

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر (LMD)

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

## الموضوع

دور الاتصال الداخلي في فض نزاعات العمل داخل المؤسسة  
الاقتصادية ( دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة  
سونلغاز بسعيدة)

إشراف الأستاذ:

شعشوعة علي

إعداد الطالبة:

بلطرش صارة

لجنة المناقشة:

الأستاذ بن ديدة بغداد رئيسيا

الأستاذ خليفة فتحي مناقشا

الأستاذ شعشوعة علي مشرفا

السنة الجامعية: 2017/2016

# شكر و عرفان

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له  
تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و سلم و  
على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى  
الوالدين الكريمين كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من الأستاذ "شعشوعة علي" و الأستاذ خرباش عزيز  
على توجيهاتهما و تصويباتهما التي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل، إلى كل أساتذة إعلام و  
اتصال، إلى كل موظفي سونلغاز.

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا  
العمل.

بلطرش صارة

# إهداء

" و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون "

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك... و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك "الله جل جلاله"  
إلى من بلغ لي الرسالة و أذى الأمانة... و نصح الأمة... إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

أهدي نتائج جهدي إلى كل من كلله الله بالهبة و الوقار ، إلى من علّمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار "أبي العزيز" أسأل الله أن يمدّه الصحة و طول العمر .

إلى من ربّاني و أنارتا دربي و أعانتاني بالصلوات و الدعوات إلى أعلى إنسانتين في الوجود أمي الحبيبة خلود و أمي الغالية هنية أدعو الله أن يحفظهما و يطيل في عمرهما .

إلى أعلى إخوة في الوجود: محمد، سهام، نجاة ، صورية و خاصة الكتكوتة بشرى .

إلى أعز إنسان على قلبي الذي كان دائما يغمرنى بدعواته جدي رحمه الله "الحاج قويدر" و أسكنه فسيح جنّاته .

إلى صديقتي العزيزات اللواتي قضيت معهنّ أحلى أوقات حياتي:فايزة، خديجة، إيمان .

إلى ابنة خالتي و رفيقة دربي حنان

إلى الإخوة الأصدقاء: عبد الرحمن، صايم الحاج جعفر، بشير شريف عباس، و إلى كل طلاب السنة الثانية ماستر اتصال و علاقات عامة .

إلى كل عائلة بلطرش

إلى أستاذي العزيز: شعشوعة علي

وإلى كل من ساندني في إنجاز هذه المذكرة، و إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم ورقتي و إلى كل من أرادوا أن أذكرهم و لو بكلمة و يبقى ذكرهم في القلب أجمل هدية . بلطرش صارة

## الفهرس العام:

	تشكرات
	إهداء
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
15	الإشكالية
16	الفرضيات
16	أسباب اختيار الموضوع
18	أهمية الدراسة
18	أهداف الدراسة
19	الدراسات السابقة
28	منهج الدراسة
29	مجتمع البحث
29	أدوات جمع البيانات
30	تحديد المفاهيم
	<b>الفصل ال ثاني: الاتصال الداخلي</b>
34	تمهيد
35	المبحث الأول:الاتصال الداخلي (المفهوم و الأهمية)
35	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

36	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
38	المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
38	المطلب الأول: الاتصال الداخلي الرسمي
40	المطلب الثاني: الاتصال الداخلي الغير رسمي
41	المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي
41	المطلب الأول: وسائل الاتصال الرسمي
44	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الغير رسمي
46	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: نزاعات العمل</b>	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: المفهوم و الأسباب
49	المطلب الأول: مفهوم نزاعات العمل
50	المطلب الثاني: أسباب نزاعات العمل
51	المبحث الثاني: أنواع نزاعات العمل
51	المطلب الأول: نزاعات العمل الفردية
52	المطلب الثاني: نزاعات العمل الجماعية
53	المبحث الثالث: الطرق الاتصالية الودية لحل نزاعات العمل
53	المطلب الأول: المصالحة و الحوار
55	المطلب لثاني: الوساطة و التفاوض
58	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز بسعيدة

61	المطلب الأول: مؤسسة سونلغاز بسعيدة
62	المطلب الثاني: التقسيم الإداري
65	المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز بسعيدة
69	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة
69	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
87	المطلب الثاني: النتائج عامة للدراسة
90	خاتمة
92	قائمة المصادر والمراجع
97	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول:

ص	الموضوع	الجدول
70	يبين قيمة معامل الثبات	جدول رقم 01
71	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	جدول رقم 02
72	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المنصب.	جدول رقم 03
74	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	جدول رقم 04
76	يبين متوسطات محور واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز.	جدول رقم 05
78	يبين وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع العمال.	جدول رقم 06
80	يبين الاعتماد على حل النزاعات.	جدول رقم 07
82	يبين العلاقة بين واقع الاتصال و حل النزاعات داخل المؤسسة.	جدول رقم 08
83	العلاقة بين وسائل الاتصال المستخدمة و حل النزاعات داخل المؤسسة.	جدول رقم 09
84	يبين اختبار (T-test) لدور الاتصال في العمل حسب الجنس.	جدول رقم 10
85	اختبار (T-test) لدور الاتصال في العمل حسب منصب العمل	جدول رقم 11
86	نتائج اختبار "ف" أنوفا لدور الاتصال في العمل حسب الأقدمية.	جدول رقم 12

## فهرس الأشكال:

الصفحة	الموضوع	الشكل
72	يبين توزيع العينة على حسب الجنس.	شكل رقم 01
73	يبين توزيع العينة على حسب المنصب.	شكل رقم 02
75	يبين توزيع العينة على حسب الأقدمية في العمل.	شكل رقم 03
77	يبين متوسطات محور واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز.	شكل رقم 04
79	يبين متوسطات وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع العمال.	شكل رقم 05
81	يبين متوسطات محور الاعتماد على حل النزاعات.	شكل رقم 06



## ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز و دوره في فض نزاعات العمل انطلاقا من الإشكالية: كيف تساهم إستراتيجية الاتصال الداخلي في حل نزاعات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية؟ و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما قمنا بإجراء دراسة على عينة قوامها 40 مفردة من عمال المؤسسة، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

\* أن أفراد العينة من عمال مؤسسة سونلغاز يعتمدون في حل النزاعات داخل العمل على ممثلي العمال (النقابة) بالدرجة الأولى ثم على الرئيس المباشر.

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستخدمة في التعامل مع العمال و حل النزاعات داخل المؤسسة كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.

– الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، إستراتيجية اتصالية، فض النزاعات، المؤسسة الاقتصادية.

## Résumé :

Cette étude vise à l'identification de la réalité de communication interne au niveau de la société Sonelgaz et son rôle dans la résolution des conflits de travail. A partir de cela nous essayons de répondre à la question principale : Comment la stratégie de communication interne contribue à la résolution des conflits de travail au sein de l'institution économique?

L'étude s'est appuyée sur la méthode descriptive et analytique, l'analyse s'est produite sur un échantillon de 40 travailleurs de la société.

Les résultats de l'étude ont abouti que les travailleurs de la société Sonelgaz règlent leurs conflits dans le travail à l'aide des représentants des travailleurs (le syndicat).

Il existe une relation statistiquement significative entre les moyens de communication utilisés avec les travailleurs et la résolution des conflits au sein de l'institution, comme Il n'y a pas de différence significative dans le rôle de la communication pour résoudre les conflits de travail dans l'institution Sonelgaz selon le sexe.

**Les mots clés :** La communication interne, la stratégie de communication, la résolution des conflits, l'institution économique.

# الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

## مقدمة:

يتكون المجتمع من مجموعة من الأفراد تربط بينهم صلة قوية من أجل التواصل فيما بينهم و تجسيد العلاقات الشخصية و الاجتماعية كما يتكون أيضا من مجموعة من المؤسسات الاجتماعية و الثقافية و الخدمائية و الاقتصادية و التي لكل منها مجالها في الحياة الإنسانية و لكن هذا لا يعني أنها تخلو من ابرز عملية في الحياة و هي الاتصال الذي يعتبر هو تبادل الأفكار و المعلومات بين فرد و فرد و مجموعة و مجموعة أخرى داخل أي مؤسسة و مؤسسة أخرى، فنوع الاتصال الذي يتواصلون به يبرز طبيعة العمل في المجتمع و يحدد كيفية العمل الهرمي التنظيمي الذي يتنوع إلى رسمي بمختلف مستوياته الثلاثة الصاعد من العمال إلى المدير، الأفقي بين العاملين فيما بينهم، النازل من المدير إلى العمال و الاتصال الغير رسمي الذي يكون خارج نطاق العمل و اشتراك الاتصال الرسمي مع الاتصال الغير رسمي يطلق عليهم الاتصال الداخلي.

ومن المتعارف عليه إن أي مؤسسة لا تخلو من النزاعات مهما كان نوعها فنزاعات العمل موضوع كثر حوله الجدل في مختلف الدوائر العلمية، فقد اهتم به علماء الاجتماع، الاقتصاد و علماء النفس و حتى خبراء الإدارة، فلقد حظي باهتمام بالغ من طرف علماء اجتماع التنظيم و العمل، كونه من الظواهر المرتبطة بالبناء التنظيمي تؤثر سلبا أو إيجابا فيه باعتباره يضم أعدادا هائلة من الموارد البشرية التي تجتمع تحت سقف واحد و لهدف واحد إلا أن اختلاف الرؤى و العادات و التقاليد التي يملكها كل فرد بالإضافة إلى عدم احترام العامل و عدم تلبية حاجياته المتنامية كله يؤدي إلى خلق نزاع داخل البناء التنظيمي، و باعتبار النزاعات الاقتصادية تكون أكثر انتشارا في المؤسسة و إن معظم أسباب نزاعات العمل تأتي منها إلا أن هناك طرق اتصالية تساهم في حلها داخليا و دون إحالتها للعدالة. و لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح ذلك.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاستعانة بأداة الاستمارة التي تضمنت أسئلة عن الاتصال الداخلي وطرق فض نزاعات العمل، كما تم استخدام أساليب إحصائية لتفريغ البيانات و تحليلها و تفسيرها .

قسمنا الدراسة إلى مقدمة و أربعة فصول:فالفصل الأول يندرج في الإطار المنهجي للدراسة و الفصلان الثاني و الثالث يم الشق النظري للدراسة أما الفصل الرابع فتمثل في الفصل الميداني للدراسة و نتائج ثم الخاتمة، و الدراسة متبوعة أيضا بالملاحق و قائمة المراجع .

في الفصل الأول : و الذي اعتبرناه الإطار المنهجي للدراسة حددنا الإشكالية المحورية من خلال طرح التساؤلات التي تمحورت حول ما هو دور الاتصال الداخلي في المؤسسة و هل يساهم الاتصال الداخلي الفعال في الحد من الآثار السلبية لمنازعات العمل و ما هي أهم الطرق الاتصالية المساهمة في حل نزاعات العمل داخل المؤسسة الإقتصادية و على أساسها تم صياغة الفرضيات لنحدد بعدها المناهج و الأدوات المنهجية المناسبة لظاهرة نزاعات العمل من منهج وصفي تحليلي الذي اعتمدنا فيه على الاستمارة ثم حددنا العينة و مجتمع البحث و تطرقنا بعدها إلى الدراسات السابقة حول هذا الموضوع و علقنا عليها .

أما الفصل الثاني المعنون ب : الاتصال الداخلي تم تقسيمه إلى 03 مباحث حيث ركزنا في المبحث الأول على مفهوم الاتصال الداخلي و أهميته ، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى أنواع الاتصال الداخلي (الرسمي - الغير الرسمي، و في المبحث الثالث تدرجنا إلى وسائل الاتصال الداخلي .

أما الفصل الثالث جاء تحت عنوان : نزاعات العمل و تم تقسيمه إلى 03 مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول عن مفهوم نزاعات العمل و أهم أسبابها ، أما في المبحث الثاني فتحدثنا عن أنواع نزاعات العمل ( الفردية و

الجماعية و أخيرا في المبحث الثالث ركزنا على أهم الطرق الاتصالية الودية المستخدمة لحل نزاعات العمل و التي تمثلت في الحوار ،الوساطة ،المصالحة ، التفاوض .

أما الجانب التطبيقي الذي احتوى على الفصل الرابع فقد انقسم إلى مبحثين الأول تضمن البطاقة الفنية لمؤسسة سونلغاز فالمطلب الأول تم تقديم نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز أما المطلب الثاني تطرقنا إلى التقسيم الإداري لمؤسسة سونلغاز بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي و ذكرنا في المطلب الثالث مهام مؤسسة سونلغاز بسعيدة .

أما المبحث الثاني فتضمن إجراءات الدراسة الميدانية تحت هذا العنوان يتم عرض مجتمع و عينة الدراسة في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني تم تحديد مجالات الدراسة ، و المتعلقة بمعطياتها من حيث حدودها الزمنية و المكانية أما في المطلب الثالث ضم عرض و تحليل و مناقشة بيانات الدراسة الذي قمنا فيه بعرض و تحليل نتائج الاستبيان و أخيرا عرض نتائج عامة و خاتمة .

## الإشكالية :

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية و الاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة و الخاصة و لا يمكن أن يستغني عمها الفرد و هو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال المختلفة و هذا التفاعل يتخذ أشكالاً فمنه ما يؤدي إلى التفكك و التنافر كالنزاع و الصراع و المنافسة و منه ما يؤدي إلى التجاذب و الترابط كالتعاون و التوافق ، و بما أن المؤسسة هي وحدة صغيرة لأي مجتمع إنساني تتميز الحياة فيها بوجود قوى تعمل على عملية الاتصال و في الوقت نفسه هناك قوى تعمل على الانفصال بنوع من النزاع ، و عليه فإن النزاعات سواء كانت فردية أو جماعية داخل المؤسسات و التي تقع بين المنظمات العمالية و أرباب العمل أو عامل و رب العمل من جهة أخرى تعتبر من المسائل الهامة التي تستحق البحث و الدراسة لكونها إحدى الإفرازات الطبيعية لعلاقة العمل بحكم المصالح المتناقضة للأفراد و الصالح التي تؤدي لاختلال التوازن ، و تظهر النزاعات داخل المنظمات بين أطراف عدة و إن كان لها أثر في سير المنظمات و نتائج الأعمال و المناخ التنظيمي برمته ، إلا أنه نتيجة طبيعية ، لأنها تنشأ نتيجة تمازج سلوكيات الأفراد بلوائح التنظيم ، و لهذا لا تخلو أي منظمة من النزاعات مهما كان وضعها القانوني أو حجمها لكن بنسب متفاوتة و يظل النزاع في حدوده الطبيعية ، إذا كان في حدود السيطرة و تمت إدارته بنجاح من خلال الاعتماد على إستراتيجية اتصالية داخلية تسعى لإيجاد حلول ودية بين أطراف النزاع.

و من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكال الآتي :

ما دور الاتصال الداخلي في حل نزاعات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

## التساؤلات:

و معالجة و تحليل الإشكالية و تكوين إطار نظري وفكري نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام بحيثيات السؤال الرئيسي المطروح و تتمثل في:

- هل يساهم الاتصال الداخلي الفعال في الحد من الآثار السلبية للنزاعات؟
- ما هي أهم الطرق الاتصالية المساعدة في حل نزاعات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية؟

## الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز و حل النزاعات داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستخدمة في التعامل مع العمال و حل النزاعات داخل المؤسسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل النزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف منصب العمل .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدية في العمل.

## ❖ أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار أي موضوع لا يتم اعتباطيا أو صدفة بل هنالك العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي تدفع الباحث نحو وجهة معينة دون سواها وتظهر هذه السباب فيما يلي:

## 1- الأسباب الذاتية :

- تتمثل في ميلتي إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصالات والتي تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد
- ملاحظاتي إلى الأوضاع السائدة في بعض المؤسسات باختلاف نشاطاتها آثار فضولي محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى النزاعات والذي يتضح أن سوء الاتصال هو احد أسبابها
- تساؤلاتنا حول أهمية ودور الاتصال الداخلي في حل نزاعات العمل داخل المؤسسة.
- ندرة الدراسات التي تعالج هذا الموضوع خاصة نزاعات العمل

## 2- الأسباب الموضوعية:

- إن ما يلفت انتباهنا أن أكبر ما يتعرض له الفرد سواء في معاملاته الشخصية أو داخل التنظيم، هو عدم قدرته على التعاون مع الآخر وفهمه وذلك راجع لكون قناة الحوار مغلقة، إنها قناة الاتصال.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة.
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء كما نحاول إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية وللمكتبة الجامعية يتعلق بموضوع الاتصال الداخلي
- انتشار الصراعات والإضرابات والشكاوى من طرف الجماعات المختلفة مما يؤثر على العلاقة الانصالية بالجانب

السلي



### ❖ أهمية الدراسة:

- إن أهمية أي دراسة تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها و على قيمتها العلمية و ما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها و ما قد ينتج عنها من حقائق يمكن الاستدلال بها في رسم السياسات و الاستراتيجيات المناسبة و من هنا تنبع أهمية الدراسة الراهنة من أهمية الدور الريادي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في فض نزاعات العمل و عليه فإن أهمية الدراسة تكمن في:
- تمكين الباحث من معرفة الآليات المعتمدة في إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة
- مكانة الاتصال و دوره في حل نزاعات العمل داخل المؤسسة
- يساعد هذا الموضوع في دفع مسيرين المؤسسة الاقتصادية إلى إعطاء أهمية كبيرة لإستراتيجية الاتصال الداخلي
- تجنباً لنزاعات العمل
- كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة و العمال أو العكس أو بين العمال في جماعات مختلفة في شركة تتميز بكثرة الأجناس و اللغات و المستويات و تحقيق علاقة اتصالية خالية من الصراعات و المشادات .

### ❖ أهداف الدراسة:

- إن عملية اختيار الموضوعات , البحوث تتضمن بالضرورة تحديد أهدافها فالباحث عندما يختار موضوعا اتصاليا لدراسة بطريقة علمية و موضوعية يضع في اعتباره في الوقت نفسه الأهداف التي يرمي إليها بحثه و من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث ما يلي:
- الكشف عن نوعية و خصائص الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة .
- اكتشاف مدى أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق مطلب التوازن و التكامل بين مختلف أقسام المؤسسة بالإضافة إلى إيجاد نوع من التعاون و الانسجام بين المجموعة العاملة في المؤسسة .

- توضيح العراقيل التي تعيق السير الحسن و الذي يمكن أن تجعله غير فعال و تزيد من تفاقم النزاعات داخل المؤسسة .

- معرفة مدى تأثير الصراعات و النزاعات داخل المؤسسة على أداء العمال .

- الكشف عن الوسائل التي يستعملها الاتصال الداخلي لصيانة العلاقة الاتصالية للمؤسسة.

### ❖ الدراسات السابقة:

من المهم جدا لأي باحث أكاديمي أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه، لأن اطلاعه على ما سبق يجنبه التكرار ، و يمكنه من تفادي أخطاء الآخرين، و قد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر و اختيار الطرق و الإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته، فضلا على أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها ، فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه و مصادره لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشاهدة لهذه الدراسة:

## 1- دراسة محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية

### و التطبيق<sup>1</sup>

- يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة و خطوة مهمة في حياتها، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة و فهم أحسن للنشاطات و الأهداف المسطرة. إن مهمة وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة ، من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، و تحسين الأداء الوظيفي و هذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة.

<sup>1</sup> - قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال 2010/2009

- تعتبر تكنولوجيات الإعلام و الاتصال التي شهدت تطورا متسارعا لا مثيل له في النصف الثاني من القرن العشرين و بلغت الذروة بداية الألفية الثالثة أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية المختلفة الهادفة لتحقيق البقاء و مساندة الركب مهما كانت طبيعة نشاطها و حجمها.
- و قد تمحورت إشكالية الدراسة فيما يلي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها، و إلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي، تافنة، مغنية.
- و لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و لقد استعان بأدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان تم توزيعه على 87 عامل بنسبة 20 بالمائة من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة و الملاحظة التي لا يخلو أي بحث منها.
- \* أما نتائج الدراسة فكانت كالتالي : - أن الاتصال الداخلي بمؤسسة الخزف المنزلي غير فعال ، و لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجي الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مباليين لذلك، و لا يضعونها في اهتماماتهم، و لا يفكرون في إنشاء خلية للاتصال، فالنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد و لا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، و هو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل انتقال للمعلومات بها و حسن تداولها.
- أن نسبة 55 بالمائة من أفراد عينة الدراسة يعتمدون في حل المشاكل على النقابة، وهي نسبة معتبرة تعبر على أهمية ممثلي العمال في حل النزاعات و المشاكل ، و هو ما وقفنا عليه من خلال الاستجواب لعدد من المستخدمين و الإطارات الذين أكدوا ذلك و بأن المشاكل تحل بالمؤسسة بطريقة ودية و تطرح على النقابة للنظر فيها و حلها بما يرضي جميع الأطراف و الدفاع عن حقوق الأطراف المتضررة ، و إن استعصى ذلك و كانت النزاعات كبيرة فإنها تحول للجهات القانونية المختصة ، و بدرجة أقل هناك عينة من الأفراد تعتمد في ذلك على الرئيس المباشر

## التعليق عليها:

- ركزت هذه الدراسة على أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة بالإضافة إلى طرق حل النزاعات و التي تمثلت في أن غالبية العمال يعتمدون على النقابة في حل مشاكلهم و هذا ما تمحور ضمن دراستنا.

## 2- دراسة مؤمن خلف الله عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع

التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء<sup>1</sup>

- تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما هي الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

- تهدف هذه الدراسة لبحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (كالسن و الجنس، و المؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

- كما تم دراسة مفهوم الصراع و أسبابه و آثاره الإيجابية و السلبية من خلال مجتمع الدراسة و الذي تكون من (1062) مؤسسة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متعددة و متنوعة و قد تم اختيار عينة ممثلة من (234) مؤسسة، و تم توزيع استبانات عليهم.

- و من خلال عرض و تحليل بيانات الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :

<sup>1</sup> - مؤمن خلف الله عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، بحث استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة 1429هـ/2008م

1- يميل المدراء لاستخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي يساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية ، و يعمل على زيادة إحساس العاملين و المدراء بفاعلية الإدارة عن طريق خلق و دعم الرغبة في العمل و زيادة درجة الانتماء الوظيفي.

2- يميل المدراء لاستخدام أسلوب التهدة و التسوية بنسبة 66.79 بالمئة .

3- يستطيع المدراء من خلال أسلوب التهدة و التسوية الإستعانة بالخبراء لحل المشاكل و الصعوبات و اقتراح أرضية للحل و تقرب وجهات نظر العاملين بالإضافة أيضا إلى وجود أسلوب التنازل و التجنب.

\* و لقد أدرج الباحث في دراسته جملة من التوصيات تمثلت في:

- ضرورة زيادة وعي المدراء و تعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي و أساليبه المختلفة، و تعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب حسب الظروف و المعطيات التي يتعامل معها.

- ضرورة تركيز المدراء على استخدام أسلوب التهدة و التسوية بشكل أكبر ، لأن هناك من المواقف و التحديات التي تواجه المؤسسة تحتاج لتطبيق و إتباع هذا الأسلوب مثل إيجاد أرضية مقترحة و حلول وسط بين الأطراف المتنازعة.

- ضرورة حرص المؤسسات و المنظمات بتغيير النظرة السلبية من خلال ورش العمل و الندوات و حلقات النقاش أن وجود الصراع لا يعتبر ضعفا في المؤسسة و لكنه مؤشرا على وجود حالة تستدعي الدراسة و المعالجة و من ثم الاستفادة من هذا الوسط.

 التعليق عليها:

- ركزت هذه الدراسة على أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات و التي تمثلت في التهدة و التسوية و التعاون و هذا ما أفادنا في موضوع دراستنا الحالية.

## 3- دراسة بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية

الجزائرية<sup>1</sup>

- ان موضوع "نزاعات العمل" من المواضيع الهامة التي جذبت انتباه العديد من العلماء والباحثين في جميع التخصصات وخاصة علماء اجتماع التنظيم والعمل ، الذين اهتموا به ودرسوه وعالجوه من زوايا مختلفة ، وذلك لمعرفة أسباب هذه النزاعات في المؤسسات ومن ثمة القضاء عليها ولو نسبيا ، لأنه كما يقال إذا عرف السبب بطل العجب.

وعلى فأن الدراسة الحالية قسمت إلى أربع فصول ، الأول وهو مخطط العمل والإجراءات المبرهجة وهذا الفصل بدوره قسم إلى مبحثين ، المبحث الأول : مخطط العمل ، تناولنا فيه إشكالية البحث ، وفيها وضحنا أهمية موضوع "نزاعات العمل" وكيف تحدثت عن العديد من المدارس الفكرية مثل:

المدرسة البنائية الوظيفية التي ترى أن النزاعات العمالية "معوقات وظيفية....." وغيرها من المدارس الأخرى كما تطرقنا في الإشكالية كذلك إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة نزاعات العمل و إلى اعتبار هذه الدراسة تدعيما لما قدمه الآخرون من أبحاث في ذات الشأن.

ووضحنا كذلك أننا نتحدث عن النزاعات الاقتصادية أو نزاعات المصالح و لم نتطرق إلى النزاعات القانونية لأنها من اختصاص الغير و بعدها خلصنا إلى طرح المشكلة البحثية التي تثيرها الدراسة الراهنة و المتعلقة ب" : أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية."

أيضا تحدثنا في هذا المبحث عن أهداف الدراسة، أسباب و دوافع اختيار الموضوع، الإطار المفاهيمي للدراسة، الدراسات السابقة.... و بعد هذا قمنا بطرح أسئلة الدراسة منها:

<sup>1</sup> - بن سلامة زهية، أسباب نزاعات ال عمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهر ، جيجل، مذكرة مكملة لنيل الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2007/2006

1- هل عدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع؟

2- هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود نزاع؟

3- هل تدني أجور العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع؟

4- هل عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع؟

5- هل عدم إشباع احتياجات العامل، يؤدي إلى وجود نزاع داخل المؤسسة؟

أم عن فرضيات البحث، فلقد قمنا بصياغة فردية عامة مفادها:

"إن النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا و هي المسببة لنزاعات العمل"

أما المبحث الثاني فكان حول : الإجراءات المبرهجة للبحث، و تحدثنا فيهم عن المبرهج الذي استخدمناه في هذه الدراسة، التي اعتمدنا فيها على الطريقة الوصفية التي تعتمد على المسح الشامل الذي هو إحدى طرائق المبرهج الوصفي.

و عن العينة التي أتبعنا فيها طريقة الحصر الشامل لأن مفردات هذه الدراسات تتكون من إطارات

المؤسسة و الذي يتراوح عددهم أربعين موظفا، لذلك أتبعنا هذه الطريقة بغية التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول موضوع البحث.

و بالإضافة إلى المبرهج و العينة تحدثنا أيضا عن جمع البيانات، حيث استخدمنا مجموعة أدوات لتجنب القصور الذي يحدث في إحداهم و من هذه الأدوات نجد : الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات و الوثائق.

هذا.... و في الفصل الثاني كان لنا حديثا حول المداخل النظرية لدراسة نزاعات العمل ناهيك عن

الفصل الثالث الذي تحدثنا فيهم عن المؤسسة الصناعية الجزائرية، أما الفصل الرابع و الأخير فتم فيها عرضو تحليل البيانات، و فهتطرقتنا إلى مجالات الدراسة، حيث تم إعطاء لمحة عامة حول

المؤسسة مجال الدراسة و هي محطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل، التي تعتبر فرع من فروع المؤسسة العمومية (سونالغاز) ذات الطابع التجاري الصناعي، تقع على بعد 10 كلم شرق الولاية، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، جنوبا الطريق الوطني، شرقا ميناء جن جن، و غربا إقامة خاصة بإطارات المؤسسة.

أما الوقت الذي استغرقته الدراسة الحالية قسمنا إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى : قمنا فيها بالزيارة الاستطلاعية للمؤسسة.

المرحلة الثانية : قمنا فيها بتوزيع الاستمارة التجريبية.

المرحلة الثالثة : تعديل الاستمارة التجريبية و توزيع الاستمارة النهائية و الشروع الفعلي في جلب

المعلومات الخاصة بنا

و بعدها جاءت مرحلة عرضوا تحليل هذه المعلومات و هذه البيانات، أما عن النتائج العامة التي

توصلت إليها الدراسة الحالية، فنجد أننا توصلنا إلى مجموعة من النتائج ترتبط بالفرضية العامة التي كانت " إن

النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة لنزاعات العمل " حيث وجدنا أن نسبة % 77.5 تقر بأنها

غير راضية عن الأجر، أما نسبة % 72.5 أقرت بوجود نزاع حول الترقية، في حين أن نسبة % 20 غير راضية

عن ظروف العمل في هذه المؤسسة

و من هذه الإحصاءات وجدنا أن أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية هي بالدرجة الأولى

نزاعات اقتصادية و التي تكون معظمها حول :

الأجور، الترقيات، ظروف العمل، مما تبين لنا في الأخير أن نزاعات العمل هي من المواضيع

المتغيرة باستمرار، و التي يصعب تحديدها تحديدا دقيقا وفق نمط معين، و استنتجنا أن هذه الظاهرة "نزاعات

العمل "تحتاج دوما لمزيد من التقصي و البحث، الشيء الذي أدى بنا إلى طرح التساؤلات التالية:

1- كيف يمكن تحديد موقع نزاعات العمل ضمن التنظيم الذي يعتبر انعكاسا لواقع اجتماعي معين؟



2- هل أن نزاعات العمل ترتبط بطبيعة البنية التنظيمية أم بطبيعة البنية الشخصية ؟  
و بعدها توصلنا إلى خاتمة.

### التعليق عليها:

- قامت الباحثة بدراسة أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية و كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على الواقع الفعلي لهذه الظاهرة و محاولة ربطها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى محاولة التعرف على أنواع النزاعات و الصعوبات التي تواجه العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية و هذا ما أفادنا كثيرا في موضوع دراستنا لأنها مشابهة لها.

### 4-دراسة صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية<sup>1</sup>

جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة" تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية، حيث تصدت الدراسة إلى معرفة:

-مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

-مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي.

-قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.

-مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.

-مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

-وقد استندت الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بتقنية المسح

<sup>1</sup> - صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008/2009

الشامل، حيث تم استخدام الاستمارة والمقابلة الحرة كأدوات لجمع البيانات للوصول إلى

النتائج التالية:

- تؤثر الفروق الفردية بين الباحثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلق من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال، وهو ما أكدته المعطيات الكمية أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس، اللغة، السن، التخصص.

- كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها. إضافة إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة، وأن وضع وتنفيذ الخطة داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب، مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضي الجمهور.

هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق، حيث أن هناك تخطيط ومتابعة لأداء برامج العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة، وكذلك للحملات الإشهارية، إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، حيث أصبحت وسيلة الانترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة.

- أما عن قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية، فقد أكدت النتائج أن هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة كافية ووفقا للمعايير الدولية، كما أنه بتخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية، حيث يعاني الباحثون على مستوى الفروع من اختلال في نشاطهم نظرا لكون التعليمات الرئيسية تأتي من المديرية العامة، وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة، مما دفعهم إلى اقتراح مبدأ تفويض السلطة

فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية خاصة وأن توقعهم التنظيمي الذي لا يفرض عليهم عزلة تفاعلية يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاتصالية الإستراتيجية.

- وتقر نتائج الدراسة أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق بالعادات، التقاليد، الظروف الاجتماعية للجمهور النظام القانوني والاقتصادي، ومدى انتشار نسبة الأمية فيه، وكذلك إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة .

### ✚ التعليق عليها:

- في هذه الدراسة تم التركيز على دور الاتصال الداخلي و على أهم الوسائل المستخدمة فيه داخل المؤسسة و التي تمثلت في الإنترنت، و هذه الدراسة أفادتنا في التعريف بأهمية الاتصال الداخلي و ضرورة تطويره حتى يتواءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

### ❖ منهج الدراسة :

إن الموضوع الذي نود معالجته و طبيعة ونوع المعلومات المتوفرة فيه وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين مثل هذه الدراسات، فالنسبة للجانب النظري ارتأينا أن يتم تجميع أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، و يعتبر المنهج الوصفي التحليلي "هو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة" <sup>1</sup> مناسبة لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

<sup>1</sup> - الدكتور رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية ، ط1، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000، ص 173

أما عن أدوات الدراسة الميدانية، فتمت باعتمادنا على أداة جمع البيانات من خلال الاستبانة " هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة.

### ❖ مجتمع وعينة البحث:

يتم اختيار العينة من مجتمع الدراسة والذي نعني به " مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها

لتحقيق نتائج الدراسة"<sup>1</sup>

ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

يعتبر اختيار العينة " تعني الجزء الذي يختاره الباحث، وفق طرق محددة، ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا

سليما"<sup>2</sup> من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية، فقد يتعذر تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وفي

هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أنّ العينة الممثلة سوف

توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل، و عليه تم تحديد حجم العينة في

هذه الدراسة ب 40 موظف مابين التنفيذ، إدارات.

- نوع العينة: " قد اعتمدت في دراستي على أسلوب العينة القصدية و هي عينة غير احتمالية، يكون فيها

الاختيار كفي من قبل الباحث للمبحوثين استنادا إلى أهداف بحثه. "<sup>3</sup> لأننا قصدنا فيها موظفي مؤسسة سونلغاز

بسعيدة.

### ❖ أدوات جمع البيانات:

أما عن أدوات الدراسة الميدانية، فتمت باعتمادنا على أداة جمع البيانات من خلال الاستبانة " هي مجموعة من

الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمه باليد

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 130

<sup>2</sup> - احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 169

<sup>3</sup> - معن خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2004، ص 208

تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup> ولقد احتوت الاستمارة على 17 سؤال موزعة على أربعة محاور وهي :

- المحور الأول : البيانات الشخصية
- المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز
- المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة للتعامل مع العمال
- المحور الرابع: الاعتماد على حل النزاعات. (انظر الملحق رقم 01).

## ❖ تحديد المفاهيم:

### 1- مفهوم الاتصال:

- **لغة:** " تعود لفظة الاتصال إلى الجذر وصل و يأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا أي أبلغه إياه ووصل الشيء بالشيء يعني ربطه و عليه فهناك ربط و ضم و جمع."<sup>2</sup>
- **اصطلاحا:** " الاتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المستقبل سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين و ذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل و الذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها."<sup>3</sup>
- **إجرائيا:** الاتصال هو عملية تنظيمية يتم بواسطتها نقل الأوامر، و المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف تحقيق الغرض المطلوب في العمل، و كذلك نقل معلومات و معطيات من المرؤوسين إلى الرؤساء بغرض اتخاذ قرارات تخدم أهداف المؤسسة و تحافظ على استقرارها.

<sup>1</sup> - الدكتور إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص269

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط 1، 2012، ص11

<sup>3</sup> - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون/ الجزائر، 2011، ص08

- **الاتصال الداخلي:** "هو عملية تتضمن النقل و التردد و التدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركات بفاعلية."<sup>1</sup>

- "أنه عملية تبادل الآراء و المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين."<sup>2</sup>

- **إجرائيا:** هو تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات.

## - النزاع:

- **لغة:** "مأخوذ من نزع واشتق منه، والنزاع بمعنى الشقاق، والتنازع بمعنى التجاذب الشديد والتخاصم، ونازعه يعني خاصمه وجاذبه.

- **اصطلاحا:** هو شكل من أشكال العلاقات ما بين طرفين أو أكثر والتي يراها احد هذه الأطراف أنها سلبية وغير متوازنة ا وان هذا الشكل من العلاقات ناتج عن التضارب بين الاحتياجات والمصالح، ومعايير أخرى يمكن استخدامها عن تعريف النزاع هي عدد وفئات المتنازعين ، الأسباب الجذرية لهذا النزاع."<sup>3</sup>

- **التعريف الإجرائي:** النزاع هو وضعية مهنية يقع فيها تعارض بين مصالح الأشخاص وعواطفهم وآرائهم.

<sup>1</sup> - عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص202

<sup>2</sup> - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 15

<sup>3</sup> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليمن، مشروع التماسك الاجتماعي، دليل المجتمع المحلي للحد من النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات، نسخة تجريبية، 2012،

– **نزاعات العمل:** "هو كل خلف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى، أثناء تنفيذ

العمل وإخلال احدهما بأحد الالتزامات المحددة في العقد أو لخرق أو عدم امتثال لنص قانوني أو تنظيمي بما

يسبب ضرر للطرف الآخر"<sup>1</sup>.

– **التعريف الإجرائي:** نزاعات العمل هي كل الخلافات التي تحدث داخل المؤسسة أثناء تنفيذ المهام

المطلوبة وتكون إما بين العمال أنفسهم أو بين العامل والمدير بسبب التقصير في أداء الأعمال المطلوبة أو عم

التفاهم في تحقيق مصالح معينة.

– **المؤسسة الاقتصادية:** "هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة

بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض

تحقيق أرباح كما يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للنتاج."<sup>2</sup>

– **التعريف الإجرائي:** المؤسسة هي كل وحدة قانوني، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي

تتمتع باستقلال مالي، واستقلال في وضع القرار، وتنتج السلع أو الخدمات.

<sup>1</sup> – [file:///c:/users/pc/downloads/الإدارة المنازعات الإدارية، المدونة الإدارية، إدارة](file:///c:/users/pc/downloads/الإدارة%20المنازعات%20الإدارية%20المدونة%20الإدارية.html)

<sup>2</sup> – ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص 28

## الفصل الثاني



## تمهيد:

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور, وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة

له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال, ولم يستثني ذلك الاتصال في المؤسسة

فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها, حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل

لإعادة بعض التوازن المفقود بها سعيا لتحقيق الانسجام التام, وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في

المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسيرين مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة, لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل

المؤسسة, أهميته, أنواعه, ووسائله.

## المبحث الأول: مفهوم و أهمية الاتصال الداخلي

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في

المؤسسات ذلك لأنهم لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي

" يعرفه إبراهيم أبو عرقوب على انه الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى

الفردى والجماعى ويساهم فى تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

ويعرفه "العشوي" على انه يشير عموماً إلى مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإحداث وخلق علاقات

مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضها البعض بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة

و القاعدة داخل المؤسسة وكذا الزيادة فى الإنتاج فبفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة

كالإضراب عن العمل، التأخر عن العمل واللامبالاة التي تسبب الآثار السلبية"<sup>1</sup>

" تعرفه منال طلعت محمود : الاتصال الداخلى هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها

تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها"<sup>2</sup>

"إن الاتصالات الداخلية المعدة بشكل جيد و المطبقة بشكل فعال أن تساهم فى تعزيز الأداء المؤسسى من خلال

إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحالية والمستقبلية ومساعدتهم على الشعور بارتباط أكبر فى

عملهم وتشجيع والتعاون بين الموظفين والمنشأة فى المؤسسة"<sup>1</sup>

1- فضيل دليو، اتصال المؤسسة (الإشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، ط<sup>1</sup>، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 97

2- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعى الحديث، القاهرة، 2002، ص22

## المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

"إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها. وهذا يعني ان الاتصالات الدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها لكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة فعملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة وهي حيوية في عملية اتخاذ القرار. ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال"<sup>2</sup>

- وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية :

### 1- الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

" يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار فعن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة ,التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد

### 2- الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة, ويشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن

<sup>1</sup> - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 12

- محمد بيجت، جاد الله كشك، المنظمات أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999، ص 268<sup>2</sup>

يؤدونها و الإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رآيها في مستويات أدائهم"<sup>1</sup>

### 3- الاتصال الداخلي والتنسيق:

" يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعة في تجانس وانسجام، لذلك فان التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات الاتصال جيد في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية"<sup>2</sup>

" وينصب كذلك الاهتمام بدراسة الاتصال داخل المؤسسة حول النقاط التالية:

- 1- معرف عملية انتقال المعلومات بين موظفي الإدارة العليا وبين بقية الموظفين ومعرفة اتجاه الاتصال في هذه العملية لتقييم مدى قوة تأثير القرارات التي تصدرها المؤسسة
- 2- معرفة قوت أو عيوب قنوات الاتصال لاكتشاف النقص في القنوات ولاكتشاف تعرض المعلومات للتوقف أو التغيير أو التأخير نتيجة عيوب شخصية في بعض الأفراد
- 3- معرفة مدى حجم التجارب ورد الفعل بين المستقبل وبين المرسل خاصة أن طبيعة عمل المؤسسة التوجيهي الذي يفرض توجيه الاتصال من جانب واحد بغرض البحث عن فتح قنوات متعددة للسماح لتدفق الاتصال من المستقبل إلى المرسل"<sup>3</sup>

- أميرة علي محمد، الاتصال التربوي، ط2، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص54

- محمد بحتجاد الله الكشك، المرجع السابق، ص 269<sup>2</sup>

- ركان عبد الكريم وآخرون، مهارات وسائل الاتصال، مكتبة دار جدة، 2004، ص 83<sup>3</sup>

## المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

### المطلب الأول: الاتصال الداخلي الرسمي

" هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة, فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي

له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها, وتكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك, والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين, ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى, ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي:

قانوني, مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة, يتم داخل التنظيم ويتعلق به, وهو ملزم للأطراف"<sup>1</sup>

"كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات, المنشورات بكافة أنواعها, التقارير, المذكرات, الأوامر, القرارات الإدارية.

وتتلخص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما

يلي:

1- ربحي مصطفى عليان, وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم, ط1, دار الصفاء, عمان, 1999, ص77

## 1-1- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف وقد تكون كتابية النشرات، الخطابات، الكتيبات، المذكرات<sup>1</sup>

## 1-2- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

" ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلى انه يواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إن كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب لها الإزعاج<sup>2</sup>

" بالإضافة إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة

1 - إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 383

1- ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 77

## 1-3- الاتصال الأفقي:

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة, ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية, وهو بذلك يكون اقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي, ومن الوسائل التي يعتمد عليها

هذا النوع من الاتصال اللقاءات, تبادل الزيارات, الاجتماعات, اللجان, السلوكيات المختلفة أثناء العمل<sup>1</sup>

- "ومن ابرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:

- تكامل جهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون

- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم

- يسمح بالاتصال المباشر<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: الاتصال الداخلي غير الرسمي:

- "هذا الاتصال لا يخضع إلى قواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية متفق عليها كما هو الحال في

الاتصال الرسمي, ويتم غالبًا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم, كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا

2- محمد مزيان, الاتصال المؤسسي, الأنواع, الأنماط (الحواليات), جامعة الجزائر, الجزء 1, العدد 11, دارالحكمة, الجزائر, ابريل, 1998, ص 111

- محمد مزيان, المرجع نفسه, ص 112<sup>2</sup>

خطوط السلطة الرسمية، لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابا، وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها<sup>1</sup>

## المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

### المطلب الأول: وسائل الاتصال الرسمي

#### 1- الاتصال اللفظي:

"ويعتمد هذا الاتصال على وسائل أو طرائق تتكون أساسا من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة لإيصال الفكرة أو المعنى ويضم هذا النوع ما يلي"<sup>2</sup>:

#### 1-1- الاتصالات الشفوية: " يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه أما وجهها أوجه، أو بشك غير مباشر مثل المحادثة بالهاتف والاتصالات المباشرة بين الرئيس وتابعه تعتبر من أهم الوسائل الاتصال وأكثرها استعمالا وفاعلية وهي تتيح لجانبي الاتصال الحصول على المعلومات والآراء والأفكار بشكل فوري دون وساطة فهي تسمح للطرفين التصرف على ردود فعل بينهما وإيضاح النقاط الغامضة."<sup>3</sup>

يوجد العديد من وسائل الاتصال الشفوي منها:

1- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص22

2- سحر محمد وهيبي، بحوث في الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص170

3- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول و علم و فن، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2007، ص80



1-1-1- "المقابلات: تعرف المقابلة بأنها مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة لتحقيق هدف أو غرض معين.

1-1-2- الاجتماعات: وهي إحدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر نظرا لأهميتها في إتاحة الفرصة أمام الإدارة للالتقاء بالعاملين ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم والتعرف على مشاكلهم واقتراحاتهم.<sup>1</sup>

1-1-3- الخطابات: "حيث تتم مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب عن طريق تقديم عرض بصورة شفوية، بهدف الإقناع والشرح وعرض التقارير التقديمية.

1-1-4- الندوات: يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته من خلال الندوة<sup>2</sup>.

## 1-2- الاتصال المكتوب:

- "ازداد دور الاتصالات الكتابية مع ازدياد حجم المؤسسات اليوم، وأكثر ما يميز الاتصالات المكتوبة انه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، ويوجد العديد من وسائل الاتصالات المكتوبة منها:

### 1-2-1- التعليمات و الأوامر :

بالإضافة إلى كونها من الصور الشفوية إلى أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا وتتمثل في المذكرات، الخطابات الداخلية والخارجية، النشرات، و الكتب الدورية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- سحر محمد وهي، المرجع نفسه، ص170

<sup>2</sup>- فايز الزغيبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1967، ص 158

<sup>3</sup>- محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص470

### 1-2-2-1- لوحة الإعلانات : تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين

بالتعليمات والأوامر و التوجيهات الخاصة بالعمل وتوضح الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية<sup>1</sup>.

### 1-2-3- مجلات المؤسسة: " وتشتمل على أخبار المؤسسة وتنقسم عادة إلى مجلة قطاع المؤسسة

( نشاط المؤسسة)، مجلة المؤسسة ( أخبار المؤسسة )، المجلة اليومية ( الأخبار اليومية للمؤسسة )<sup>2</sup>.

### 1-2-4- كشف المعلومات: " وهي تتغير من تنظيم إلى آخر قد تكون يومية، أسبوعية، شهرية تبعاً

لإمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعالة جداً للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحياناً، هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.<sup>3</sup>

### 1-2-5- التقارير: " تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته

في المستقبل.

وهنالك وسائل أخرى للاتصالات اللفظية غير المباشرة نورد منها على سبيل المثال: التحقيقات وصبر الآراء، صناديق الاقتراحات والشكاوى، الأدلة والكتيبات، بيان الأجور، الهاتف، التلكس، الفاكس، الرسائل الفورية،

الانترنيت<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف ، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص 114

<sup>2</sup> - يس عامر ، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ ، الرياض، 1986، ص 87

<sup>3</sup> - برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، اماراباك( مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا)

المجلد الرابع، العدد 10، الجزائر، 2013، ص ص 89-90

<sup>4</sup> - عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص 143

## 2- وسائل الاتصال غير اللفظي:

"يعتمد هذا النوع من الاتصالات على اللغة غير اللفظية ولا تعتمد الوسائل التي تستخدم فيه على الكلمة المكتوبة أو غير المكتوبة اعتمادا أساسيا وإنما على وسائل أخرى مثل : الإشارات وتعبيرات الوجه ، أو الإيماء بالرأس وعادة ما تكون هذه الإشارات ذات معاني مألوفة كما يتم إتباع طريقة الاتصال غير اللفظي في حالات الاتصال المباشر وغير الرسمي ، وقد يكون الاتصال مصورا يعتمد على الصور الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفوقة بكلام مكتوب يوضح ويفسر مغزاها ومحتواها."<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: وسائل الاتصال غير الرسمي

### 1- الإشاعة:

" تعرف الإشاعة بأنها خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى صدى ايجابي من حيث تصديقه وتبنيه ويجعل مصدره، وتتعدد المنافذ التي تسمح للإشاعة بالبروز، إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدودا، فهي بمثابة المخفف لحالة نقص الاتصال إذ ما يغذي الإشاعة هو الحاجة الملحة للحصول على المعلومات من طرف العاملين.

<sup>1</sup> - عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص 491

## 2- مسرح المؤسسة:

هو الوسيلة التي تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون أثناء أداء مهامهم ، كما تسمح أيضا بالتقاء العاملين خارج أوقات العمل وكشف المشكلات ومعالجة الاختلالات الناتج عن سير العمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صبرينة رماش ،الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع فرع التنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة المتتوري قسنطينة، 2008/2009، ص ص 154-155

## خلاصة الفصل:

- نتيجة لما سبق ذكره فإن الاتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسة و هذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب و الطرق الفعالة و الصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل و الصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي، و محاولة تفاديها و كذلك مراعاة القدرات و شخصية الأفراد الفاعلين في العملية الاتصالية.
- فإذا أخذت هذه الجوانب في العملية الاتصالية، تحقق الهدف الذي أصدرت من أجله الرسالة و بالتالي تتم الأعمال و المهام فالمؤسسة التي تطمح للرقى و الازدهار هي التي تهتم بالاتصال و تحاول تطبيقه على أحسن وجه و بالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي و هذه العلاقة مبنية على الثقة و التعاون و الإحساس بالمسؤولية.

---

# الفصل الثالث

## ❖ تمهيد:

تتخذ نزاعات العمل أشكالاً بالغة التنوع والتعقيد فقد تكون خفية وقد تكون ظاهرة أو معبر عنها ( فردية أو جماعية ) وذلك مختلفة لحل هذه النزاعات، وعليه سنتناول في هذا الفصل: مفهوم النزاعات ، أنواعها، أسبابها ، الطرق الاتصالية المساهمة في حلها تبعا للمحيط الذي افرزه بما ينطوي عليه من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية بصورة عامة ، وبأوضاع الفاعلين وبالظروف المحيطة ، و بالإمكانيات المتاحة لأنها وسائل للتعبير وتحقيق الذات والدفاع عن المصالح .

## ❖ المبحث الأول: مفهوم وأسباب نزاعات العمل

## ❖ المطلب الأول: مفهوم نزاعات العمل

- "هو تصارع فعلي بين طرفين أو أكثر يتصور كل منهم عدم توافق أهدافه مع الآخر أو عدم كفاية الموارد لكليهما وتعيق تحقيق أهدافهم"<sup>1</sup>.

- "يستخدم لفظ نزاع العمل للدلالة على مختلف التوترات و الصراعات التي تثار بين صاحب العمل و العمال أو الإدارة أو ممثلي النقابة بغض النظر عن طبيعته و شكله"<sup>2</sup>.

- "و المشرع الجزائري يصف نزاع العمل بأنه كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير و نستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين ما لم يتم حلها في إطار عمليات تسوية داخل الهيئة المستخدمة"<sup>3</sup>.

- "تعد نزاعات العمل أحد الظواهر التي تشهدا كافة التنظيمات الإنسانية لكن تختلف مؤشراتها و حدتها باختلاف طبيعة الأنظمة السياسية و الاقتصادية و مدى ممارسة الحريات الأساسية في المجتمع فضلا على أنها تخضع في الكثير من الحالات لموازن القوى بين الأطراف المتصارعة و للعبة المصالح المشتركة بينهما"<sup>4</sup>.

- "نزاعات العمل هي تعبير عن عدم الاتفاق و الاختلاف في المصالح يعبر عنها بفعل معين أي تتخذ شكلا من أشكال الصراع المختلفة كالإضراب و غيره، كما قد يشمل النزاع كل المظاهر الممكنة للاختلاف و عدم الاتفاق"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - زياد الصمادي، حل النزاعات (نسخة منقحة للمنظور الأردني)، برنامج دراسات السلام الدولي، جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة، 2010/2009، ص 9

<sup>2</sup> - خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 12

<sup>3</sup> - fares mouatsi، مدونة الادارية + \_ادارة المنازعات الادارية. html//file:///C:/Users/PC/Downloads، 11:17

<sup>4</sup> - بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية والجماعية)، ط2، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 233

<sup>5</sup> - خالد حامد، المرجع نفسه، ص 17



## ❖ المطلب الثاني: أسباب نزاعات العمل

من أهم العوامل التي تؤدي إلى وجود نزاعات العمل ما يلي:

### 1- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:

" إن عدم الدقة في تحديد الجماعة المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتحديد الصلاحيات أو زيادتها وبالتالي تؤدي إلى أن المكلف بالمهام قد يتهرب من مسؤوليته مما يؤدي حتما إلى توليد النزاع وذلك يعني أن كل ما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة كلما قل وجود النزاع"<sup>1</sup>

### 2- اختلاف الأهداف والقيم:

"- إن وجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة"<sup>2</sup>.

### 3- تعدد المستويات الإدارية:

"- كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، بحث استكمالي لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 22

<sup>2</sup>- fares mouatsi، المرجع السابق

<sup>3</sup>- مؤمن خلف عبد الواحد، المرجع نفسه، ص 23

#### 4-الاتصالات الخاطئة:

- "إن التواصل والاحتكاك مع الأفراد والمنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب ربما بدون أن يقصدوا ذلك لكنه يترك شعورا يعرف باللوم الهدام ، الشعور بالأسى والظلم الذي يولد شعورا بالحاجة إلى الثار والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات ونزاعات ربما لا نهاية لها"<sup>1</sup>.

#### 5- ضعف الاتصالات الإدارية:

- "يؤدي إلى سوء الفهم مما يؤدي إلى استشارة طرف اتجاه طرف آخر أحيانا يصلك مذكرة من زميلك في قسم آخر فتقرأها فتثير أعصابك على الرغم من أن زميلك لم يقصد أن يضايقك أو يسيء إليك المشكلة هي انه كتب المذكرة بأسلوب يمكن فهمه بشكل خاطئ أو كتبها بأسلوب غامض لا يمكن فهمه أو كتبه بأسلوب الأمر و النهي عن غير قصد وهناك القرارات الإدارية يتم توزيعها على كل العاملين فان خطرها أعظم لان عدم وضوحها قد يثير العاملين بدون سبب"<sup>2</sup>

### ❖المبحث الثاني: أنواع نزاعات العمل

#### ❖المطلب الأول: نزاعات العمل الفردية

- "هي كل خلاف يقوم بين العامل و صاحب العمل يتعلق بتنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين"<sup>3</sup>.

- "هي النزاعات التي تقوم بين العامل أو مجموعة من العمال من جهة و رب العمل من جهة ثانية، و يكون موضوعها حق ذاتي للعامل أي يتعلق بتنفيذ علاقة العمل الفردية أو بعقد العمل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- مؤمن خلف عبد الواحد، المرجع السابق، ص

<sup>2</sup>- أبو ليلة، الإدارة والهندسة الصناعية ، مدونة تناقش مواضيع الادارة والهندسة الصناعية ، 2009/12/14  
http://samehar/word/press.com/2009/12/14vba

- بشير هدي، المرجع السابق، ص<sup>3</sup> 97

- "هي كل خلاف يقوم بين العامل و صاحب العمل بسبب خلاف في تنفيذ التزامات العامل أو صاحب العمل و قانون العمل جاء بكل ما من شأنه أن يقي العلاقة من النزاع في حالة حدوثه و ذلك باتخاذ الإجراءات المطلوبة لحل هذا النزاع أي على مستوى المؤسسة أو مفتشية العمل أو على مستوى القضاء."<sup>2</sup>

- "هي عبارة عن خلافات بين أحد العمال و صاحب عمله على حقوق تكون موجودة في الغالب ، و قد تنطوي أيضا على حالات يختلف فيها عدة عمال مع صاحب العمل على ذات القضية بحيث يتصرف كل واحد منهم بشكل منفرد قائم بذاته."<sup>3</sup>

- "عرفها المشرع في المادة رقم 02 من القانون 90-64 : يعد نزاعا فرديا في العمل بحكم هذا القانون كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجيرو مستخدم بشأن تنفيذ علاقة عمل التي تربط الطرفين ، إذ لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة"<sup>4</sup>.

### ❖المطلب الثاني: نزاعات العمل الجماعية

- "هي كل خلاف أو نزاع خاص بالعمل أو بشروطه يقع بين احد أصحاب العمل أو أكثر وجميع العمال أو فريق منهم ويعتبر النزاع جماعيا بغض النظر عن عدد العمال المشاركين فيه طالما انه يرتبط بالعمل وبشروطه ويؤثر على المصلحة المشتركة للعمال أو لغالبيتهم ، ويقتررب هذا المفهوم مع ما ذهب إليه " طيب بلولة" بقوله " أن النزاعات الجماعية تنشأ بين عدد من العمال ومستخدم أو عدة مستخدمين عندما يكون موضوع النزاع متعلقا بشروط وظروف العمل الجماعي كطلبات رفع الأجور أو تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالحقوق النقابية"<sup>5</sup>

- خالد حامد ، المرجع السابق، ص 29<sup>1</sup>

- المدونة الإدارية، المرجع السابق<sup>2</sup>

- أنظمة منازعات العمل، ط1، دليل بشأن تحسين الأداء، المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية ، 2013، ص 17<sup>3</sup>

<sup>4</sup>-نور الدين، منازعات العمل، كلية الحقوق، بن عكنون، 2014/4/16، ص 4

<sup>5</sup>- خالد حامد ، المرجع السابق، ص ص 22/21

"هي كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل يقع بين العمال أو بعضهم وبين صاحب العمل، أو بين عدة مؤسسات ومجموعة أصحاب العمل"<sup>1</sup>.

"هي عبارة عن خلاف بين مجموعة من العمال الذين عادة وليس بالضرورة ما تمثلهم نقابة عمالية وبين صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب العمل حول حقوق قائمة أو حول مصالح مستقبلية"<sup>2</sup>.

"النزاعات الجماعية يقال عنها تلك الخلافات التي تثور بين مجموعة من العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة وأصحاب العمل أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة أخرى حول تفسير قاعدة قانونية أو تنظيمية أو اتفاقية جماعية تتعلق بشروط وأحكام وظروف العمل والمسائل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية المتعلقة بعلاقة العمل الجماعية"<sup>3</sup>.

## ❖ المبحث الثالث: الطرق الاتصالية الودية لحل نزاعات العمل

### ❖ المطلب الأول: المصالحة والحوار

**1- المصالحة:** "هي مرحلة إجبارية يتعين المرور عليها في حالة استمرار النزاع بين الطرفين، وتتخذ المصالحة

المعمول بها بشأن النزاع الجماعي صورتين مصالحة اتفاقية ومصالحة تنظيمية لكل منهما فاعليتها."<sup>4</sup>

- "تقوم مفتشية العمل المختصة إقليميا التي يرفع إليها الخلاف الجماعي في العمل، وجوبا بمحاولة المصالحة بين المستخدم وممثلي العمال."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بشير هدي، المرجع السابق، ص 212

<sup>2</sup> - أنظمت منازعات العمل، المرجع السابق، ص 17

<sup>3</sup> - المدونة الإدارية، المرجع السابق

<sup>4</sup> - محمد الصغير بعلي، تشريع العمل، دار العلوم، الجزائر، 2000، ص 125

<sup>5</sup> - مولود ديدان، القانون في تناول وخدمة الجميع، طبعة جديدة، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2012 ص 5

- " يتم اللجوء في المرحلة الثانية عند فشل المفاوضات المباشرة الى المصالحة والتوفيق، حيث يقوم طرف أجنبي محايد سواء كان قاضيا أو مفتش العمل أو موظفا، ببذل مساعي جهده لتقريب وجهات نظر الطرفين و الوصول الى حل للنزاع المطروح.

وقد يكون هذا الإجراء اختياريا، كما قد يكون إجباري في تشريعات بعض الدول من حيث اللجوء إليه في حالة فشل التسوية الداخلية، وهو إجراء يلقي اهتمام اغلب الدول.<sup>1</sup>

## 2- الحوار: " هو عملية التحدث والإنصات وتقاسم المعلومات والأفكار والمخاوف"<sup>2</sup>.

- " إدارة الفكر بين طرفين مختلفين أو أطراف متنازعة عن طريق الأخذ والرد في الكلام وطرح الحجة والرد عليها وبيان الرأي والرأي الآخر

## - غاية الحوار وأهدافه:

- إقامة الحجة ودفع الشبهة والفساد من القول والرأي فالحوار نموذج للتعاون من قبل المتحاورين لمعرفة الحقيقة والتوصل إليها يكشف كل طرف ما خفي عل صاحبه منها، و السير بطرق الاستدلال الصحيح للوصول الى الحق.

- التعرف على وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة.

- إيجاد حل وسط يرضي الأطراف المتنازعة.

- البحث والتنقيب من اجل الاستقصاء في تنوع الرأي والتصورات المتاحة، للوصول الى نتائج أفضل لحل النزاع.

<sup>1</sup> - بشير هدي، المرجع السابق، ص 214

<sup>2</sup> - أنظمة منازعات العمل: دليل بشأن تحسين الأداء، ط1، ايطاليا منظمة العمل الدولية المركز الدولي للتدريب، 2013، ص 21

- شروط الحوار:

- 1- من حيث المضمون: ضرورة توفر الأتي: قناعة الطرفين بأهمية الحوار، تحديد الهدف من الحوار<sup>1</sup>.
- 2- من حيث الشكل: اختيار التوقيت المناسب و المكان المناسب، البدء بالامور السهلة، البشاشة والتلطف، اختيار الالفاظ المناسبة وتجنب الغموض، عدم التطويل الممل وعدم التشعب، الانصات والتركيز، عدم المقاطعة، تجنب الغرور والكبر والاستعلاء<sup>2</sup>
- " يعتبر غياب الحوار المؤشر الأول لوجود خلاف بين طرفين أو أكثر وتكمن الخطوة الأولى لحل النزاعات في إعادة الحوار بين الأطراف المتخاصمة، وليس الاتفاق أهم أهداف الحوار وإنما اكتشاف الحاجات والمصالح وراء المواقف المعلنة.
- عملية الحوار تتطلب طرفا ميسرا لها بحيث يكون الطرف اليسر مسؤولا عن تنظيم النقاش وتحديد قواعد الحوار والهداف المرجوة منه ولا يمكن لأي شخص أو مجموعة القيام بهذه المهمة فهي تحتاج الى مهارات وخبرات في تسيير الحوار.<sup>3</sup>

## ❖المطلب الثاني: التفاوض والوساطة

- 1- التفاوض:"هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل المختلفة للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - دليل المجتمع المحلي للحد من النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات، مشروع التماسك الاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليمن، نسخة تجريبية، 2012، ص 38

<sup>2</sup> - دليل للمجتمع المحلي للحد من النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات، المرجع السابق، ص 38

<sup>3</sup> - نحو سلام مستدام، تحليل وحل النزاعات، 2014، ص 13

<sup>4</sup> - دليل للمجتمع المحلي للحد من النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات، المرجع نفسه ، ص 32

- " هو عملية يجتمع فيها طرفان أو أكثر بينهم مصالح مشتركة ومتضاربة، لكي يتحدثوا معا وينصتوا لبعضهم البعض بهدف الوصول الى اتفاق يرضي الجميع"<sup>1</sup>

- "عملية يحاول من خلالها الأفراد أو المجموعات أو المنظمات القوصل الى تحقيق أهداف عن طريق التوصل الى اتفاقيات مع بعضهم البعض، ومن ثم فان المفاوضات عملية حيوية ديناميكية نشطة من اجل الوصول الى حل مشكلة أو قضية متنازع عليها وقد تأخذ أشكالا متعددة منها:

- قد تضم العديد من الناس كمفاوضين أو متخصصين فقط

- قد تركز على مناقشة مشكلة واحدة وتقديم الحلول حولها أو تركز على العديد من المشكلات

- " قد تنتهي في جلسة واحدة، وقد تستمر لعدة جلسات

- قد تأخذ الشكل التقليدي الرسمي عن طريق تبادل المذكرات الخاصة بوجهات النظر أو قد تأخذ شكل المحادثات غير الرسمية"<sup>2</sup>

-**المفاوضات الجماعية:** "هي عملية إنسانية تهدف الى اشتراك العمال في اتخاذ القرار وتنظيم علاقات العمل

والمساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها ، كما أنها عملية شديدة الحساسية للمتغيرات السياسية

والاقتصادية والتشريعية لذلك نجدها من الآليات الأساسية في اشتراك العمال في اتخاذ القرار في المجتمعات

الديمقراطية التي تمارس فيها الحريات الفردية والجماعية بمفهومها الواسع، فقد ساهمت الحريات النقابية وفتح قنوات

<sup>1</sup> - انظمة منازعات العمل ، المرجع السابق، ص 21  
<sup>2</sup> - فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في الإدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسير و التوزيع والطباعة، اليمن، ص 136

الحوار الى حد كبير في التخفيف من حدة نزاعات العمل وإيجاد الحلول للمشكلات المطروحة بما يرضي طرفي النزاع.<sup>1</sup>

**2- الوساطة:** " هو إجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع الى شخص من الغير يدعى الوسيط و يشتركان في تعيينه.

يتلقى الوسيط من الطرفين جميع المعلومات المفيدة للقيام بمهمته ويتعين عليه يتقيد بالسري المهني إزاء الغير في كل المعلومات التي يكون قد اطلع عليها أثناء قيامه بمهمته وتساعد الوسيط، في مجال تشريع العمل، بناء على طلب، مفتشية العمل المختصة إقليميا.<sup>2</sup>

- " هي صورة أعلى درجة في المصالحة، حيث يعرض النزاع على طرف محايد يقوم باقتراح الحلول للنزاع المطروح، بعد تلقيه كل المعلومات الضرورية وسماعه للأطراف المتنازعة، والوساطة إجراء قد يكون إجباريا في بعض الأنظمة القانونية للدول، وقد يكون اختياريًا في البعض الآخر، كما هو الشأن بالنسبة للمشرع الجزائري، الذي يعرف الوساطة في المادة 10 من لقانون المتعلق من منازعات العمل الجماعية وتسويتها بأنها " إجراء يتفق بموجبه طرفا النزاع الجماعي في العمل على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع الى شخص من الغير يدعى الوسيط ويشتركان في تعيينه"<sup>3</sup>.

- " هي إجراء يتفق بموجبه طرفا النزاع الجماعي على إسناد مهمة اقتراح تسوي ودية للنزاع الى شخص من الغير يدعى الوسيط يشترك الطرفان على تعيينه، ويلتزم الطرفان بإفادته بكل المعلومات المتعلقة بموضوع النزاع بما يمكنه من القيام بمهمته"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خالد حامد، المرجع السابق، ص ص 134-135

<sup>2</sup> - مولود ديدان، المرجع السابق، ص 06

<sup>3</sup> - بشير هدي، المرجع السابق، ص 215

<sup>4</sup> - خالد حامد، المرجع السابق، ص 169



## خلاصة الفصل:

نظرا لتعدد المصالح و تناقضها خاصة بين العمال و صاحب العمل تختلف أسباب نشوء نزاعات العمل، فمنها الخاصة بظروف العمل و أخرى خاصة بسوء التسيير و التنظيم داخل المؤسسة بالإضافة إلى نقص الاتصال بين كل الأطراف وهذا ينتج عنه مشاكل كثيرة سواء كانت هذه النزاعات فردية أو جماعية ، و لذلك يستوجب مراعاة كل الأسباب و محاولة معالجتها بطرق اتصالية مختلفة كالحوار و التفاوض و كذلك بالاعتماد على وسائل الاتصال الداخلي كإقامة اجتماعات لطرح المشاكل و حلها و تقديم توجيهات .

# الفصل الرابع

## الإطار التطبيقي للدراسة

**تمهيد:**

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، الثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور الاتصال الداخلي في فض نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية و الواقع العملي في المؤسسات الجزائرية لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من العاملين و بعض المسؤولين، كما قمنا باستقصاء الآراء حول موضوعنا بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

## المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة سونلغاز بسعيدة

### المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز.

مرت سونلغاز منذ تواجدها بمراحل أبرزها:

- 1- "الكهرباء والغاز (e.g.a) : القانون الوطني لسنة 1947 المؤسسة العمومية التي تمتلك احتكار الإنتاج من نقل وتوزيع الكهرباء والغاز
- 2- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز مأمورية 1969 (E.G.A) تصبح سونلغاز لها قدرات تنظيمية لمشاركة والمرافقة ودعم التطور الاقتصادي للوطن.
- 3- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز : في سنة 1983 وجدت سونلغاز خدمات وإنتاج التجهيزات منهم : كاهريف، كنغاز، أنرق، إتركي، كهريب و (AMC) تحولت إلى مؤسسات.
- 4- سونلغاز (EPIC) المرسوم 1991 سونلغاز تغير طابع القانوني وتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري توضع تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.
- 5- القانون الخاص بالكهرباء والتوزيع الغاز عن طريق القنوات، تم إصداره في 5 فيفري 2002 وسجل طريقة تنظيم تختلف عن سابقاتها منذ إنشائها سنة 1974، وهو يفتح القطاع للمنافسة هذا القانون يحتوي على تنظيم من نوع مجمع صناعي للشركات والذي ينشط من خلال فروع المستقلة قانونيا ،المهن القاعدية أو الأساسية، الإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز و منذ إصداره في جانفي 2002: سونلغاز توزيع الغرب، هذا المركز أصبح مديرية جهوية " بعد إعادة الهيكلة للمجمع وتحويله، تسمية الفروع تغيرت كذلك المديرية الجهوية لسعيدة تحولت الى مديرية التوزيع تابعة لشركة التوزيع الكهرباء والغاز للغرب".

**المطلب الثاني: التقسيم الإداري:**

✓ مدير التوزيع:

" يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

**1- أمانة المدير (السكرتارية):**

كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله وهي

تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح)
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

**2- المكلف بالأمن الداخلي: وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن**

سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.

**3- مكلف بالشؤون القانونية: وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء**

حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها".

4- "المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة

مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

5- قسم المالية والمحاسبة: ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال

السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

6- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية

وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

7- قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

8- قسم الموارد البشرية:

يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون

الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الاجور، الترقية، التقاعد

9- قسم الدراسات التقنية للأشغال:

تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من

حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة".

## 10- قسم العلاقات التجارية :

"هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات

أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء

- إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين

- وصل المشتركين الجدد.

## 11- قسم استغلال نظام المعلوماتية :

ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة

بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل

المديرية.

## 12- مصلحة الوسائل العامة :

وهو القسم الخاص بتمويل كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية

الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة

الإعلام للعمل بشكل دائم".

## المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز بسعيدة

- إنتاج، نقل، توزيع وتسويق للكهرباء في الجزائر والخارج

- نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية

- توزيع وتسويق الغاز عن طريق القنوات في الجزائر والخارج
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- دراسة، ترقية واثمين لجميع أشكال ومصادر الطاقة
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز
- تطوير بكل أشكال النشاطات المرتبطة بالجزائر أو الخارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية



## المبحث الثاني: عرض و تحليل و مناقشة بيانات الدراسة:

### المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

#### أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب

الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics

22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ  $3/2$  أي (0.66) حيث أنه تكون

الإجابة على احد ثلاثة اختيارات هي: أبدا، أحيانا و دائما وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

• المتوسط المرجح من 1 إلى 1.66 يقابله عبارة أبدا.

• المتوسط المرجح من 1.67 إلى 2.33 يقابله عبارة أحيانا.

• المتوسط المرجح من 2.34 إلى 3.00 يقابله عبارة دائما.

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات و النسب المئوية.

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.

- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

- اختبار T-test لاختبار الفرضيات

- اختبار أنوفا لاختبار الفرضيات.

## ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء<sup>1</sup>.

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
17	0.63	0.79

بالنظر إلى جدول اختبار ( كرونباخ ألفا ) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة  $\alpha =$

0.63) وهي درجة جيدة جداً كونها أعلى من النسبة المقبولة ( 0.6 ) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة

تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.79) وهذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

<sup>1</sup> - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن- الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

ثالثاً: عرض و تحليل النتائج.

المحور الأول: عينة الدراسة.

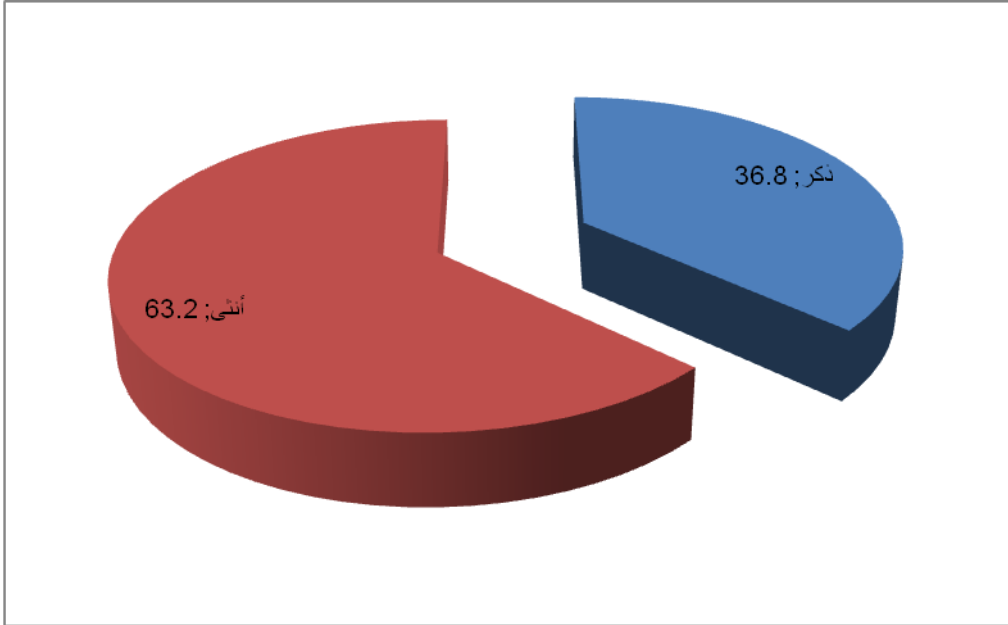
جدول رقم 02: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	14	36.8
أنثى	24	63.2
المجموع	38	100

كما هو موضح في الجدول ( 03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من مستخدمي مؤسسة سونلغاز

مكونة من الإناث بنسبة (63.2%)، و بلغت نسبة الذكور (36.8%)، فيما تكونت العينة من مجموع 38

مفردة بنسبة (100%)، و الشكل رقم (01) أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

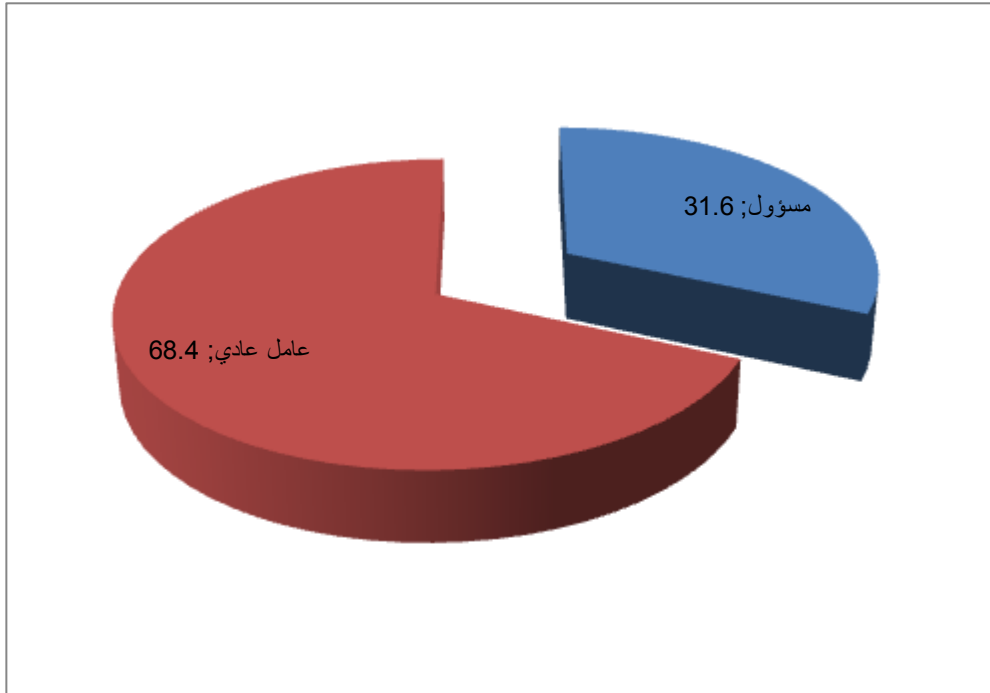


شكرا رقم 02: يبين توزيع العينة على حسب الجنس.

جدول رقم 03: يبين توزيع عينة الدراسة حسب المنصب.

المنصب	ت	%
مسؤول	12	31.6
عامل عادي	26	68.4
المجموع	38	100

كما هو موضح في الجدول ( 04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من العمال العاديون بنسبة (68.4%)، فيما جاءت نسبة المسؤولين بمؤسسة سونلغاز بنسبة (31.6%)، و الشكل رقم ( 02) أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب.

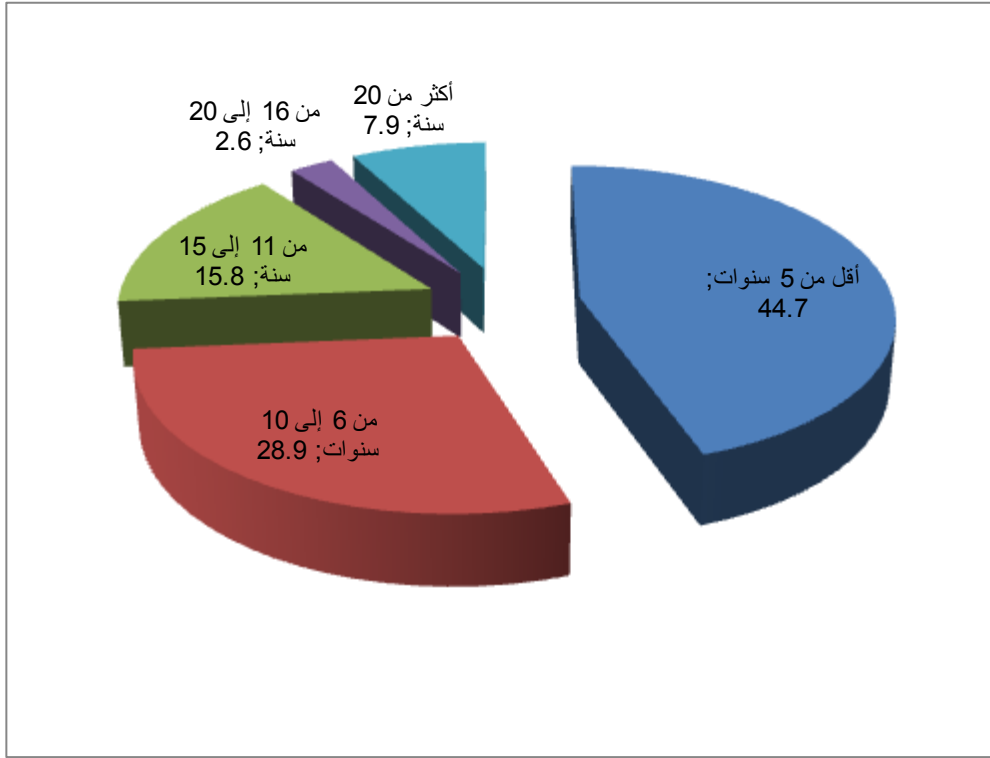


شكل رقم 03: يبين توزيع العينة على حسب المنصب.

جدول رقم 04: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	ت	%
أقل من 5 سنوات	11	28.9
من 6 إلى 10 سنوات	17	44.7
من 11 إلى 15 سنة	06	15.8
من 16 إلى 20 سنة	01	2.6
أكثر من 20 سنة	03	7.9
المجموع	38	100

كشفت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة لهم أقدمية في العمل تتراوح ما بين 6 و 10 سنوات بنسبة ( 44.7 % )، يليها العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية لأقل من 5 سنوات في المؤسسة بنسبة (28.9 %) ثم العمال الذين لهم خبرة تتراوح ما بين 11 و 16 سنة بنسبة (15.8 %)، كما جاءت نسبة العمال الذين لديهم أقدمية في العمل لأكثر من 20 سنة (7.9 %) و في المركز الأخير نسبة العمال من لديهم خبرة مهنية ما بين 16 و 20 سنة بنسبة (2.6 %) ، و الشكل رقم ( 03) أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.



شكل رقم 04: يبين توزيع العينة على حسب الأقدمية في العمل.

**المحور الثاني: واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز.**

**جدول رقم 05:** يبين متوسطات محور واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز.

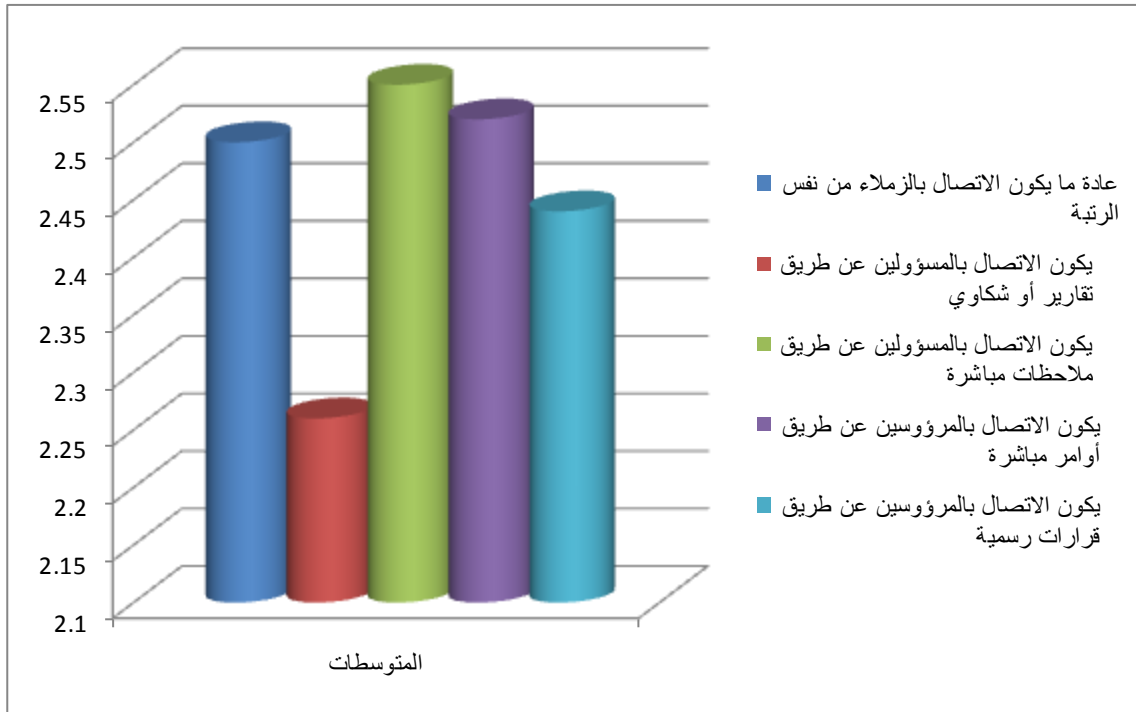
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
دائما	0.86	2.50	عادة ما يكون الاتصال بالزملاء من نفس الرتبة.
أحيانا	0.72	2.26	يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق تقارير أو شكاوي
دائما	0.76	2.55	يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق ملاحظات مباشرة
دائما	0.76	2.52	يكون الاتصال بالمرؤوسين عن طريق أوامر مباشرة
دائما	0.64	2.44	يكون الاتصال بالمرؤوسين عن طريق قرارات رسمية

كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه و الخاص بمتوسطات محور واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز أن أفراد العينة من عمال المؤسسة يرون على انه دائما ما يكون الاتصال بالزملاء من نفس الرتبة بمتوسط (2.50) و انحراف معياري مقداره ( 0.86) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس (من 2.33 إلى 3.00) و التي تشير إلى خيار دائما.



و ذلك ما ينطبق على أن الاتصال مع المسؤولين دائما ما يكون عن طريق ملاحظات مباشرة و التي جاءت بمتوسط (2.55) و على أن الاتصال مع المرؤوسين دائما ما يكون عن طريق أوامر مباشرة بمتوسط ( 2.52) بالإضافة إلى الاتصال معهم عن طريق القرارات الرسمية بمتوسط ( 2.44) و هي كلها متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس و التي ترجح خيار دائما.

بينما عبر أفراد العينة من عمال مؤسسة سونلغاز انه أحيانا ما يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق تقارير أو شكاوي و التي جاءت بمتوسط (2.26) و هو المتوسط الذي يرجح خيار أحيانا. و جاءت هذه النتائج لتفسر على أن الاتصال الغير رسمي هو الاتصال الذي يطغى على المؤسسة حيث أن هذا النوع من الاتصال لا يخضع إلى قواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية متفق عليها، كما أن الاتصال الأفقي هو السائد باعتبار أن الاتصال بالزملاء من نفس الرتبة جاءت في المقام الأول.



شكل رقم 05: يبين متوسطات محور واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز.

**المحور الثالث: وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع العمال.**

**جدول رقم 06:** يبين وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع العمال.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
أحيانا	0.86	1.94	البريد العادي
دائما	0.85	2.36	البريد الإلكتروني
دائما	0.75	2.36	الإعلان و النشر
دائما	0.79	2.47	الهاتف الثابت
دائما	0.66	2.68	الهاتف النقال
أحيانا	0.86	1.94	الأنترنت

أظهرت النتائج الخاصة بوسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة كما هو مبين في الجدول أعلاه لن أفراد

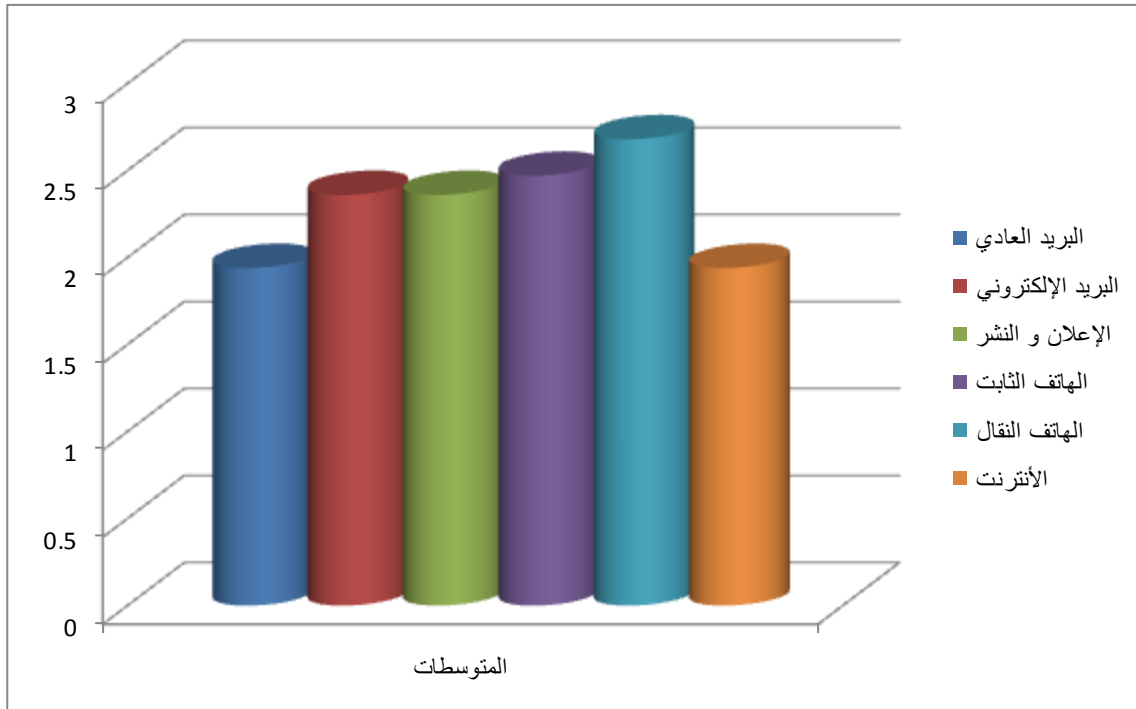
العينة من عمال مؤسسة سونلغاز يرون أن الوسيلة الأكثر استخداما تتمثل في الهاتف النقال و التي جاءت

بمتوسط حسابي (2.68) و انحراف معياري مقداره (0.66) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار دائما.

ليأتي في المركز الثاني كوسيلة أكثر استخداماً للتعامل مع العمال الهاتف الثابت بمتوسط ( 2.47)، ثم كل من الإعلان و النشر بالإضافة إلى البريد الإلكتروني بمتوسط ( 2.36) و هي كلها متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس و التي ترجح خيار دائماً.

بينما نلاحظ من خلال نفس النتائج أن عمال مؤسسة سونلغاز أحياناً ما يستخدمون البريد العادي و الانترنت بمتوسط (1.94) و هو المتوسط الذي يرجح خيار أحياناً.

و جاءت هذه النتائج على عكس ما توصلت إليه نتائج دراسة الباحثة صبرينة رماش، و التي توصلت نتائجها إلى أن الانترنت هي الوسيلة الأكثر استخداماً في المؤسسة و يمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى العامل الزمني حيث ان دراسة الباحثة كانت في سنة 2009، بينما دراستنا الحالية هي في سنة 2017 و التي تعرف هذه الآونة الثورة الهائلة للتكنولوجيا الحديثة خاصة في المجال الهواتف الذكية و النقالة و المربوطة مباشرة مع شبكات الانترنت ذات التدفق السريع.



شكل رقم 06: يبين متوسطات وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع العمال.

## المحور الرابع: الاعتماد على حل النزاعات.

جدول رقم 07: يبين الاعتماد على حل النزاعات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
دائما	0.66	2.65	حل النزاعات يكون عن طريق ممثلي العمال (نقابة)
أحيانا	0.83	2.18	يكون بالاعتماد على الزملاء
دائما	0.72	2.42	يكون مع الرئيس المباشر
أحيانا	0.75	2.26	يكون مع المرؤوس مباشرة
أحيانا	0.77	2.21	يكون عبر المرور على اللجنة المتساوية الأعضاء
أحيانا	0.81	1.86	يكون عن طريق الوساطة

أ

كشفت النتائج الخاصة بالاعتماد على حل النزاعات داخل العمل كما تشير إليه النتائج في الجدول أعلاه أن

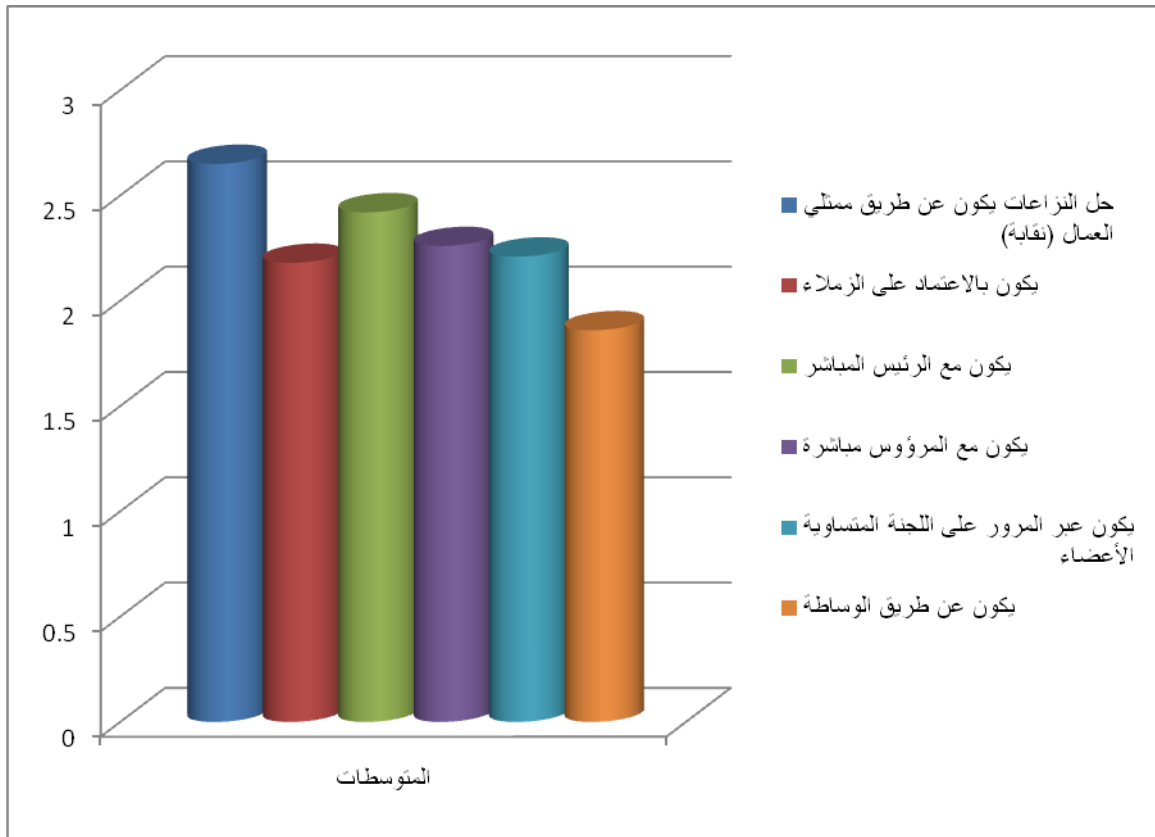
أفراد العينة من عمال مؤسسة سونلغاز يعتمدون في حل النزاعات داخل العمل على ممثلي العمال (النقابة)

بالدرجة الأولى، و يتجلى ذلك من خلال المتوسط الحسابي ( 2.65) و انحراف معياري مقداره ( 0.66) و هو

المتوسط الذي يشير إلى خيار دائما.

و ذلك ما ينطبق على الاعتماد على الرئيس المباشر في حل نزاعات العمل و التي جاءت بمتوسط (2.42).

فيما عبر عمال المؤسسة المبحوثين على انه أحيانا ما يكون حل النزاعات مع المرؤوسين مباشرة بمتوسط ( 2.26) و انحراف معياري ( 0.75)، و انه أحيانا ما يكون فض النزاعات عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء بمتوسط (2.21) بالإضافة إلى الاعتماد على الزملاء في حل هذه النزاعات بمتوسط ( 2.18) ثم عن طريق الوساطة بأقل متوسط (1.86) و هي كلها متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس و التي تشير إلى خيار أحيانا. و جاءت هذه النتائج متفقة مع النتائج التي توصل إليها الباحث محمد قادري و التي أظهرت نتائجها أن غالبية العمال بنسبة ( 55.0%) يعتمدون على النقابة في حل مشاكلهم و النزاعات القائمة فيما بينهم، و ذلك ما يشير على استعمال الطرق الودية لفض نزاعات العمل و التي تشمل الحوار و المصالحة.



شكل رقم 07: يبين متوسطات محور الاعتماد على حل النزاعات.

## رابعاً: اختبار الفرضيات.

### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز و حل النزاعات داخل المؤسسة.

جدول رقم 08: يبين العلاقة بين واقع الاتصال و حل النزاعات داخل المؤسسة.

قيمة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	واقع الاتصال في المؤسسة
0.20	0.20	حل النزاعات داخل المؤسسة

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.20 عند قيمة معنوية 0.20 و التي هي غير دالة إحصائياً لأن

$(\alpha \leq 0.05)$ ، و عليه نقول انه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز و

حل النزاعات داخل المؤسسة.

### الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستخدمة في التعامل مع العمال و حل النزاعات داخل

المؤسسة.

جدول رقم 09: يبين العلاقة بين وسائل الاتصال المستخدمة و حل النزاعات داخل المؤسسة.

قيمة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	وسائل الاتصال المستخدمة
0.02	0.35	حل النزاعات داخل المؤسسة

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.35 عند قيمة معنوية 0.02 و التي هي دالة إحصائيا لأن

$(0.05 \geq \alpha)$ ، و عليه فإننا نقبل الفرض القائل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال

المستخدمة في التعامل مع العمال و حل النزاعات داخل المؤسسة.

### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.

جدول رقم 10: يبين اختبار (T-test) لدور الاتصال في العمل حسب الجنس.

مستوى المعنوية sig	الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة	الجنس
0.91	غير دال	0.105-	36	0.36	2.32	14	ذكر
				0.25	2.33	24	أنثى

بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.32) بانحراف معياري مقداره (0.36) فيما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (2.33) بانحراف معياري (0.25) و بلغت درجة الحرية 36، فيما جاءت قيمة "ت" - 0.105 عند مستوى معنوية 0.91 و الذي هو غير دال إحصائياً لأن  $(0.05 \leq \alpha)$ .

و بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرض الذي ينص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.

### الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف منصب العمل.

جدول رقم 11: يبين اختبار (T-test) لدور الاتصال في العمل حسب منصب العمل



مستوى المعنوية sig	الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة	المنصب
0.77	غير دال	0.290-	36	0.36	2.31	12	مسؤول
				0.26	2.34	26	عامل عادي

بلغ المتوسط الحسابي للعمال الذين يشغلون منصب مسؤول (2.31) بانحراف معياري مقداره (0.36) فيما بلغ المتوسط الحسابي للعمال العاديين أو التنفيذيين ( 2.34 ) بانحراف معياري ( 0.26 ) و بلغت درجة الحرية 36، فيما جاءت قيمة "ت" - 0.290 عند مستوى معنوية 0.77 و الذي هو غير دال إحصائياً لأن  $(0.05 \leq \alpha)$ .

و بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرض الذي ينص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف منصب العمل.

### الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية في العمل.

جدول رقم 12: يبين نتائج اختبار "ف" أنوفا لدور الاتصال في العمل حسب الأقدمية.

دور الاتصال في العمل	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
الأقدمية	0.280	4	0.788	غير دال	0.54

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة التباين بلغت 0.280 و بلغت قيمة "ف" 0.788 عند درجة حرية 4 و مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.54$  و التي هي غير مقبولة، لأن  $(0.05 \leq \alpha)$ . و عليه نقول أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية في العمل.

## المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة:

خلصت دراستنا الحالية إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- ✓ أن واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز دائما ما يكون الاتصال بالزملاء من نفس الرتبة بمتوسط (2.50).
- ✓ أن الاتصال مع المسؤولين دائما ما يكون عن طريق ملاحظات مباشرة بمتوسط ( 2.55) و على أن الاتصال مع المرؤوسين دائما ما يكون عن طريق أوامر مباشرة بمتوسط (2.52).
- ✓ أن عمال مؤسسة سونلغاز أحيانا ما يتصلون بالمسؤولين عن طريق تقارير أو شكاوي بمتوسط (2.26).
- ✓ أن الاتصال الغير رسمي هو الاتصال الذي يطغى على المؤسسة.
- ✓ أن الوسيلة الأكثر استخداما تتمثل في الهاتف النقال و التي جاءت بمتوسط حسابي ( 2.68) ثم الهاتف الثابت ثانيا بمتوسط (2.47).
- ✓ كما يرى أفراد العينة على ان كل من الإعلان و النشر بالإضافة إلى البريد الإلكتروني بمتوسط ( 2.36) دائما ما يستخدمان في الاتصال مع العمال.
- ✓ أن عمال مؤسسة سونلغاز أحيانا ما يستخدمون البريد العادي و الانترنت بمتوسط (1.94).
- ✓ أن أفراد العينة من عمال مؤسسة سونلغاز يعتمدون في حل النزاعات داخل العمل على ممثلي العمال (النقابة) بالدرجة الأولى، بمتوسط (2.65) ثم على الرئيس المباشر في حل هاته النزاعات بمتوسط (2.42).
- ✓ انه أحيانا ما يكون حل النزاعات مع المرؤوسين مباشرة بمتوسط ( 2.26) أو عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء بمتوسط (2.21).
- ✓ و انه أحيانا ما يكون فض النزاعات بالاعتماد على الزملاء بمتوسط ( 2.18) ثم عن طريق الوساطة بمتوسط (1.86).

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز و حل النزاعات داخل المؤسسة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستخدمة في التعامل مع العمال و حل النزاعات

داخل المؤسسة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف

الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف

منصب العمل.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال لحل نزاعات العمل في مؤسسة سونلغاز باختلاف

الأقدمية في العمل.

---

خاتمة

تفرز علاقات العمل خلافات و نزاعات بحكم المصالح المتناقضة لكل من العمال و أصحاب العمل و بحكم التغيرات التي قد تحدث في المعطيات التي تتحكم في هذه العلاقة و التي كثيرا ما تؤدي إلى اختلال التوازن بين هذه المصالح. بمعنى أن النزاع يتعلق بالعلاقات الاجتماعية و المهنية في علاقة العمل، و نظرا لما تمثله ن أهمية في سير العلاقات المهنية، و ما قد ينجم عنها من أخطار و أضرار اقتصادية و اجتماعية فقد أحيطت بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية. حيث خصصت لها أحكام و قواعد قصد الوقاية منها، كما أن مشاكل العمال بالمؤسسات الجزائرية كثيرة خاصة المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي و الحد منها يقف على مدى قدرة كل مؤسسة على حلها.

- كما يتضح أن نزاعات العمل تعتبر من الموضوعات المتغيرة باستمرار و التي يصعب تحديدها تحديدا دقيقا وفق نمط معين و بالتالي تبقى هذه الظاهرة دوما تحتاج إلى البحث في كل التخصصات و لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح الدور الفعال للاتصال الداخلي في حل هذه النزاعات لما يحتويه من أهمية بالغة في كل المؤسسات باختلاف أنواعها.

- و من خلال دراستنا توصلنا إلى نتيجة و هي أن أغلب العمال يعتمدون على ممثلي العمال(النقابة) في حل النزاعات دون الاعتماد على طرق اتصالية أخرى.

- و في الأخير يجدر القول أن هذا النوع من الدراسات مازال في بداياته ، و هي بذلك تفتح آفاق للباحثين ، من أجل التوغل أكثر في حثيات البحث في مجال الاتصال و ربطه بمجال نزاعات العمل .

---

# قائمة المصادر و المراجع

❖ قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

- 1- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993
- 3- أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005
- 4- أميرة علي محمد، الاتصال التربوي، ط2، الدار العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006
- 5- بشير هديفي، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية و الجماعية)، ط2، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003
- 6- خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- 7- خليل محن العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2004.
- 8- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارساته العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000
- 9- رضوان بلخيري، ساره جابري، مدخل للاتصال و العلاقات العامة، ط1، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012.
- 10- رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار الأمن للنشر و التوزيع.
- 11- زياد الصمادي، حل النزاعات (نسخة منقحة للمنظور الأردني)، برنامج الدراسات السلام الدولي، جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة، 2010/2009



- 12- سحر محمد وهيبي، بحوث في الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996
- 13- صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2003
- 14- ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2007
- 15- عامر يس، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986
- 16- عبد الغفور يونس، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1971
- 17- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 18- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974
- 19- عبد الكريم راكان و آخرون، مهارات وسائل الاتصال، مكتبة دار جدة، 2004
- 20- عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983
- 21- عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010
- 22- فاروق عبد فليه ، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، اليمن
- 23- فضيل دليو، اتصال المؤسسة(الإشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، ط2، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة
- 24- فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل ، عمان، 1967
- 25- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي ، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2014
- 26- محمد بهجت، جاد الله كشك، المنظمات أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999
- 24- محمد ناصر العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية

- 27- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2000
- 28- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفني، الإسكندرية، 2001.
- 29- محمد الصغير بعلي، تشريع العمل، دار العلوم، الجزائر، 2000
- 30- مولود ديدان، القانون في متناول و خدمة الجميع، طبعة جديدة، دار بلقيس، الدار البيضاء، الجزائر، 2012
- 31- ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، ط 1، دار الصفاء، عمان، 1999
- 32- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002
- 33- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
- 34- نحو سلام مستدام، تحليل و حل النزاعات، 2014
- 35- دليل المجتمع المحلي للحد من النزاعات و التنمية الحساسة للنزاعات، مشروع التماسك الاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليمن، نسخة تجريبية، 2012
- 36- أنظمة منازعات العمل، ط، دليل بشأن تحسين الأداء، المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، تورينو، إيطاليا، 2013

### ➤ المقالات و المجالات:

- 1- برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أماراباك (مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا)، المجلد الرابع، العدد 10، الجزائر، 2013
- 2- محمد مزيان، الاتصال المؤسسي الأنواع، الأنماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء 01، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل 1998

3- نور الدين، منازعات العمل، كلية الحقوق، بن عكنون، 2014/04/16

## ➤ المذكرات و الأطروحات:

1- زهية بن سلامة، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير، جيغل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، 2007/2006

2- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز sonalgaz، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع: تنمية و تسيير الموارد البشرية 2009/2008

3- محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة، مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال 2010/2009

4- مؤمن خلف الله عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، بحث استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 1429هـ/2008م

## ➤ المواقع الإلكترونية:

\* Html//file://c:/users/pc/download, fares mouatsi المدونة الإدارية +إدارة المنازعات

الإدارية، 11:17

\*أبو ليلة، الإدارة و الهندسة الصناعية، مدونة تناقش مواضيع الإدارة و الهندسة الصناعية، 2009/12/14،

http :samehar/Word/press.com/2009/12/14vba

---

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان في شكله النهائي.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد،

تمثل هذه الوثيقة استمارة استبيان خاصة ببحث علمي خاص بتحضير شهادة مكملة  
لنيل شهادة الماستر ل.م.د حول موضوع " استراتيجيات الاتصال الداخلي في فض نزاعات  
العمل " فالرجاء منكم قراءة الأسئلة و الإجابة عنها بكل دقة و موضوعية، مع العلم أن  
المعلومات المقدمة من طرفكم مهمة لنا و تبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث  
العلمي.

و شكرا لحسن تعاونكم

**ملاحظة:** يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

بلطرش صاره

## السنة الجامعية: 2016/2017.

المحور الأول: البيانات الشخصية.الجنس:  ذكر  أنثىالمنصب:  مسؤول  عامل عاديالأقدمية في العمل:  أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 20 سنةالمحور الثاني: واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز.

الرقم	العبارة	أبدا	أحيانا	دائما
01	عادة ما يكون الاتصال بالزملاء من نفس الرتبة.			
02	يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق تقارير أو شكاوي.			
03	يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق ملاحظات مباشرة.			
04	يكون الاتصال بالمرؤوسين عن طريق أوامر مباشرة.			
05	يكون الاتصال بالمرؤوسين عن طريق قرارات رسمية.			

المحور الثالث: وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع العمال.

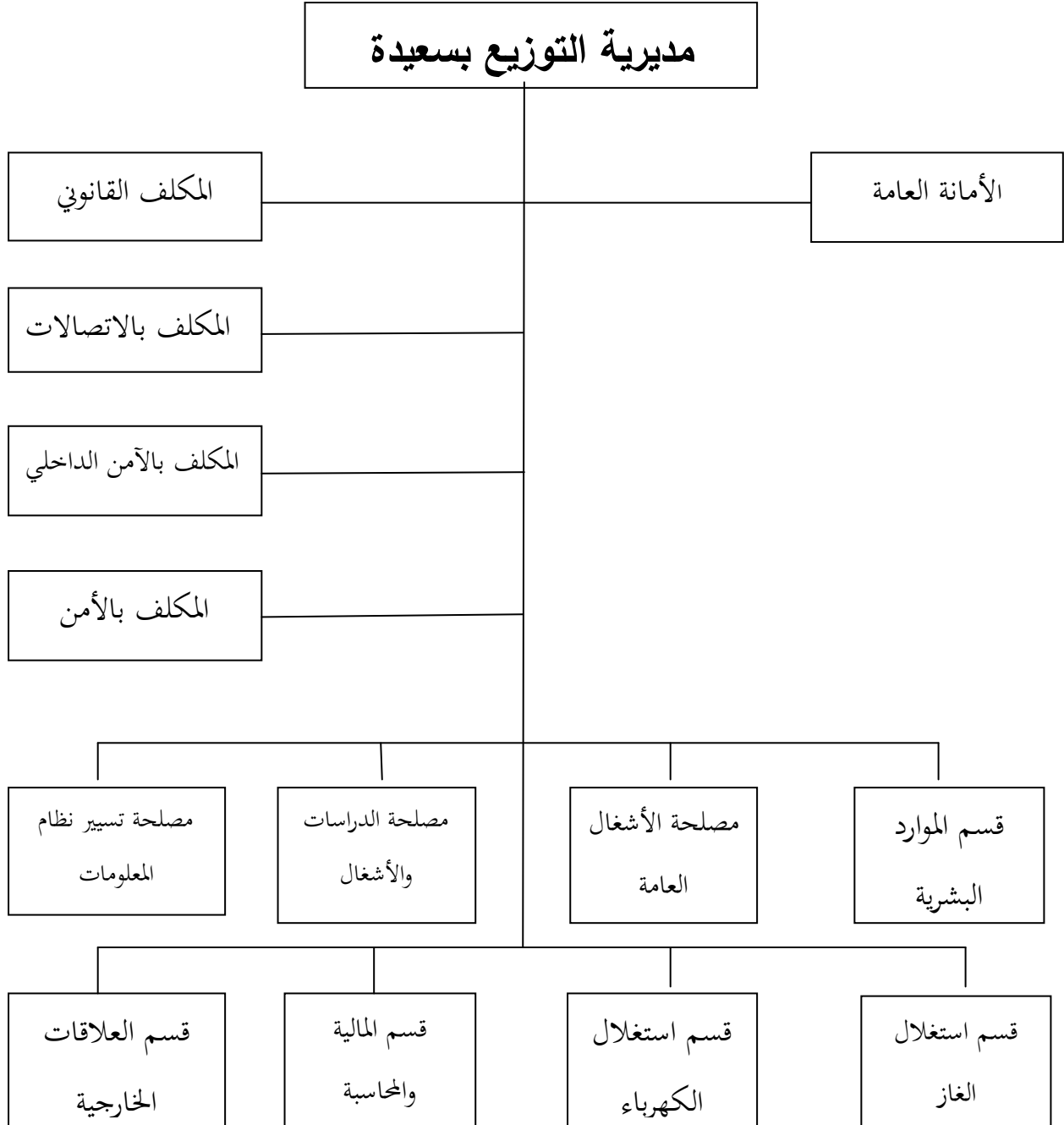
06	البريد العادي			
07	البريد الإلكتروني			
08	الإعلان و النشر			
09	الهاتف الثابت			
10	الهاتف النقال			

			الأنترنت	11
--	--	--	----------	----

**المحور الرابع: الاعتماد على حل النزاعات.**

			حل النزاعات يكون عن طريق ممثلي العمال (نقابة)	12
			يكون بالاعتماد على الزملاء	13
			يكون مع الرئيس المباشر	14
			يكون مع المرؤوس مباشرة	15
			يكون عبر المرور على اللجنة المتساوية الأعضاء	16
			يكون عن طريق الوساطة	17

الشكل رقم 1: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة





Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,630	17

Statistiques

	م1	م2	م3	م4	م5
N Valide	38	38	38	38	38
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	2,5000	2,2632	2,5526	2,5263	2,4474
Ecart type	,86212	,72351	,76042	,76182	,64504

Statistiques

	م6	م7	م8	م9	م10	م11
N Valide	38	38	38	38	38	38
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,9474	2,3684	2,3684	2,4737	2,6842	1,9474
Ecart type	,86828	,85174	,75053	,79651	,66191	,86828

Statistiques

	م12	م13	م14	م15	م16	م17
N Valide	38	38	38	38	38	38
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,6579	2,1842	2,4211	2,2632	2,2105	1,8684
Ecart type	,66886	,83359	,72154	,75995	,77661	,81111

Corrélations

		الاتصال	الواقع	الوسائل	النزاعات
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	,661**	,810**	,693**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38
الواقع	Corrélation de Pearson	,661**	1	,294	,209
	Sig. (bilatérale)	,000		,073	,208
	N	38	38	38	38
الوسائل	Corrélation de Pearson	,810**	,294	1	,355*
	Sig. (bilatérale)	,000	,073		,029
	N	38	38	38	38
النزاعات	Corrélation de Pearson	,693**	,209	,355*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,208	,029	
	N	38	38	38	38

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاتصال	ذكر	14	2,3277	,36019	,09627
	أنثى	24	2,3382	,25743	,05255

#### ANOVA

الاتصال

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,280	4	,070	,788	,541
Intragroupes	2,932	33	,089		
Total	3,212	37			

#### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الاتصال	3,571	,067	-1,105	36	,917	-,01050	,10043	-,21419	,19318
Hypothèse de variances égales			-0,096	20,855	,925	-,01050	,10967	-,23868	,21767
Hypothèse de variances inégales									

Statistiques de groupe

المنصب	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مسؤول الاتصال	12	2,3137	,36549	,10551
عادي عامل	26	2,3439	,26343	,05166

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الاتصال	2,442	,127	-0,290	36	,774	-,03017	,10412	-,24133	,18100
Hypothèse de variances égales			-0,257	16,490	,801	-,03017	,11748	-,27861	,21828
Hypothèse de variances inégales									