنظيمية كعدم وجود تحديد واضح للمسؤوليات و صلاحيات الموظفين ، و تداخل اختصاصات و مسؤوليات الموظفين و عدم الاتفاق على طرق و إجراءات العمل و جمود التنظيم، ضعف شبكة الاتصال بين الموظفين، الاشتراك في العمل، تعارض الأهداف، عدم تفويض السلطة الكافية للموظفين و التنافس الحاد على الموارد المادية و البشرية ...

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية ، تطبيقية) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 140.

<sup>2</sup>- طارق بن موسى العتيبي ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 ، ص 66.

أما بالنسبة للأسباب الشخصية تتمثل في : المعاملة غير العادلة، الصراع و الصراع على السلطة، وجود أنماط من الموظفين يتصرفون بعدم التعاون مع الآخرين. لا يختلف استخدام الأساليب المتبعة للتعامل مع الصراعات التنظيمية باختلاف أسبابها.

### 2-2-7 الدراسة الثانية :

أجريت دراسة عام 1995 حول الصراع في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية و تأثيرها على الأداء<sup>1</sup>.

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على أنواع الصراع بالمنظمات العامة و تأثيرها على أدائها و معرفة أسبابه.
  - استخدم المنهج الوصفي و تكون مجتمع الدراسة من العاملين 266 فرد و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
    - أن الصراع بالمنظمات له تأثير ايجابي على أداء هذه المنظمات عند مستوى الصراع المرغوب فيه، و سلبي عندما يزيد أو يقل الصراع عند المستوى المرغوب فيه.
    - و أن المنظمات ذات الإطارات المالية المنخفضة تكون أكثر عرضة للصراع .
    - أن ظهور الصراع في المنظمات العامة يتأثر تبعا لنوعية القيادة الإدارية و الأساليب و الطرق التي تستخدمها لإدارة الصراع في هذه المنظمات.
    - أن الصراع يظهر في الوظائف ذات العلاقة بالجمهور ذات الطابع الاعتمادي أكثر من سواها .
- تلعب الدراسات السابقة دورا أساسيا في دراستنا الحالية، ذلك بأنها تساعد أوصاف للظاهرة محل الدراسة على جانب كبير من الدقة العلمية ، للحصول على أوصاف دقيقة للظاهرة فهذا يعتبر تمهيدا لدراستنا الحالية .

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن حمد الخرب ، الصراعات الشخصية و انعكاساتها على الأمن الوظيفي ، دراسة مسحية الاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية و التعليم بالرياض المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة نايف العربية العلوم الأمنية ، 2006 ، ص - ص 63 - 64 .

8- صعوبات البحث :

لا تخلو أي دراسة من الصعوبات و العراقيل و من بين هذه العراقيل التي واجهتنا نذكر:

- 1- تأخر الطالبين في بدأ العمل على الموضوع مما أدى إلى عدم كفاية المدة الممنوحة من أجل إتمام الدراسة في الآجال المحددة.
- 2- عدم القدرة على الحصول على دراسات سابقة تتناول موضوع دراستنا نظرا لضيق الوقت.
- 3- عدم إمكانية الحصول على مراجع أجنبية حول الموضوع.
- 4- تأخر استرجاع الاستبيان من المبحوثين.
- 5- ميدان الدراسة كان بصدد قيام أعمال بناء و ترميم و نقل المصالح إلى أماكن أخرى.
- 6- لم نحظى بوثائق تثبت صراعات العمال لمدى سرية علاقات العمل.