

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال



دور الاتصال في تخفيف الصراع داخل المؤسسة

-مؤسسة الرياض سطيف نموذجاً-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة

يحي تقي الدين

إعداد الطالبة:

شلقى رميساء

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر وعرفان

بداية أشكر المولى عز وجل على عطائه الواسع وتوفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع.
كما أشكر الأستاذ يحيى تقي الدين الذي لم عليا بنصائحه وتوجيهاته وتفانيه لي في تقديم
يد العون والمساعدة.

كما أشكر كل الاطارات في مؤسسة الرياض بالأخص مدير الاتصال والتسويق فوزي بنكاري
الذي لم يبذل بالمعلومات اللازمة.

وأشكر كل أساتذة الاتصال والتسويق وكل الزملاء، وإلى كل من ساهم ومد لي يد المساعدة
من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء :

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قل اعصوا في سرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين﴾ صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل ... إلا بشكرك بطاعتك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلى بعفوك ولا تطيب الجنة برويتك ﴿الله جل جلاله﴾

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين

﴿سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم﴾

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها (أبي العزيز)

إلى ملائكة في الحياة وإلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من

كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب (أمي الغالية) .

إلى منهج النفس وقرّة العين وسندي في هذه الحياة ومفخري في مجامع الفخر من قاسمتهم حلو الحياة

فرحها وحزنها إلى إخوتي عيسى، محمد، يوسف، سفيان، عبد السلام .

إلى أعز وأغلى هبة من الخالق اللواتي لا تكمل سعادتني إلا معهن هاجر، صبرينة، أمال، صباح

إلى أعلى براءة . ألاء الرحمان، إياد، ريتاج، مرام

إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أمي إلى من تحلو بالإخاء وتميز بالوفاء والعطاء إلى يبايع الصدق الصافي

إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة الحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق

النجاح والخير نور الهدى، أميرة، خليصة، نوال، أم السعد .

إلى من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة، يوسف زهار إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري

لكم جميعاً كل المحبة والعرفان.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1. الاشكالية
2. أسباب اختيار الموضوع
3. اهداف الدراسة
4. اهمية الدراسة
5. تحديد المصطلحات
6. المدخل النظري للدراسة
7. منهج الدراسة
8. أدوات جمع البيانات
9. مجتمع البحث والعينة
10. الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
- المطلب الأول مفهوم الإدارة الالكترونية
- المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
- المطلب الثالث: عناصر الإدارة الالكترونية
- المطلب الرابع: وظائف الإدارة الالكترونية
- المطلب الخامس: أهداف الإدارة الالكترونية
- المبحث الثاني: واقع الرقمنة الإدارية
- المطلب الأول: مفهوم الرقمنة الإدارية

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية

المطلب الثالث: ملامح التحول للرقمنة الإدارية

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة الادارية

المطلب الخامس: عوامل نجاح الرقمنة الإدارية

المطلب السادس: الانتقادات الموجهة للرقمنة الإدارية

المبحث الثالث: نشأة وتطور العلاقات العامة

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة

المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة

المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة

المطلب الرابع: دوافع الاهتمام بدراسة العلاقات العامة

المطلب الخامس: أهداف العلاقات العامة

المطلب السادس: أهمية العلاقات العامة

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد

أولاً : مفهوم الجامعة

التحليل الكمي والكيفي: محور بيانات خاصة بالمبحوث

التحليل الكمي والكيفي: محور التحول من الادارة التقليدية الى الرقمنة الادارية

التحليل الكمي والكيفي: محور أثر الرقمنة الادارية على المستخدمين بالجامعة

تحليل نتائج المقابلة

نتائج الدراسة

خاتمة

مقدمة

يعد الاتصال حلقة وصل بين كافة الإطارات الاجتماعية وفي كافة ميادين الحياة العامة والخاصة ولا يمكن أن يستغنى عنه الفرد فهو جزء لا يتجزء منه لأنه يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال المتعددة للتعبير عن مختلف آرائه وانتماءاته وأفكاره، فالاتصال وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، تهدف مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل. ويعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر الأطراف العاملة بها، ويعتبر الاتصال الداخلي للمؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال المتواجدين داخلها، وأي قصور في نظام الاتصالات الداخلية من شأنه أن يعطل أو يؤثر في سيرورة العمل بالمؤسسة كون قراراتها وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

لذا فإن مسيري المؤسسات ينظرون إلى الاتصال الداخلي باعتباره أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات الخاصة بالتنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل المعلومات في جميع الاتجاهات، بهدف تحقيق تدفق المعلومات، وأيضا التخفيف من بعض الصراعات التي قد تواجه المؤسسة بسبب بعض المعوقات الاتصالية للاتصال الداخلي بأنواعها المختلفة التي تؤثر على السير الحسن للمؤسسة وقد يعيق في استمراريتها في حالة قلة الاهتمام بها وكذا توفير الوسائل المختلفة للاتصال الداخلي.

لذلك جات هذه الدراسة للكشف عن دور الاتصال الداخلي ومختلف وسائله في تخفيف الصراع داخل المؤسسة وتناولت هذه الدراسة ثلاثة فصول:

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية تناولنا فيه: موضوع وإشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع (الذاتية، الموضوعية) أهداف الدراسة وكذا مفاهيم الدراسة، وتم التطرق أيضا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

الفصل الثاني: واقع الاتصال الداخلي والصراع داخل المؤسسة، وتناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل عام للاتصال الداخلي يتضمن العناصر التالية: أهمية الاتصال الداخلي، وأهدافه، ووسائله، وأنواعه، ومعوقاته. المبحث الثاني: مدخل إلى الصراع تناولنا فيه العناصر التالية: أسباب الصراع، خصائصه، مراحلها، المبحث الثالث: كان حول آليات التعامل مع الصراع، وتناولنا فيه معوقات الاتصال وأسباب الصراع في المؤسسة، أساليب إدارة الصراع في المؤسسة، والآثار الإيجابية والسلبية للصراع داخل المؤسسة، وكذا دور الاتصال الداخلي في تشخيص الصراع.

الفصل الثالث: كان حول عرض وتحليل نتائج الدراسة، وتناولنا فيه ما يلي: التعريف بمؤسسة الرياض، عرض نتائج وأهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة الرياض، عرض نتائج وأسباب الصراع ومعوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة الرياض، وعرض نتائج وأساليب إدارة الصراع في مؤسسة الرياض، وأخيرا عرض النتائج العامة المتوصل إليها.

الفصل الأول: الإطار

المنهجي

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان، الذي لا يستطيع العيش بمفرده، فهو بحاجة ماسة ودائمة إلى جماعات، وأفراد للعيش معهم والاحتكاك بهم، باعتباره كائن اجتماعي بطبعة لا بدى من أن يتصل بهم في كل وقت ومن حين إلى آخر.

كما أنّ الاتصال بين البشر ظاهرة بدأت وتطورت مع نشأة الحياة الإنسانية، ورافقتها من بدايتها وفي كل مراحل تطوراتها التاريخية التي عرفتها. حيث بدأ الاتصال بين فرد وآخر، وبين الأصدقاء والجيران، وأعضاء الأسرة والمجتمع الموجود في ذلك الوقت. وهو ضرورة لكل نشاط إنساني تبرز أهميته من خلال الوقت المستغرق سواء أفراد في مؤسسة أو مدرسة...

ولا يمكن أن ننزل عن هذه الأطارات لأننا جزء لا يتجزأ من الشبكات الاجتماعية، كما أصبح ضرورة حيوية في حياة الجماعة والمؤسسات على السواء، حيث أنه على مستوى الفرد والجماعة يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين في مجموعات العمل، وبالتالي هو إذن عملية وديناميكية تمس كل القطاعات.

وباعتبار المؤسسة كيان ونسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد، يشكلون جماعات مختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المؤسسة، والعنصر المحوري في حركة وديناميكية هؤلاء الأفراد، داخل هذه المؤسسة باختلاف طبيعة نشاطها. صناعية كانت أو خدماتية من أجل تحقيق أهدافها وضمان السير الحسن والتنسيق الجيد بين كل أعضائها وهيكلها والتفاعل، ويتحقق هذا عن طريق وجود اتصال وقنوات مختلفة له داخل هذه المؤسسة. فالحديث والقاء التعليمات والأوامر والمناقشات الاجتماعية والإعلانات والتقارير ... هي رسائل لنقل الأفكار والمعلومات للطرف الآخر والتقليل من صراعات والخلافات. ولها أهمية في نجاح المؤسسات، ونخص بالذكر هنا الاتصال الداخلي الذي هو همزة، وصل بين المؤسسة ومختلف الأفراد العاملين فيها، بمختلف الوظائف التي يشغلونها.

وبدونه يتعطل العمل، لأنّ في غياب الأوامر والتعليمات التي تستدعي بالضرورة تبادل المعلومات بين مختلف العاملين، والأقسام والهيكل الإدارية. وبالتالي لا مرسل بلا مستقبل ولا مستقبل بلا تغذية عكسية التي تحوي على نتائج تقييم الأعمال أو حتى يتسنى للمديرين القيام بمهامهم المختلفة، وأيضا كل الفاعلين داخل نطاق هذه المؤسسة، وجب الاهتمام بالاتصال الداخلي ووسائله بالمؤسسة كعنصر هام في ممارستهم للعملية الإدارية من تخطيط، رقابة، تنسيق. ومن مهام الاتصال الداخلي داخل أي مؤسسة العمل على تخفيض الخلافات والصراعات التي يمكن أن تنشئ داخل هذه المؤسسة.

كون الصراع في المؤسسة شيء لا يمكن تجنبه، لأنه من المظاهر الإنسانية طالما أنّها تتعامل مع البشر فمن الطبيعي أن يتكون الاختلاف في بعض وجهات النظر، والأفكار والآراء، والذي بدوره يتطور إلى حدّ الصراع الذي يمكن أن يهدد استقرار المؤسسة، ويعيق استمراريتها لذا يجب على أي مؤسسة أن تسعى إلى تكثيف الاتصالات داخل مستوياتها للتخفيف من الصراع الذي يهدد كيانها، كما هو الحال بالنسبة لمختلف المؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشكلة الصراع داخل مستوياتها الإدارية، بسبب ضعف قنوات الاتصال وعدم الاهتمام الجيد بهاء كمثال على هذا المؤسسة الجزائرية لصناعة الحبوب ومشتقاته بولاية سطيف مؤسسة الرياض التي أصبحت هي الأخرى تسعى إلى تكثيف اتصالاتها الداخلية، والاهتمام بها من أجل التخفيف من الصراعات التي قد تنشأ داخل مستوياتها مما يؤدي إلى اضطرابات تنظيمية في كل وظائفها و هيكلها .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتطرح التساؤل الآتي: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تخفيف الصراع

داخل مؤسسة الرياض بسطيف؟

وتندرج ضمنه أسئلة فرعية كما يلي:

1. ما طبيعة الاتصال داخل مؤسسة الرياض؟
2. ماهي اسباب الصراع داخل مؤسسة الرياض؟
3. كيف يمكن ادارة الصراع داخل مؤسسة الرياض؟

1-2- أهمية الدراسة

تشكل هذه الدراسة هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء أبحاث، ودراسات معمقة لهذا الموضوع الذي قد يساهم في تغيير النظرة إلى المؤسسة والنظر إلى الاتصال الداخلي كوسيلة للتقليل من الصراعات التي قد تحدث داخل المؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وضمان السير الحسن وتحقيق الانسجام داخل كل مستويات المؤسسة، وبين كل الأطراف العاملين بها.

وتكمن أهميتها أيضا في تزايد الاهتمام في أوساط المؤسسات بالاتصال الداخلي كعامل مؤثر له دورهم في التغلب على أي صراع داخل المؤسسة من أجل تحقيق، وتنفيذ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

1-3- أسباب اختيار الموضوع

- تكمن أسباب اختيار الموضوع في أسباب ذاتية وأسباب موضوعية:

1-3-1- الأسباب الذاتية تتمثل هي:

- ارتباط الموضوع بالتخصص.

- اهتمام الشخصي بموضوع الاتصال الداخلي، ودوره وأهميته في التقليل من الصراعات التي قد تحدث داخل المؤسسة.

1-3-2- الأسباب الموضوعية تتمثل هي:

- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حسب علمي.
- جودة الموضوع وحدائته والامام به.
- الدور الفعلي الذي يمكن أن تؤديه المؤسسة من خلال تكثيف الاتصالات الداخلية والتنوع فيها وتطويرها، واستغلالها من أجل التحقيق أو التقليل من الصراعات، وضمان السير الحسن داخل المؤسسة.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

1-4- أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة من خلال معالجتها لهذا الموضوع إلى:
- التعريف على أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة الرياض.
- تسليط الضوء على وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة الرياض.
- التعرف على معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة الرياض.
- التعرف على أسباب الصراع داخل مؤسسة الرياض، وكيفية إدارته.

1-5- تحديد المفاهيم:

الدور لغة: يعرف بأنه الحركة أي الفعل والعمل، وحسب معجم (Won burg) و(Bloch)، فإن كلمة الدور مشتقة من العبارة اللاتينية (Radulas) التي تعني: من جهة ورقة مطوية تحمل مكتوب، ومن جهة ثانية ما يجب أن يستظهر ممثل مسرحية. ابتداء من القرن 11 بدأ استعمال مفهوم الدور بمعنى وظيفة اجتماعية أو مهنية (شعباني مالك:، 2005، 2006، ص، 25).

- الدور جمع أدوار، الدور: الطبقة من الشيء، الدار بعضه فوق بعضه.
- الدور: توقف كل الشيئين على الآخر، والدور مهمة و وظيفة. (معنى الدور في معجم المصطلحات: أطلع عليه يوم: <http://www.almaany.com> Ar/dict/ar-ar 2013/02/05)

الدور اصطلاحًا:

يقول (براون) إن كلمة الدور مستعارة من المسرح، والدور سيناريو مستقبل عن الفرد الذي بهذا الدور، فالفرد بشر أما الدور سيناريو يحدد أو يعبر عن الأفعال، ويحدد الأقوال.

و على الرغم من أن كلمة الدور مأخوذة من المسرح، إلا أنها في الواقع وفي الحياة تختلف عن ذلك لأن الممثل في المسرح يلتزم بالحوار الذي كتبه المؤلف وبالحركات التي حددها له المخرج، فلا تفترض توقعات الدور في الحياة الاجتماعية سلوكا معيناً يتحتم القيام به، ولكنها توحى بالاتجاه إلى شيء معين وبشكل آخر يحدد الدور منطقة الواجبات الإكراهات المتلازمة مع منطقة استقلالية شريطة توليدهم ارتفاعات الدور (ROL expectations) التي من شأنها الحد من ربيبة التفاعل، فعندما يتفاءل (أ) و (ب) يرتقب كل منهما أن يتعرف الآخر فمن الإطار المعياري الذي يحدده له دوره . (وعد إبراهيم الأمير ص 25 .)

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة الوظائف المتوقع أن يؤديها الاتصال الداخلي، في تخفيف الصراع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الاتصال لغة: يقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما يرد بمعنى التصادق، التقارب والاشتراك. (المنجد في اللغة العربية: ، 2001، ص، 73 .)

- كما تعني كلمة اتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communise بمعنى المشاركة، وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف، ويرجع أصل كلمة Commun أي عام أو مشترك. (مي عبد الله:)
- الوسائل التقنية المستعملة للتواصل بين الناس، أو مجموعة من وسائل الإعلام وتقنيات الإعلان تسمع للتواصل في القضاء. (Danièle Morvan, le Reberdepoche, 1995, p730).

اصطلاحًا:

- الاتصال هو عملية مستمرة لا رجعة فيها وعملية تفاعلية تتضمن اتصالا يستوعب بينات مختلفة متداخلة في نفس الوقت (مرسلين ومتسلمين للرسائل). (Massoud Omar Nasro , 2010, p 18).
- عرف أحمد ماهر الاتصال: بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر. (أحمد ماهر ، ص ، ص، 24، 25).
- هو العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً أو كبيراً وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم. (فاطمة حسين عواد ، 2011، ص 17)
- يعرف جورج كلين بارج: الاتصال بأنه التفاوض بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معيناً عن المتلقي. (محمد منير حجاب: ، 2002، ص 66).

- يعرفه بيرسون وستنبر: بأنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات، والصور، والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير في السلوك.
- عملية تبادل المعاني والأفكار والانطباعات والأداء والمعلومات من مصدر إلى مستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف معين

التعريف الإجرائي:

هو عملية صادقة إلى نقل الأفكار والمعلومات والأحاسيس والاتجاهات بين طرفي الاتصال داخل الجماعة أو تنظيم أو المجتمع باستخدام وسائل معينة، رموز شفوية، أو مكتوبة أو سمعية، أو سمعية بصرية، بغرض التفاعل والتفاهم المتبادل لتحقيق أهداف محددة.

- مفهوم الاتصال الداخلي: هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة، وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي تتم داخل المؤسسة على شكل اتصال هابط، أو على شكل اتصال صاعد، أو اتصال أفقي. (محمد إسماعيل بلال: 2005، ص 309).

- يعرفه thaler بأنه: تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو بأخرى، وفي هذا يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال كما يلي:

نظام الاتصال التشغيلي، نظام إيصال الأوامر، ويشمل الأوامر، والتعليمات والقواعد، في نظام والتصوير، ويشمل العلاقات العامة، والعلاقات بالعاملين، والإعلان والتدريب. (محمد ناجي الجوهر: 2000، ص 18).

هو كل نوع من الاتصال الذي يستند إلى قنوات اتصال فاعلة داخل المؤسسة لغاية تحقيق أهدافها. (سعاد جبر سعيد: 2008، ص 17).

هو كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها، أو عن نشاطها باستخدام قنوات اتصالية متنوعة يهدف تأكيد حضورها. (عطا الله أحمد شاكر، 2015، ص 78).

✓ هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة. وهو إما أن يكون رسميا هابطا، صاعدا، وأفقيا أو غير رسمي. (فضيل دبلو: 2003، ص 15).

✓ هو عملية نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة. (سالم عطية الحاج: 2000-2001، ص 12).

✓ عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات التنظيمية. (نور الدين ميني، 2008، 2009، ص 56).

✓ هو ذلك الانتقال للمعاني بين الأفراد، والذي يحدد العملية الاجتماعية، واستمرارها متوقفا على انتقال الرموز ذات المعنى، وتبادلها بين الأفراد، كما أن أوجه النشاط الجماعية أيًا كان نوعها متوقفة إلى حد كبير على الخبرات المشتركة من المعاني، بمختلف المستويات داخل التنظيم لأجل تحقيق الأهداف التي وجدت لها المؤسسة. (سمرة عسلي، 2006، 2007، ص 49).

✓ الاتصال الداخلي هو الذي يخص مجموع المسؤولين والموظفين داخل وحدات الإنتاج. (برانيس عبد القادر: 2004، ص 216).

التعريف الإجرائي:

هو الاتصال الذي يستند إلى قنوات اتصالية متنوعة، مكتوبة الفصلية...، والذي يتم بين كل العاملين في المؤسسة، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها أو العاملين في تسع مستوياتها على شكل، اتصالات رسمية (هابطة) صاعدة، أفقية أو غير رسمية، من أجل تحقيق التفاعل والتواصل بين كل مستويات المؤسسة من الإدارة العليا ذا الإدارة الدنيا.

مفهوم الصراع:

الصراع لغة: هو النزاع والنظام أو الخلاف، والشقاق أما كلمة (Conflit) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارف بين المصالح وأراء أو الخلاف.

اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد له لتباين مدارسهم، فقد عرفه بودنج بأنه: "موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعى بتناقضاتها، ويسعى كل طرف إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر"، وأن العدوانية تنتج عن الصراع، الذي يعرفه المحدثون الإداريون، بأنه حالة تفاعلية، تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف، أو عدم الانسجام داخل الأفراد فيما بينهم، داخل الجماعات، أو فيما بينهم. (جميل عبد المومني: 2006، ص 41).

الصراع مصطلح يستخدم في حقل إدارة الأعمال إلى جانب حقول المعرفة الأخرى. إلا أن استخدام هذا المصطلح في العلوم السلوكية، التي أخذت أبعاد في حقل إدارة الأعمال له معاني أربعة: المعنى الأول: يشير إلى الصراع ينشأ في المنظمة نتيجة لتفاعل عناصر الظروف البيئية تجاه إدارتها. مثل ندرة أو نقص في الموارد المختلفة لأعمال التشغيل.

والمعنى الثاني: يوضح أن سبب نشوء الصراع هو المواقف المؤثرة التي تواجهها إدارة المنظمة مثل حالات التوتر

أما المعنى الثالث: أن الصراع ينشأ بين أفراد يسبب الاختلاف الحاصل بين إدراك الفرد ودرجة يقظته للمواقف التي يعيشها مجبراً أو غير مجبر.

أما المعنى الرابع: ينعكس من خلال السلوك المتناقض، الذي يصدر عن الأفراد الآخرين، والذي يقع بين المقاومة السلبية للفرد (غير الظاهرة أحياناً إلى مقاومة معلنة أو مكشوفة، والتي تصل إلى حالة الهيجان أحياناً). (جواد شوقي: 2009، ص، 270).

- ورد في معجم علم النفس تعريف الصراع على أنه: حلة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بين مكبوتة بالتعبير عن ذاتها شعورياً.

- كما ورد في معجم العلوم الاجتماعية تعريف الصراع على أنه: يشير الموقف الذي يكتسبه فيه منبه ما قيمين متناقضين أحدها إيجابية والأخرى سلبية. (عايشور نادية 2014، ص، 18).

- الصراع عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، يشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه. إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرف التي ينظرون بها إلى أعمالهم. (رضا إبراهيم المليجي 2011، ص، 225، 226).

- هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات ومنظمات، فهو صورة من صور العدا والريغبة في الإضرار.

- يعرفه على أنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد، أو بين الجماعات المختلفة. (برغدة حسين: 2005، 05، ص، 148).

- الصراع كفاح حول القيم، والسعي حول المكانة، والقوة والموارد النادرة، حيث يعمل الأضداد إلى تجنيد أعدائهم والقضاء عليهم.

- الصراع نزاعاً مباشراً مقصوداً بين أطراف، وجماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة للخصم شرطاً ضرورياً للتواصل إلى الهدف. (ليتيم ناجي وفاتن سعدوني: ص، 301).

- الصراع عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس، والعاملين مع بعض، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي. (بغدادى خيرة: 2014، ص، 332).

التعريف الإجرائي:

الصراع هو عملية تعارف المصالح أو سلوك تنظيمي غير مرغوب فيه، ينتج عن الخلافات التي تنشأ داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد العاملين فيها، وبين مختلف الجماعات التنظيمية، مما يؤثر سلباً على السير الحسن للمؤسسة، وعدم تحقيق أهدافها، وسوء التنسيق والاتصال الفعال مع كل أعضائها ومستوياتها.

مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لغة: حسب ما ورد في النجد الأبجدي، فالمؤسسة مأخوذة من الفعل أسس، وتعني جمعية أو شركة ونقول: مؤسسة عملية أو صناعية. (على بن سارية، ص 40).

- كما أن كلمة المؤسسة عند ما نبحث عن أهلها في الواقع ترجمة للكلمة الفرنسية (Entreprise) (عمر صخري: 1955، ص 24).

وحسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة تعنى جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية واقتصادية.

- كما تعني أسس يؤسس، مؤسسة جمع مؤسسات منشأة أنشأت لغرض معين، يقال: مؤسسة: اقتصادية، أو خيرية أو صناعية. (القاموس العربي الشامل، 1999، ص 517).

- اصطلاحاً: يعرفها تربوي " المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تجمع، وتنسيق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. (فيصل شعبان: 2002، ص 239).

- بينما أيضاً يعرفها ماركس: المؤسسة الاقتصادية متمثلة في عدد كبير من عمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها. (موساوي نور دين، 2003-2004، ص 20).

- عرف عمل صخري المؤسسة الاقتصادية، بأنها الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج. (فريد كورتر وإلهام بوغليظة: 2001، ص 16).

- المؤسسة الاقتصادية: شكل اقتصادي وتعني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو أنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة. (صمويل عبود، 1982، ص 58).

المفهوم الإجرائي:

المؤسسة الاقتصادية هي كيان إداري يجمع أشخاص ذوي كفاءات عالية من أهل الاختصاص، وتستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.

1-6- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: بعنوان مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب IDIED). (سلام حليلة).

حيث طرحت الباحثة مجموعة من الأسئلة أولها تساؤل رئيسي: ما مدى مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي؟ وتندرج تحته أسئلة فرعية منها:

- ماهي مختلف التعارف والنماذج والشبكات المتعلقة بالاتصال؟
- ما هو الصراع التنظيمي؟ وكيف يتم إدارته؟
- كيف يساهم الاتصال في التقليل من حدّة الصراعات؟
- ما هو واقع الاتصال والصراع في مؤسسة IDIED؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

التعريف على دور وأهمية الاتصال داخل المنظمات والتعرف على أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بالمنظمات، وكذا التعرف على حقيقة الصراعات التنظيمية بالمنظمات.

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو:

المنهج الوصفي لعرض المفاهيم الخاصة بالموضوع، وأيضاً أسلوب دراسة الحالة في المنهج التطبيقي.

ومن بين نتائج هذه الدراسة نجد أن:

- مؤسسة IDIED تعتمد على الاتصال من أجل نقل المعلومات، وتبادل الأفكار والآراء وكل المشكلات والخلافات.

- الاتصال يكون في كل الاتجاهات ويتخذ الأشكال التالية: (صاعد، نازل أفقي).

- الاجتماعات تعتبر أفضل وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة IDIED للحوار والنقاش والتقليل من حدّة الصراعات.

تعقيب عن الدراسة:

تمت الاستعانة بهذه الدراسة في كيفية تصميم استعارة استبيان خاصة باتصال الداخلي:

وكذلك كيفية وضع التساؤلات الخاصة بدراستي.

الدراسة الثانية: بعنوان الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي) حيث طرح الباحثون مجموعة من الأسئلة أو لها: تساؤل رئيسي: ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي في مستشفى الخرطوم التعليمي؟ وتدرج خمسة فرضيات منها:

- 1- وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفقا للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة).
- 2- هناك علاقة ذات دلالة بين المستوى العام لصراع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى وأبعاد الرضا الوظيفي (طبيعة العمل الرواتب، العلاقات مع الرؤساء والزملاء، احترام الذات).
- 3- لا يختلف مستوى العاملين عن أبعاد الرضا الوظيفي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي.

أما النهج المستخدم في هذه الدراسة: هو المنهج الوصفي التحليلي

أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع، وأن المدراء والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون (التهديئة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت (306) من أهم التوصيات العمل على خلق روح المودة، والانسجام بين الإدارة والعاملين تجنباً للوقوع في الصراعات التنظيمية في المؤسسة، وعدم تجاهل شكاوى العمال والتقليل من الصراعات، ومنح العاملين مزيد من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

تعقيب الدراسة:

تم الاستعانة بهذه الدراسة من أجل تحديد مفهوم الصراع، وكذا من أجل التعرف على أسباب نشوء الصراع وكيفية إدارية داخل المؤسسة. (جميلة صالح ابو بكر فطر، الطاهر احمد محمد 2015)

الدراسة الثالثة:

الدراسة: بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافهة بمغنية) حيث طرح الباحث مجموعة من الأسئلة، أولها تساؤل رئيسي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري

في تسيير المؤسسة، وشريان ربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي ندى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاحه وحسن تسيير المؤسسة؟، وتندرج تحته أسئلة فرعية منها:

- ما أهمية الاتصال الداخلي، وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية؟
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟
- ما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟

حيث هدفت هذه الأسئلة إلى:

- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال، وأهميته داخل المؤسسة، إبراز أهمية بناء استراتيجية اتصالية داخلية، وأيضا إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي، ودورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات في المؤسسة.

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بمنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني، وعلى الاستبيان والمقابلة فيجمع البيان، والعينة المدروسة تألفت من 87 عامل تم اختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر بـ 435 عامل.

ومن بين نتائج هذه الدراسة نجد:

- أن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، ولا وجود للاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مباليين لذلك، ولا يضعونها في اهتماماتهم.

تعقيب الدراسة:

- استفدت من هذه الدراسة في كيفية تحديد العينة، والتعرف إلى نوعها وحجمها، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات، المتمثلة في استعارة الاستبيان والمقابلة، وكذا أهمية وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة. (قادري

محمد: ، 2009-2010).

1-7- الإجراءات المنهجية للدراسة.

نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة - دور الاتصال الداخلي في تحقيق الصراع داخل المؤسسة - إلى الدراسات الوصفية، التي تستهدف دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 125).

وقد استخدمنا هذه الدراسة بغرض وصف الاتصال الداخلي ، ووسائله في تحقيق الصراع داخل مؤسسة الرياض سطيف، وموقف العمال من هذه الاتصالات الداخلية الموجودة في المؤسسة، ولأن لكل دراسة منهج معين من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، فإننا استخدمنا المنهج المسحي، وهو الأنسب لهذا النوع من الدراسات ، ويعرف على أنه : " القيام بالدراسات التفصيلية لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الحالي لظاهرة أو نظام أو حالة معينة ، و بذلك يستهدف المنهج المسحي الحصول على المعلومات مفصلة دقيقة على الوضع الحالي ويمكن تصنيف المعلومات المستمدة من إتباع المنهج المسحي، و تفسيرها حتى نعم الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي . (محمد الهادي 1990، ص 113).

- حيث نقوم بمسح عينة من العاملين بمؤسسة الرياض سطيف، من أجل جمع المعلومات، وتدوينها في جداول والتعليق عليه.

- حيث يعرف المسح بالعينة " على أنه يعتمد على جميع البيانات عن موضوع معين عن طريق اختبار عينة من المجتمع اختباراً دقيقاً، لتمثيل المجتمع تمثيلاً تاماً. (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص 130).

1-8- مجتمع البحث والعينة:

- يعرف مجتمع البحث، بأنه كل العناصر المراد دراستها بعبارة أخرى هو المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة. (محمد خيضر، 2009، ص 95).

- ويتمثل في مجتمع هذه الدراسة في مجموع العاملين بمؤسسة الرياض سطيف لإنتاج الصناعات من الحبوب ومشتقاتها والبالغ عددهم 32.

1-9- أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: يعرف الاستمارة، بأنها الدليل أو المرشد، والذي يوجد المقابلة التي تقع الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها، ويحدد عيناتها، ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث والمبحوث، وتحمل الاستمارة الإسبانية مادة على شكل مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة، وبعضها مغلقة، وبعضها الآخر يتعلق بالحقائق (عمر، جنس، سكن...)، والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف فهي إذن الوسيلة التي تساعد الباحث على جمع الحقائق

والمعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع إجرائه، وعدم الخروج على أصله و مضامينه.

وفي دراستنا تمحورت الاستمارة حول أربعة محاور كان هذا بصورة أولية في البداية، حيث تندرج تحتها مجموعة من الأسئلة يتم تحكيم هذا الاستبيان وعرضه على ثلاثة من المحكمين من قسم علوم الاعلام والاتصال، وذلك قصد إعطاء ملاحظات حول نوعية الأسئلة وكيفية صياغتها وترتيبها المنطقي. وبعد جمع الملاحظات تم إعادة صياغة الأسئلة وتم إخراج الاستمارة في شكلها النهائي القابل للتوزيع، حيث تضمن المحاور الآتية:

- المحور الأول بعنوان: البيانات الشخصية وقد احتوى على ثلاثة أسئلة.

- المحور الثاني بعنوان: أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة الرياض، وتضمن إحدى عشرة سؤال.

المحور الثالث بعنوان: أسباب الصراع ومعوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة الرياض، وتضمن سبعة أسئلة.

المحور الرابع بعنوان: أساليب إدارة الصراع في مؤسسة الرياض، وتضمن ستة أسئلة.

وقد قمنا بتوزيعها في الفترة الممتدة ما بين (2019/05/8) إلى (2019/05/13) وتم توزيع العدد 32 استمارة على المبحوثين واسترجعناها كاملة، وتم التأكد من صحة الأداة بالاعتماد على تحكيمها وتم تحكيمها من قبل الأساتذة التاليين:

1- الدكتور يحيى تقي الدين

2- الدكتور بوعزيز بوبكر

3- الدكتور بلعباس عبد الحميد

المقابلة: يمكن تعريف المقابلة، بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث والمبحوث والشخص أو أشخاص آخرين، يهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لتعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة للحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى تعرف ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة. (محمد عبيدات وآخرون: 1999، ص 55).


10-1- مجالات الدراسة:

المجال الزماني: امتدت الدراسة النظرية من شهر مارس إلى شهر ماي 2019.

الدراسة الميدانية: امتدت من شهر أفرى إلى غاية شهر ماي.

المجال البشري: وتمثل مجال البحث في مجموع العمال العاملين في مؤسسة الرياض سطيف.

المجال المكاني: مؤسسة الرياض لصناعة الجيوب ومشتقاته بسطيف.



الفصل الثاني:

الإطار النظري

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى واقع الاتصال الداخلي والصراع داخل المؤسسة حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث المبحث الأول عبارة عن مدخل عام تطرقنا فيه إلى كل أساسيات الاتصال الداخلي من أهداف وأهمية، وسائل وأنواع الاتصال الداخلي وكذا معوقات الاتصال الداخلي التي تؤثر على السير الحسن داخل المؤسسة.

لذا وجب على المؤسسة تكثيف الاتصالات الداخلية والاهتمام بها.

أما فيما يخص المبحث الثاني تناولنا فيه ما يلي: اسباب الصراع وخصائصه وكذا مراحل تشكله، أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه ما يلي: أساليب غدارة الصراع داخل المؤسسة، والآثار السلبية والإيجابية للصراع، بالإضافة إلى دور الاتصال في تشخيص الصراع ودوره في التخفيف منه داخل أي مؤسسة.

2- الاتصال الداخلي في المؤسسة

2-1- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

2-3- أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات، يساعد على تبادل المعلومات الهامة.
- يساعد على اتخاذ القرارات. (رواية حسن، 2003، ص 223).
- توجيه العاملين ونصحهم، وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الوحدات، والمهام المختلفة وسبل علاجها. (صبرينة رماش: 2009، 2008، ص، 139، 140).
- وضوح الأفكار والمعلومات ومضمون.
- أداء الأعمال بطريقة أفضل.
- منع حدوث الازدواجية أو التضارب في العمل من خلال التشاور.
- إحداث التغييرات المطلوبة في الأداء والسلوك.
- تحقيق التفاهم والانسجام. (مدحت محمد أبو النصر 2009، ص 20).

2-4- وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

حددت جمعية تشغيل الإطارات وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي :

- (1) وظيفة تحفيزية : يعمل الاتصال الداخلي على حث العاملين و تحفيزهم كمن خلال:
 - ✓ شرح السياسة الاقتصادية التي تنتهجها المؤسسة.
 - ✓ تبرير القرارات الاجتماعية التي تنتهجها المؤسسة.
 - ✓ إعلام العاملين بالنتائج التي حققتها المؤسسة، وطمأننتهم بشأن، مستقبلهم فيها.
- (2) تسيير ومحاولات حل المشاكل الموجودة في المؤسسة، وذلك بتحسين الطرق، والمناهج المستخدمة.
- (3) ضمان الترابط والانسجام بين باقي الأقسام.
- (4) ضمان النشر والبت الفعال للمعلومات.

(5) تنظيم طرق جمع، ومعالجة المعلومات.

(6) تحسين توظيف طرق الاستماع.

(7) تمثيل المؤسسة، وتأكيد هويتها.

(8) شرح مشروع المؤسسة. (بنان كريمة: 2004، 2005، ص، 23).

2-5-: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة ووسائله:

2-5-1- الاتصالات الرسمية:

يقصد بها كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية، وغير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة، المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة، وهذا بدوره يحدد المسالك المختلفة التي يسلكها الاتصال الرسمي. (بوحنية قوي: 2010، ص 47).

- و تتم أيضا عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات و الأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ، أو مثل الشكاوي والاقتراحات، وطلب الإجازات، و طلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى مستويات الأعلى (محمد أبو سمرة ص 54). و تعرف الاتصالات الرسمية أيضا بأنها الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها. (عاطف عدلي العيد 1993، ص 40).

أ- تتصف الاتصالات الرسمية عادة بكونها إما:

- أنها مكتوبة.

- أنها قانونية ومنظمة.

- تتعلق بالعمل مباشرة .

- تتم داخل تنظيم المؤسسة أو الهيئة المعنية.

- أنها ملزمة للأطراف المعنية. (لعيبي هادي: 2009، ص، ص 85، 86).

ب- أهمية الاتصالات الرسمية:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات .

- إبلاغ الأوامر للمرؤوسين

- تلقي الاستفسارات من المرؤوسين غلى الرؤساء، وتوضيح اتجاهاتها.

- إصدار توجيهات الرؤساء بشأن خطوات العمل تسلسله، وإجراءاته.

- تطوير اتجاهات العاملين، وأفكارهم نحو موضوعات الإنتاجية، والعلاقات وغيرها. (شريف الحموي:2007، ص 26).

2-5-2- أنواع الاتصالات الرسمية:

أ- الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تنطوي على نقل الوسائل، والمعاني بأشكالها، وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن (بشير العلق، 2009، ص 100).

ب- وسائله: المذكرات، التقارير، صناديق الأفكار والاقتراحات والشكاوى، بعض أبواب الجريدة الداخلية لهيئات الممثلة للموظفين التشاور، حلقات الجودة اتصالات تلفونية (فضيل دليو2003، ص 100).

ج- مشاكله:

- خزف المرؤوس من رئيسه.
- قلة القنوات الاتصالية المتوفرة.
- صعوبة الاتصال.
- عدم الثقة في مستويات العليا.
- غالبا لا يصدق الرئيس صراحة المرؤوس. (شعبان فرج2009، ص 199).

ب-الاتصالات النازلة (الهابطة)

وهي الاتصالات الرسمية الصادرة من المستوى الأعلى المستوى الأدنى، أي من الرئيس إلى المرؤوسين كالتعليمات والإرشادات، والقرارات وخطابان الشكر والتقدير... الخ (محي الدين عارق حسين2015، ص 29).

وسائله:

المذكرات، اللقاءات الجماعية، مناقشة الموازنات منشورات المنظمة، وهكذا غالبا ما تكون فعالية التغذية العكسية فيها منخفضة. إذا أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا، صحيفة المؤسسة لوحة الإعلانات الداخلية، الملصقات، تسجيلات الفيديو، الهاتف. (حمود خيضر كاظم، ص 43).

مشاكله:

- كثرة الأوامر.
- تعارض الأوامر.
- عدم وضوح الأوامر.

- استخدام السلطة.
- حجز بعض المعلومات، وعدم تمريرها إلى المستوى الأدنى.
- عدم الاهتمام بالمستويات الدنيا. (شعبان فرج، ص 199).

ج-الاتصالات الأفقية(الجانبية):

تضم عملية إرسال واستقبال المعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي بين الأفراد، والجماعات التي تشغل نفس المستوى التنظيمي مثل الاتصالات بين رؤساء الأقسام المتماثلة، ومدراء الوحدات، وتهدف أساساً إلى تعزيز العلاقات التعاونية، والتنسيقية بين المستويات الإدارية المتمثلة. (الموشي عبد العزيز: 2009، 2010، ص 115).

وينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل، وتبادل المعنى والمعلومات، والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهياكل التنظيمي. (حميد الطائي و بشير العلق ، 2009، ص 59).

وسائله:

اجتماعات اللجان، توزيع التقارير المكتوبة، أساليب المشاركة مثل اللجان أو الممثلين عن العمال، أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعية الرسمية أو غير الرسمية، المؤتمرات الندوات الرسائل، المذكرات، الاتصالات التلفونية.

(محمد أبو سمرة : ص 51).

أغراضها:

- التنسيق بين العمال، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن إدارات المؤسسة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - حل المشكلات عن طريق الاجتماعيات التي تعقد لمناقشة مشاكل المؤسسة.
 - تبادل المعلومات وذلك مثل الذي يحدث بالتقاء أعضاء.
- الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة:
- حل الصراع اللقاءات التي تعقد لمناقشة أوجه النزاعات، والتي تنشأ في المؤسسة سواء داخل الإدارة أو بين الإدارات المختلفة. (فريد كورتل، إهام بوغيظة 2010، ص، ص، 93، 94).

مشاكله:

- تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الإدارات.
- اختلاف التخصصات الوظيفية.
- حدوث بعض المشكلات الإدارية.

- عدم الرغبة في مشاركة المعلومات.
- مضیعة للوقت عما یساء استخدامه. (شعبان فرج: ص 199).
- 1- الاتصالات غير الرسمية: وهي عبارة عن الاتصالات التي تحدث أو تجري خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي. (هناء حافظ بدوي: 1997، ص 93).
- وفي أيضا اتصال لا يلتزم بالطرائف الرسمية المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعنية (رؤساء ومرؤوسين)، ولا يخضع لأي إجراءات، أو قواعد أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية ومتفق عليه. (لعیبي هادي: ص 87).

مميزات الاتصالات غير الرسمية:

- عدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال غير الرسمية.
 - عدم الاستمرارية نظرا للتغيرات التي نظراً على أعضاء الجماعات غير الرسمية.
 - صعوبة التحكم فيه بمعرفة الإدارة العليا، خاصة أنه قد يتم أحيانا خارج نطاق العمل.
 - عدم الدقة في نقل الحقائق التي يستقر عنها الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود حدود للسلطة والمسؤولية.
 - عدم وجود نظام مكتوب للاتصالات غير الرسمية، بمعنى أنه لا توجد مفاهيم ثابتة، ومكتوبة لمساعدة الأفراد على إنجاز الأهداف.
 - المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية، وبين متطلبات العمل.
- أهميته:

- تسهيل التفاعلات الاجتماعية.
- الحصول على معلومات إضافية عن المنظمة.
- ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة.¹

2-6- معوقات الاتصال الداخلي:

2-6-1- المعوقات التنظيمية:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا النقص في كفاءة الاتصال.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.

¹ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال وقت التعامل مع الآخرين، ط 1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص، ص، 104، 105.

- نقص الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

2-6-2- المعوقات النفسية والاجتماعية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الجانب الاهتمام بالمعلومات المرشدة من الأسفل.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة، وتأويل القرارات والوثائق، حسب الشخص المستعمل، ولما يتمتع به الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا الجمود اللّغة المستعملة فيها.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات إخفاء النقص... الخ.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب. (ناصر داري عدون: ص، ص 83 ، 84).

2-6-3- المعوقات البيئية:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرق الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما وظيفة الطرق الآخر على خير وجه فيكون الاتصال معيبا.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز من قبل الرؤساء يحبط عملية الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة من قبل رؤساء المنظمة.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال. (أحمد ماهر السلوك التنظيمي: 2002، ص، ص 361، 362).

3- الصراع داخل المؤسسة:

3-1- خصائص الصراع:

- هناك عدّة خصائص أساسية للصراع، يمكن أن تحملها فيما يلي:
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.

- يعتبر التوتر بُعداً أساسياً للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياها إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباءً، و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، و هو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو القسرية .
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر. (زهير بوجمعة شلابي، 2013، ص، ص، 94،95).
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود حالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي، وإدراك بالأطراف الأخرى.
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر 2008، ص، 14).

3-2- أسباب الصراع:

- للصراع أسباب عديدة من الصعب حصرها، ومعرفة هذه الأسباب يفيد كثيراً في البحث عن طرق علاجه، ومن أهم أسباب إثارة الصراع داخل المنظمة هو:

3-2-1- الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر، ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدارتهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد بإخلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحسب المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

3-2-2- المعوقات التنظيمية أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

تمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أ وعدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومة.

3-2-3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة، ومدلولات الألفاظ أو الضعف أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية. (ليتيم ناجي :فاتن سعدوني ، ص 304).

3-2-3- العامل النفسي أو الذاتي:

المنظمات، وكذلك الأفراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم الأمر الذي يجعلهم جميعاً في مواقف وعلاقات متباينة، من بينها علاقات النفورة والبغضاء والعدوان على اختلاف أنواعها ودراجاتها وحدتها، وقد حدّد علماء السلوك، أنه للصراع 3 أنواع يمكن تنشأ بسبب العامل النفسي:

أ- صراع ينشأ عندما يرغب الفرد في إنجاز عملين محبين له بدرجة متساوية، وهو في واقع الحال قادر على إنجاز عمل واحد منهما.

ب- الصراع ينشأ عند ما يفرض على الفرد لاختيار أحد أمرين و هو غير راغب بهما بشكل متساوي، و أن اختيار أي منهما لا يحقق له تفضيلية.

ت- صراع ينشأ عندما يصبح على الفرد أن يختار عمل معين يحبه و يود لو تحقيق ، إلا أن مثل هذا التحقيق يعرضه لخسارة أو عقوبة ، أو لحالة الإجهاد.

3-2-4- العمل الثقافي:

قد يمتد الخلاف بين الأفراد و المنظمات ، فيأخذ أطواراً عدّة لتسبب الصراع في المنظمة ، و يكون سبب هذا الخلاف ، هو التباين الحاصل في المستوى الثقافي أو التعليمي لأي طرف من أطراف الصراع.(شوقي جواد: ص، 275).

3-2-5- أسباب عقلانية وتتمثل في:

أ- الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل والإنتاج والأفراد.

ب- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية، داخل المنظمة. (واصل جميل المومني: ص، 44).

3-3- أنواع الصراع:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدّة، وانطلاقاً منها، يمكن أن تحدد الأنواع التالي:

3-3-1- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعات، أو قيمة ومعتقد أنه، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل.

3-3-2- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية، داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:
أ- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد من الأمثلة على هذا النوع من الصراع، هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج، والتسويق في نفس المنظمة.

ب- الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا، والإدارة الدنيا، ومن أمثلة هذا الصراع نجد:

- الصراع على الموارد.
- التنافس في الأداء.
- الاختلاف بين المستويات التنظيمية.
- الصراع بين الإدارات وظيفياً.
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين. (زهير بوجمعة شلابيص، ص 198-103).

3-3-3- الصراع على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى يحصل الصراع في المنظمة بين الجماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة عدم إمكانية اختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد ومدركاته العاملة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد والجماعات. (نور الدين عسلي: و2008، 2009، ص 11).

3-3-4- الصراع على مستوى الأفراد:

هو صراع يحدث اثنين أو أكثر من أعضاء بين فردان أو أكثر المنظمة في نفس المستوى أو مستويات، مختلفة مثل فردان أو أكثر يحاولان الحصول على منصب معين

(الترقية)، ويسمى هذا أيضاً بتصادم الشخصيات. (محمد حسين عساف، 2013، ص، 44).

3-4-4- مراحل الصراع:

3-4-4-1- مرحلة الصراع الكامن (الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المتسببة لتسوء الصراع التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاجتماعية بين الأفراد والجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني، غير معلن، وفي هذه المرحلة لا ترك الأطراف بوجود الصراع بينها.

3-4-4-2- مرحلة الصراع المدرك:

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صدام فيها بينها، و تلعب المعلومات هنا دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع، حيث تتناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد، و تعتبر هذه المرحلة أكثر تقدما من السابقة، وتوصل الحاجة إلى اتخاذ موقف معين. (هاني خلف خليل الطراونة 2016، ص، ص 68، 69).

3-4-4-3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا، و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما وتتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبير على طبيعته ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه. (خليل حسن الشماع 2000، ص 300).

3-4-4-4- مرحلة الصراع العلني (السلوكي):

وهي مرحلة الردّ أو التفاعل ذلك بالتغيب عن العامل أو الإهمال. (إبراهيم علي رابعة: P 7)

3-4-4-5- مرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع):

وهي المرحلة تتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب، أو الكبت فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع المتوقع أن يسود جو من التعاون، يؤدي إلى تحسين أدار الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لم يرضي الطرفين، فسيؤدي ذلك على أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكاتمة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة. (توفيق حامد طوالية: 2008م ، ص 58).

4-آليات التعامل مع الصراع ودور الاتصال الداخلي في إدارته.

4-1-أسباب ومعوقات الصراع المتعلقة بالاتصال الداخلي:

4-1-1-الأسباب:

ترجع الأسباب الصراع إلى الاتصال، وهو العملية المحورية لكل العلاقات التنظيمية الرسمية و غير الرسمية، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن أهم مشاكل التنظيمات ترجع إلى نمط الاتصال المتبع من قبل الإدارة والرؤساء ولا يكفي فقط نمط الاتصال إنما من المهم معرفة لماذا تتصل ؟ و ماهي أهداف العملية الاتصالية ؟ إذا أن لكل عملية اتصالية هدف أو مجموعة من الأهداف وبناء على هذه الأهداف تتحدد العلاقات بين أعضاء التنظيم ، وبناءا عليها تتحدد أهم العمليات الاجتماعية التي منها التعاون والصراع، ذلك إذا كان الرئيس مثلا ، والإدارة لا يتصلون بالموظفين إلا في وقت الحاجة إليهم، وفي حالة مصالحهم الخاصة أو الرسمية فقط، هنا يبدأ الموظف في اتخاذ مواقف اتجاه هذا الاتصال الذي لا يهتم بمصالحه، و لا يستشعر معاناته و اهتماماته و مشاكله سواء المهنية أو الاجتماعية والتالي يتحدد اتجاهه نحو الصراع أو التعاون أو غير ذلك مثل عدم الاهتمام.

وقد اتضح أن أغلب العمليات الاتصالية يكون سببها الأمور التي تم الإدارة و الأمور المستعجلة ففي الحالات الاستعجالية يتم تذكر الموظفين المعنيين بتلك المهام والاستعانة بهم، وفي حالة الحاجة أو الاستعجال يتم تذكر بعض الموظفين من ذوي الكفاءة أو من الذين يجتهدون في العمل، حيث أن الإدارة لما تكون في حاجة إلى خدمات موظف ما فإنها تلجأ إليه وتعطيه الكثير من الأهمية عن طريق الكلام فقط والشكر، وإظهار الاعتبار لكن في حالة تراجعه من حيث القدرة على العمل أو ظهور كفاءات أحسن منه، فإنها تتجاهله تمام كأنه لم يبذل الجهود في خدمة المؤسسة، كما أن الاتصالات التي لها علاقة بمصالح الموظفين المباشرة وغير مباشرة ليست ذات أهمية بالنسبة للإدارة والاتصال الخاص بمستقبل المؤسسة، فإن الإدارة لا تتصل لعدم الحاجة، أو لعدم أهميته بالنسبة للإدارة أو لطبيعة المهام، حيث أنه لا يكفي فقط معرفة أهداف الاتصال فحتى طريقة الاتصال لها آثارها في توجيه العلاقات، وسلوك فالانصال خارج المكتبة إعطاء الأوامر من خارجه قد لا يعجب ويعتبرها إهانة وربما الاتصال بالإعلانات قد لا يعجب البعض أيضا، ويفضلون الاتصال وجها لوجه رغبة في النقاش والحوار و الاستشارة.

إضافة إلى لكل طريقة من طرق الاتصال موقف معين من طرف المبحثين، ويبدو أن طريقة الإعلانات لها وقعها الإيجابي لدى التقنيين، سوءًا من حيث الثقة وتخفيف التوتر أو تدعيمها للعمل التعاوني، والأمر نفسه بالنسبة للاتصال المباشر والفرق أن هذا النمط من الاتصال يزيد من الضغط والاحتجاج، ومن عدم الثقة.(قاسمي ناصر:

2012، ص، ص 381، 382).

4-1-2-معوقات الاتصال والصراع:

- هناك علاقة وطيدة بين صعوبات الاتصال والصراع مهما كانت أسباب هذه الصعوبات حقيقية أو مفتعلة، لذا ستستهل في البحث في معوقات الاتصال باعتبارها أهم ما يمكن البحث فيه للوقوف على أهم أسباب الصراع داخل التنظيمات، قد تكون لصعوبات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل التنظيم منها.
- صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية.
- عدم وضوح الرسالة.
- عدم فهم المرسل لمضمون الرسالة أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة.
- عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال، بحيث يصبح هنا الاتصال مزعج ومثير للقلق.
- حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير التنظيم بصفة عامة، وإذا استمر هذا الخلل، فإنه يصبح مصدر للصراع.
- ضعف وسائل الاتصال، وضعف الكفاءة والمهارة الاتصالية سواء اللفظية أو الكتابية أو المتعلقة بوضعية الوسائل وتدخل بعض الأفراد والجماعات لتحريف مضمون الرسالة، لأنها تتناقض أو تهدد مصالحهم والخوف وعدم الثقة، وعدم الشعور بالأمان. (قاسمي ناصر، ص، ص، 294، 295).

4-2- الآثار المتعلقة بالصراع:

4-2-1- الآثار الإيجابية:

- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيها بينما عن طريق منح المكافأة على الإنجاز الجيد والإبداعات.
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن بقية العاملين إذ يشكل ذلك مدخلا لاستثارة التنافس، وتغيير أنماط العمل. (محمد قاسم القربوي 2000، ص 263).
- الصراع نوع من الاتصال، وحل للصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال مما يعمق الثقة ويوفر المعلومات ويساعد على انسيابها.
- يتيح الصراع الفرصة للتنافس في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم بما هو أفضل.
- يكون الصراع خبرة للإدارة العاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراع مستقبلا.
- يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي، وإحداث التغيير. (هاني خلف خليل الطراونة، ص، ص 45، 46).
- تحفيز العاملين والمدبرين على التنافس الإيجابي المثمر.
- اكتشاف مسببات الصراع، بحيث يسهل معالجتها.

- ظهور واكتشاف المواهب، والقدرات الإبداعية. (لينا محمد داود طه، 2012، 2013، ص 18).
4-2-2- الآثار السلبية:

- يقلل مقدرا الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أي اتصال، فهو يتضمن بالعداوة والنقد السلبي.
- أعضاء الجماعة المهتدة يشعرون، بأنهم متفوقون -غالبا ما يبالبون في قوتهم، ويقللون من أعضاء الجماعات الأخرى.

- إذا كانت الجماعة خاسرة يقل تماسك أعضائها، ويعشون قلقًا متزايدًا فيما بينهم. (حسين حريم: 2009، ص 184).

- انخفاض الإنتاجية
- خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص.
- يهدم المعنويات، ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية. (فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، ص 31).

4-3-أساليب إدارة الصراع

4-3-1-التجنب:

يتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسوية، وتأخذ استراتيجية التجنب ثلاثة أشكال رئيسية:

أ- الإهمال: بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً.

ب- الفصل المادي: أي محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض، بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل، ومن ثم مسببات الصراع.

ج- التفاعل المحدود: أي التفاعلات تتم في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية وفرق العمل.

4-3-2-حل المشكلات (دخل التضامن أو التكامل):

يسعى إلى حل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين، ويتطلب الاستخدام الناجح لمدخل حل المشكلات، إظهار رغبة الأطراف في التوصل إلى حل شامل يرضي احتياجات ومطالب الجميع، إذ العقلية الرئيسية التي يجب التغلب عليها هي تجاوز عقلية المكسب والخسارة التي قد تسيطر على فكر الجماعات المتصارعة، وما لم يتم التغلب على هذه العقبة، فإن أي حل يمكن التوصل إليه لن يكون فعالاً أو ناجحاً. (ثابت عبد الرحمن إدريس،

جمال محمد الدين المرسي: 2002، ص، ص 502، 503).

4-3-3-التسوية:

هو أسلوب وسط بين التشدد والتعاون، بمعنى الحل الوسط الذي يعنى التعاون الحزم أو التشدد من كلا الطرفين كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء آخر، وهذا ناتج عن محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية وهذا الأسلوب يتطلب أن يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه. (حسين برعدة: 2005، ص 154).

4-3-4-الإقناع:

يتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأفراد المتصارعين أو الجماعات المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف، واتخاذ جوانب أكثر سوءاً للتأثير السلبي في كلا الطرفين المتصارعين.

4-3-5-انتفاض أو الحوار:

إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو التفاوض بين الأطراف المتصارعة غالباً ما يوصل الطرفين إلى حلول أكثر إيجابية في الحلول المشتركة. (خميس أسماء، 2013، 2014، ص، ص 48،49).

4-3-6-التنافس:

سلوك التنافس هو التوجه نحو تحقيق أقصى فائدة لطرف النزاع على حساب سائر الأطراف الأخرى هذا السلوك يعتمد على فردية التصرف واعتبار المصلحة الذاتية، أهم من مصلحة الآخرين. (زياد الصمادي 2009، 2010، ص 29).

4-3-7-المحاولة:

هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر فصاحب هذا النمط يضحى بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط حازم ولكنه تعاوني. (Laith Abdullah Alqhai 2015, p 218).

4-4-دور الاتصال الداخلي في تشخيص الصراع

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في المراحل المبكرة، يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وآثار السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعالية التشخيص تبين للإدارة، بأن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر (أدت)، لأسباب أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا قائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة، حيث في عملية التشخيص يتوجب على إدارة المؤسسة ، أن تجد إيجابيات مقنعة للأسئلة التالية:

- ما هو حجم الصراع؟
- هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟
- ما هو تأثير عامل الوقت؟ بمعنى هل الوقت في صالح المنظمة أولاً؟

- هل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟ (حسين برغدة: (مرجع سبق ذكره)، ص 146).
- والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية للمنظمة:
- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها، ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات مع جهات متعدّدة مما يجعل الإدارة أما معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية، وتحديد أسبابها. (أمل محمود علي العبيدي: 2008 ، ص 83).
- وهناك مجموعة من وسائل الاتصال التي تمكن المؤسسة من تشخيص الصراع


4-4-1- أنظمة الشكاوي:

تشجيع المنظمات المتقدمة عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم فرصاً كاملة وعادلة من الاستماع، والمناقشة.

كما تضمن إعطاءهم ردوداً على كل التساؤلات بالإضافة إلى أنها تقوم بتقديم خطوات لتظلم العمل أو الموظف وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوى بالرئيس المباشر، فإن لم يستطيع الرئيس المباشر حل المشكلة أو إنصاف الموظف، يتيح نظام الحق للعامل أو الموظف بالتظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

4-4-2- أنظمة المقابلات:

تقوم المؤسسات باستخدام المقابلات كوسيلة امتصاص مشاعر الغضب، وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات، ما يطلق عليه بجماعات المناقشة والمناقشات المفتوحة، فتقوم المنظمة بتخصيص موظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعده يتم تحديد موضوع المقابلة، واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين لحلها. (زاهد محمد ديربي: ، 2001، ص 242).



الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

تمهيد :

تجسيد للمفاهيم التي إليها في الفصل السابق اخترت التبرص بجامعة المسييلة كونها من المؤسسات المستخدمة لهذه التقنية الحديثة وسنحاول في هذه الاطار الاجابة على الإشكالية الدراسة والتعرف على دور الرقمنة الإدارية في تطوير العلاقات العامة داخل الجامعة، والتي تهدف من خلالها الى عصرنه الخدمات المقدمة، والتماشى مع التحولات والاستفادة من التطورات التكنولوجيا للمعلومات والاتصال.

أولاً : مفهوم الجامعة:

حسب القاموس **MERRIAM WELESTER** تعتبر الجامعة مؤسسة عالية غرضها التدريس والبحث ومنح شهادات أكاديمية خاصة لمن يرتادونها، إحدى هذه الشهادات للمتخرجين فيطور دراسات التدرج وعادة ما تسمى بشهادة الليسانس في حيث تمنح الجامعة شهادات عليا للباحثين في طور دراسات ما بعد التدرج والتي عادة ما تشمل شهادة الماجستير وشهادة الماجستير (عربي ، 2016، ص 249).

أنشأت جامعة محمد بو ضياف ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية، وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001، أصبحت جامعة مع 4 كليات و 23 قسم.

حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبرا للبحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي:

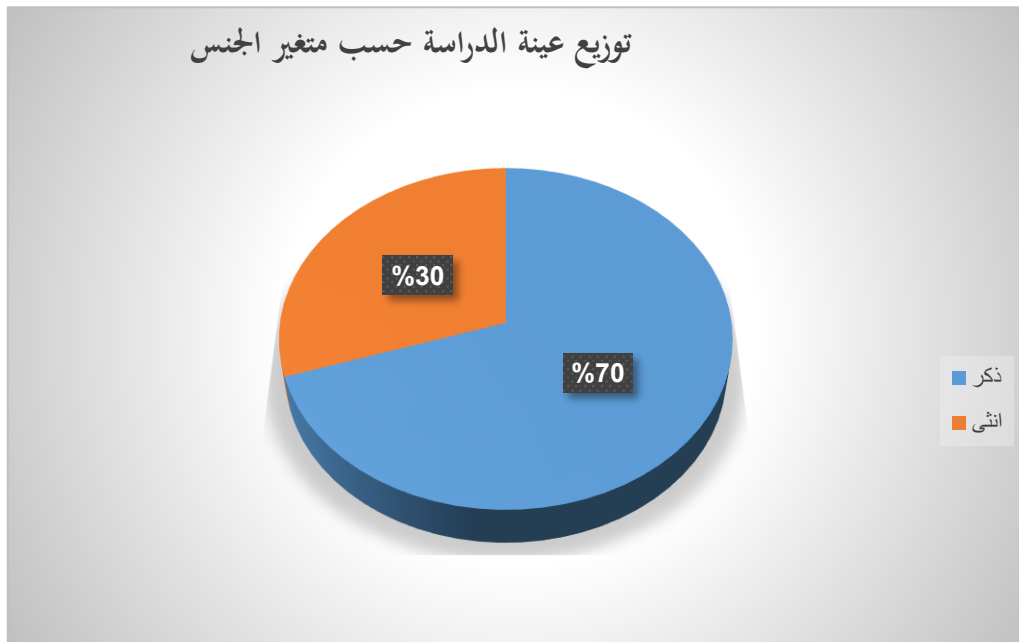
- ✓ كلية التكنولوجيا.
- ✓ كلية الرياضيات و الاعلام الي.
- ✓ كلية العلوم.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية.
- ✓ كلية الآداب واللغات.
- ✓ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- ✓ كلية الحقوق.
- ✓ معهد الرياضة والتربية البدنية .
- ✓ معهد تسيير التقنيات الحضرية.

التحليل الكمي والكيفي: محور بيانات خاصة بالمبحوث

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

النسبة	التكرار	
70	35	ذكر
30	15	انثى
100	50	المجموع

الشكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

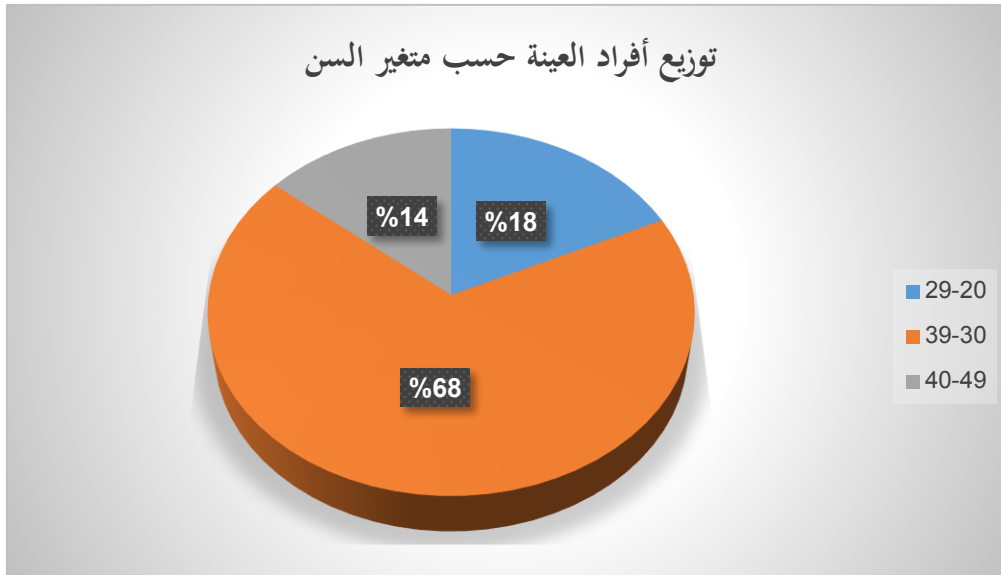


يثبت من خلال الجدول رقم (01) ان اغلبية فئة العينة من الذكور وهذا ما تمثلت نسبة 70% من المجموع الكليفي حيث ان فئة الاناث بنسبة 30% وهذا راجع الى ان اغلب المهندسين والتقنيين هم فئة الذكور التي تمثل الواقع الموجود في الجامعة .

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرارات	
18	9	29-20
68	34	39-30
14	7	40-49
100	50	المجموع

الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

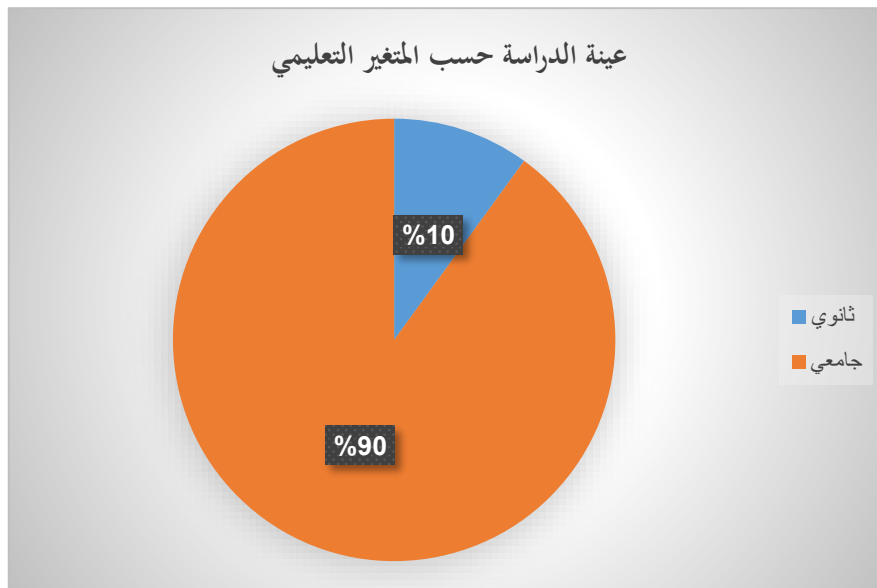


يتبين من خلال الجدول رقم (02): والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير السن، بأن نسبة المستخدمين في جامعة المسيلة، والذين تتراوح أعمارهم من 30 الى 68 سنة قد تجاوزت نسب باقي، المراحل العمرية الاخرى، اذ بلغت نسبة 68%، بينما بلغت نسبة المستخدمين الذين تتراوح أعمارهم من 29 الى 18% لتقل 14% فيما يخص المستخدمين الذين تتراوح اعمارهم من 40 الى 49 سنة لتتعدم النسبة عند الذين فاقت اعمارهم 50 سنة، وذلك راجع الى ان الفئة العمرية من 20 الى 29 ومن 30 الى 39 سنة من الفئة الصغيرة في العمر والتي بإمكانها تقديم خدمات افضل للجامعة باعتبار ان موضوع الرقمنة حديثة ويتطلب فئة واعية بطبيعة الموضوع، اما انعدام النسبة لمن فاقت اعمارهم 55 سنة ، فهذا راجع لمسألة التقاعد المبكر، فعدد من الموظفين يطالبون بالتقاعد لمجرد وصولهم 50 سنة او يتجاوزون الخمسين سنة قليلة.

الجدول رقم (03): عينة الدراسة حسب المتغير التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	
10	5	ثانوي
90	45	جامعي
100	50	المجموع

الشكل رقم (03): عينة الدراسة حسب المتغير التعليمي.

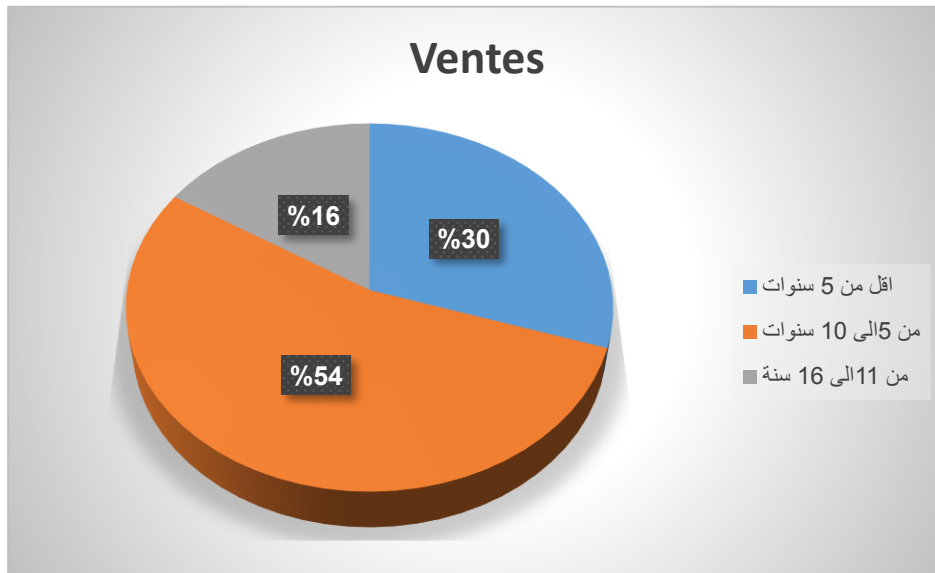


يبين من خلال الجدول (03) : أن اغلب افراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 90% كما نلاحظ ان نسبة المستخدمين لمستوى ثانوي وهي 5% وعليه نستنتج ان اغلبية المستخدمين في جامعة المسيلة يحملون شهادات جامعية والتي تؤهلهم بدرجة علمية كافية للعمل داخل الجامعة لأن التكوين الجامعي وحمل شهادة من مؤسسة جامعية من متطلبات نشغل منصب إطار في الادارة .

الجدول رقم (04) رقم: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل .

النسبة	التكرارات	
30	15	اقل من 5 سنوات
54	27	من 5 الى 10 سنوات
16	8	من 11 الى 16 سنة
100	50	المجموع

الشكل رقم (04) رقم: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل .



يتبين من خلال الجدول رقم (04): والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل بأن نسبة الأقدمية في العمل من 5 الى 10 سنوات والتي قدرت بـ 54% فقد تجاوزت باقي النسب الأخرى حيث قدرت نسبة الأقدمية اقل من 5 سنوات بـ 30% تليها نسبة الأقدمية من 11 الى 16 سنة بـ 16% والسبب راجع لطبيعة مناصب افراد العينة المبحوثة إذ ينتمي اغلبهم الى فئة المهندسين والتقنيين وطبيعة موضوع البحث ونظر لحدائته فهو يتطلب فئة مؤهلة وجديدة حديثة بجدائته للعمل به.

التحليل الكمي والكيفي: محور التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الإدارية

نسعى من وراء اختيارنا لهذا المحور إلى معرفة الأسباب ومظاهر التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الإدارية وسنقوم بعرض تحليل المبحوثين لما تضمنت فقرات المحور.

الجدول رقم (05): التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الإدارية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	محايد	موافق	عملية تنمية الموارد البشرية
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
موافق	0.133	1.10	01	03	46	انت مع الرقمنة الإدارية
			2.0	6.0	92.0	
موافق	0.467	1.32	6	4	40	تعتقد أن الرقمنة الإدارية سهلت في اجراءات الادارية
			12	8	80	
موافق	0.157	1.08	2	0	48	الرقمنة الإدارية نجحت في تطوير الاتصال داخل الجامعة
			4.0	0	96.0	
موافق	0.474	1.34	6	5	39	سبب التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الإدارية هو الحصول على خدمة أسهل
			12.0	10.0	78.0	
موافق	0.189	1.12	2	2	46	تمتاز الرقمنة الإدارية بالسرعة في الأداء
			4.0	4.0	92.0	
موافق	0.257	1.22	2	7	41	تقوم الرقمنة الإدارية بفتح قنوات الاتصال تفاعلية بين المؤسسة واجهزتها الداخلية
			4.0	14.0	82.0	
موافق	0.116	1.08	1	2	47	تسعى الرقمنة الإدارية لتقديم خدمات تتسم بالجودة والكفاءة والفاعلية
			2.0	4.0	94.0	
موافق	0.092	1.10	0	5	45	التوجه نحو الرقمنة الإدارية للحصول على نتائج أكثر دقة
			0	10.0	90.0	

موافق	3.363	1.38	3	13	34	تعمل الرقمنة على خلق عملية تفاعل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي
			6.0	26.0	68.0	
موافق	0.196	1.26	0	13	37	الرقمنة الادارية تعمل على تقريب المكان وتخفيض عامل الزمن بين الموظف والجمهور
			0	26.0	74.0	
محايد	0.582	2.30	24	17	9	التحول الى الرقمنة الادارية نتيجة فشل الادارة التقليدية
			18.0	34.0	18.0	
موافق	0.046	1.3	الدرجة الكلية للمحور			

تبين لنا نتائج الجدول رقم (05): اتجاه اجابات افراد العينة في اسباب ومظاهر التحول من الادارة التقليدية الى الرقمنة الادارية لدى الموظفين بجامعة المسيلة محل الدراسة من مهندسين وتقنيين واداريين ولقد جاءت الاجابة على العبارة من طرف العينة كالتالي:

- 1) أنت مع الرقمنة الادارية: والتي كانت بالإجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 92% من عدد الاجمالي للموظفين، مما يمكن تفسيره ان غالبية المستخدمين هم موافقون على التحول من الادارة التقليدية الى الرقمنة الادارية مما يجعلهم يساهمون في تطبيقها ودعمها وتبنيها بشكل فعال الى مستوى الجامعة محل الدراسة.
- 2) تعتقد أن الرقمنة الادارية سهلت في اجراءات الادارية: والتي كان اتجاه الاجابة عليها من قبل افراد موافق بنسبة 80% من عدد الاجمالي مما يدل على موافقة ان التحول نحو الرقمنة الادارية ادى الى تسهيل في عمليات الادارية من حيث سرعة في عملية التواصل.
- 3) الرقمنة الادارية نجحت في تطوير الاتصال داخل الجامعة: والتي كان اتجاه الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 96% من العدد الاجمالي للمستخدمين هذا ما يمكن تفسيره ان هناك عملية اتصال قوية وناجحة بين إدارة الجامعة وبين الكليات والاقسام.
- 4) سبب التحول من الادارة التقليدية الى الرقمنة الادارية هو الحصول على خدمة أسهل: والتي كان اتجاه الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 78% وبالتالي نجد ان الرقمنة الادارية سهلت الخدمات والاجراءات.
- 5) تمتاز الرقمنة الادارية بالسرعة في الاداء: والتي كان اتجاه الاجابة عليها من قبل افراد العينة بنسبة 92% وهذا ما يمكن تفسيره على ان المستخدمين لديهم اهتمام كبير نحو القيام واداء وظائفهم بسرعة.

6) تقوم الرقمنة الادارية بفتح قنوات الاتصال تفاعلية بين المؤسسة واجهزتها الداخلية: والتي كانت الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 82% من العدد الاجمال للمستخدمين، هذا ما يمكن تفسيره انه هنالك عملية تفاعل المستخدمين والاداريين من مختلف الكليات والاقسام وادارة الجامعة لخلق التفاهم والوقوف على امر واحد لا نجاح الجامعة.

7) تسعى الرقمنة الادارية لتقديم خدمات تتسم بالجودة والكفاءة والفاعلية: والتي كانت الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 94 % من العدد الاجمال للمستخدمين بمعنى ان الجامعة في إطار استعمالها للرقمنة الادارية تطور الادارة التقليدية التي تعتمد على اسلوب بطيء ويستلزم جهد أكبر مما يؤدي الى ضعف الخدمات المقدمة وغياها في بعض الاحيان لتاتي بذلك الرقمنة الادارية لتصلح وتطور فيها فتقدم بذلك تتسم بالجودة والكفاءة و الفاعلية

8) التوجه نحو الرقمنة الإدارية للحصول على نتائج أكثر دقة: والتي كانت الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 68% من العدد الاجمالي للمستخدمين هذا ما يمكن تفسيره انه باعتبار أن الرقمنة الادارية تعتمد بشكل مباشر على الحاسوب قال البيانات والمعلومات المسجلة فيها تمتاز بالدقة وبالتالي تكون محفوظة وعدم تعرضها لأي اتلاف.

9) تعمل الرقمنة على خلق عملية تفاعل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي: والتي كانت الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 68 % من العدد الاجمال للعاملين: هذا ما يفسر ان هناك تواصل مع جمهور خارجي وهو وزارة التعليم العالي اضافة لعملية التفاعل مع الجمهور الداخلي.

10) الرقمنة الادارية تعمل على تقريب المكان وتخفيض عامل الزمن بين الموظف والجمهور: والتي كانت من قبل افراد العينة موافق بنسبة 74 % من العدد الاجمالي للموظفين وهذا ما يمكن تفسيره على انه بعد ان كانت الادارة التقليدية على الاوراق وتتطلب وقت طويل للمرسلات اصبح يتم نقل المعلومات والبيانات بسرعة في ظل التكنولوجيا الحديثة واستعمال الرقمنة الادارية.

11) التحول الى الرقمنة الادارية نتيجة فشل الادارة التقليدية: والتي اختلفت الاجابة عليها من طرف العينة بين الفئات الثلاثة (موافق، محايد؟، غير موافق) ولكن اعلاهم نسبة محايد بـ34% هذه يدل على تحفظ المستخدمين حول الاجابة عن هذا السؤال وعدم الاقرار بفشل الادارة التقليدية بل أجزموا على أن الرقمنة الادارية جاءت كتطور للإدارة التقليدية في حين عبرت فئة موافق بنسبة 18% على فشل الادارة التقليدية وذلك نظر البطيء الاجراءات و الاتصالات عن طريقها بالإضافة الى استخدام الحواسيب بدرجة كبيرة في

تقديم الخدمات والاستغناء على الاساليب الادارة التقليدية اما بالنسبة لفئة لا اوافق المتمثلة في نسبة 18% اظهرت عدم ثقتها الكاملة في الوسائل الالكترونية والاعتماد على جانب التقليدي وتطويره . وانطلاقا من نتائج الجدول اعلاه يتضح لنا اجابات افراد العينة كانت ايجابية فيما يتعلق بأسباب ومظاهر التحول من الادارة التقليدية الى الرقمنة الادارية بجامعة المسيلة والتي كان اغلبها ان التحول يعود لأجل الحصول على خدمات أسهل وأدق وأفضل للجمهور وهذا ما يبرز وعيهم ورغبتهم في تبني مشروع الرقمنة الادارية.

التحليل الكمي والكيفي: محور أثر الرقمنة الادارية على المستخدمين بالجامعة:

تسعى من وراء اختيارنا لهذا المحور الى التعرف على النتائج التي حققتها الرقمنة الادارية للمستخدمين سواء بالإيجاب او السلب بموافقتهم او رفضهم لما حققته من انجازات ان وجدت بالإضافة الى تقديم اسئلة غير مباشرة بمعنى مضمونها يعبر عن العلاقات العامة وما قدمته الرقمنة الادارية لها . وفي هذا الجدول سنقوم بعرض اجابات المبحوثين وقراءتها كميا و كيفيا :

جدول رقم 06 : اثر الرقمنة الادارية على المستخدمين بالجامعة .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	محايد	موافق	عملية تنمية الموارد البشرية
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
موافق	0.578	1.44	8	6	36	انت راض عن إنجازات الرقمنة الإدارية
			16.0	12.0	72.0	
محايد	0.586	1.84	11	20	19	الرقمنة الإدارية تتدخل بصورة مباشر في النشاطات الإدارية ووظائفها الحيوية
			22.0	40.0	38.0	
محايد	0.679	1.88	14	16	20	تطبيق الرقمنة الإدارية و التعامل بها بمائل الدول المتقدمة
			28.0	32.0	40.0	
موافق	0.304	1.32	2	12	36	الرقمنة الإدارية تطبيق فعلي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الحقل الإداري
			4.0	24.0	72.0	
موافق	0.567	1.38	8	3	39	تحقق أسلوب إدارة بلا أوراق
			16.0	6.0	78.0	
موافق	0.400	1.26	5	3	42	تطبيق الرقمنة الإدارية أدى إلى سرعة الاستجابة
			10.0	6.0	84.0	
موافق	0.444	1.38	5	9	36	أدت الرقمنة الإدارية إلى رفع مستوى الأداء المهني
			10.0	18.0	72.0	
موافق	0.178	1.16	1	6	43	تساعد الرقمنة الإدارية في ضمان جودة تقديم الخدمات
			2.0	12.0	86.0	

محايد	0.582	1.70	9	17	24	تقلل الرقمنة الإدارية من وظائف العمل التي كانت تعتمد على أساليب الإدارة التقليدية
			18.0	34.0	48.0	
موافق	0.204	1.14	02	03	45	تطبيق الرقمنة الإدارية يساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة
			4.0	6.0	90.0	
موافق	0.344	1.32	3	10	37	تتدخل الرقمنة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية و دعمها عن طريق توفير المعلومات اللازمة بدقة و سرعة
			6.0	20.0	74.0	
موافق	0.353	1.438	الدرجة الكلية للمحور			

تبين لنا نتائج لجدول رقم (06) اتجاه اجابات افراد العينة لأثر الرقمنة الادارية على مستخدمي الرقمنة بالجامعة محل الدراسة ولقد جاءت الاجابة العبارات من طرف افراد العينة كالتالي :

1) انت راضي عن انجازات الرقمنة الادارية والتي كان اتجاه عليها من موافق بـ 72% وهذا يؤدي الى قبول الرقمنة بين اوساط المستخدمين لما حققته من انجازات .

2) الرقمنة الادارية تتدخل بصورة مباشرة في الانشطة الادارية ووظائفها الحيوية والتي اختلفت الاجابة عليها من طرف العينة بين الفئات الثلاثة (موافق، محايد، غير موافق) ولكن اعلاهم نسبة محايد بـ 40% هذا يدل على تحفظ البعض للإجابة عن هذا السؤال إضافة الى ان البعض الاخر لم يفهم من خلال تزويد الادارة بأنظمة تفرض نفسها عليها .

3) تطبيق الرقمنة الادارية والتعامل بها يماثل الدول المتقدمة والتي كان اتجاه الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بـ 40% وهذا من خلال الإنجازات التي قامت بها منذ تطبيقها الى لأن كما كانت فئة محايد مقارنة لها بنسبة 32% وهذا راجع الى عدم تحقيق نفس الإنجازات التي حققتها الدول المتقدمة من نظر للخصائص التي تتميز بها وهو تدفق الانترنت بشكل كبير مما يؤدي الى اختلافها الدول المتقدمة فكان التحفظ هنا من طرف المبحوثين لأسباب شخصية.

- (4) الرقمنة الادارية تطبيق وفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي كان اتجاه الاجابة من قبل افراد العينة موافق 72 % وهذا يدل على ان الرقمنة الادارية تقنية جديدة مواكبة للتطورات التكنولوجية بشكل كبير نظرا للخصائص التي تتميز بها.
- (5) تتحقق اسلوب ادارة بلا اوراق والتي كانت الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 78% هذا ما يمكن تفسيره بتطبيق التكنولوجيا والاعتماد على الحواسيب والتكنولوجيا في تبادل المعلومات والاتصال وانخفاض معدل التعامل بالأوراق .
- (6) ادت الرقمنة الادارية ادى الى سرعة الاستجابة الى الطالبات والتي كانت الاجابة عليها موافق بنسبة 84% هذا يمكن ارجاعه الى مواقع الجامعة التي يمكن من خلال معرفة متطلبات الطلبة والاساتذة وبذلك سرعة الاستجابة الى هذه الطلبات.
- (7) ادت الرقمنة الادارية الى رفع مستوى المهني والتي كانت الاجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 72 % هذا ما يمكن تفسيره على ان الادارة التقليدية كانت تعتمد على مستوى محدود ويمكن الأغلبية ان ممارسة في حيث ان الرقمنة الادارية لا يمكن ممارستها الى من طرف متخصصين في المجال وبإمكانهم التعامل من الوسائل التكنولوجية الحديثة وحتى الذين ليس لديهم القدرة تخصص لهم دورات تدريبية لرفع مستواهم.
- (8) تساعد الرقمنة الادارية العاملين في ضمان جودة تقديم الخدمات والتي كانت الاجابة عليها من قبل افراد العينة بنسبة 86% والتي يمكن تفسيرها فيما يخص إطلاعات الجمهور الداخلي (طلبة، اساتذة، موظفين) والجمهور خارجي (مؤسسات اخرى) وما يرغبون في الحصول عليه فهنا تأتي الرقمنة الادارية لتدرس ما يبحث عنه الجمهور وهذا ما يسمى بدارسة الجمهور في العلاقات العامة نتيجة لهذه الدارسة يقوموا القائمين على الرقمنة بتقديم خدمات أجود
- (9) تقلل الرقمنة من وظائف العمل التي كانت تعتمد عليها اساليب الادارة التقليدية والتي اختلفت الاجابة عليها من طرف افراد العينة بين الفئات الثلاثة (موافق، محايد، غير موافق)
- (10) تطبيق الرقمنة الادارية يساهم في تشكيل صورة الذهنية جيدة عن المؤسسة والتي كان اتجاه الاجابة عليها من قبل افراد العينة فئة موافق 90 % وهذا ما يمكن ارجاعه الى ان الرقمنة الادارية تعمل العلاقات هذه الاخيرة التي تهدف الى الادارية فهذا يسهل في التعريف بالمؤسسة وذكر ايجابياتها وخصائصها مما يؤدي الى تكوين صورة جيدة عنها لدى الجمهور الداخلي و الخارجي .

11 تتدخل الرقمنة الادارية في عملية اتخاذ القرارات الادارية ودعمها عن طريق عن طريق توفير المعلومات اللازمة بدقة وسرعة والتي كان اتجاه الاجابة عليها من قبل افراد العينة بنسبة 70 % وهذا يرجع الى قوة الرقمنة التي فرضت نفسها في كل الادارات باعتبارها تقنية حديثة مواكبة لتكنولوجيات المعلومات الاتصالات . وانطلاقا من نتائج الجدول اعلاه ينضح لنا ان اجابات افراد العينة كانت ايجابية فيها يتعلق باثر الرقمنة الادارية وان الجامعة حققت انجازات تطمع لها سهلت من سير عملها وتقديم خدمات تتسم بالجودة ورفع مستوى الاداء المهني واقامة تفاعل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي مما يؤدي تكوين صورة جيدة عن الجامعة لدى جماهيرها.

تحليل نتائج المقابلة:

لقد تم اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الانخراط (مزارى الطيب) وتم اجراء المقابلة يومي الثلاثاء 30-04-2019 والاحد 05-05-2019 على الساعة 10 صباحا، ولقد وجهت له مجموعة من الاسئلة أجاب عنها. وكانت الاسئلة والى اجابات كالآتي :

1. متى تم ادخال الرقمنة الادارية في الجامعة المسيلة ؟

تم ادخال الرقمنة على مستوى الوزارة برقمنة البيداغوجيا في 2016 بمعنى بداية الموسم الجامعي 2016 تم الرقمنة جميع العمليات البيداغوجية بما فيها جامعة المسيلة . لكن الرقمنة في جامعة المسيلة تعود الى 2013 بحيث كانت مبادرة شخصية برقمنة بعض المصالح إلا أن مشروع الوزارة .

2. كيف تساهم الرقمنة الادارية في تطوير العمل الاداري ؟

كانت مساهمة الرقمنة في جامعة المسيلة على مجموعة من الاعددة :

✓ سهولة التبادل والمراسلات الادارية .

✓ اختصار الوقت للمراسلات مع الوزارة .

✓ تسهيل بعض العمليات البيداغوجية بالنسبة الطالب (التسجيل الالكتروني، التحويلات الإلكترونية، المحاضر على مستوى موقع الجامعة).

3. هل هناك افتقار للعنصر البشري المدرب على تطبيق الرقمنة الادارية ؟

نعم هناك يد عاملة غير مؤهلة تقنيا لاستعمال هذا النوع من المنصات لأجل ذلك قامت الجامعة بدورات تكوينية لفائدة هؤلاء الموظفين .

4. هل تم الاستغناء عن الملفات الورقية في ظل وجود الرقمنة الادارية ؟
5. هل طبقت وظائف الرقمنة الادارية من تخطيط وتنظيم التوجيه الرقابة والقيادة الالكترونية ؟
- ✓ كمرحلة أولى هي فقط في العمليات البيداغوجية تم تطبيقها اما الموارد البشرية والمالية والمحاسبة فلم تلقى وتيرة كبيرة .
6. كيف تتم عملية الرقمنة على المستوى الجامعة ؟
- مشروع الرقمنة في الجامعة فيه مجموعة من المراحل :
- ✓ توفير وسائل التكنولوجيا.
- ✓ توفير اليد العاملة المؤهلة لاستعمال التكنولوجيا.
- ✓ تأسيس النظام الالكتروني والذي هو مجموع البرامج والمنصات.
- ✓ حجز المعلومات الاولية لبداية الرقمنة .
7. هل هناك عملية تواصل بين جامعة المسيلة مع وزارات اخرى ؟
- هناك اتصاليين :
- ✓ اتصال مباشر مع وزارة (السجل الاالي للحالة المدينة).
- وزارة العدل (السوابق العدلية) .
- ✓ اتصال غير مباشر مع وزارة الدفاع بمعنى ان الاتصال يكون مع وزارة التعليم العالي وهي بدورها تتواصل مع وزارة الدفاع .
8. ماهو النظام البروغرس ؟
- هو منصة رقمية لتسير لقطاع التعليم العالي ينقسم الى مجموعة من المنصات :
- ✓ تكوين وحياة الطلبة (جميع العمليات البيداغوجية، تسجيل، تحويل، تسجيل الماستر، الدكتوراه، المداولات، حجز النقاط).
- ✓ تسير الموارد البشرية .
- ✓ تسير المالية والمحاسبة.
9. من جاء بنظام البروغرس؟ ومتى طبق لأول مرة ؟
- ✓ وزارة التعليم العالي بشراكة مع الاتحاد الأوربي .

✓ أول مرة طبق بـ5 جامعات وهي: وهران، سيدي بلعباس، قسنطينة، البليدة، الجزائر1، ثم تم تعميمه على جميع الجامعات بما فيهم جامعة المسيلة.

10. ما الأسباب التي دعت الى تأسيس هذا النظام؟

✓ الاسباب هي ضرورة الرقمنة والذي كان مشروع الحكومة الجزائرية .
✓ بالإضافة الى مسايرة التطورات التكنولوجية.

11. ماهو عدد الطلبة والاساتذة والعمال

✓ عدد الطلبة 33الف طالب.

✓ عدد الاساتذة 1478.

✓ عدد العمال 1346.

12. ما هو حجم التدفق الانترنت ؟

✓ 100 ميغا في الثانية موزعة على 4الاف حاسوب الجامعة .

13. ما هو عدد المهندسين والتقنيين المشرفين على البروغرس :

23 مهندس وأكثر من 50 تفني سامي في الاعلام الالي بالإضافة الى الاداريين

14. كيفية تشفير الملفات الادارية

✓ عملية التشفير متكفلة بها وزارة التعليم العلي باستخدام التقنيات الحديثة في التشفير.

15. كيف تتم حماية الملفات والمعلومات من العمل الاجرامي ؟

✓ توجد مديرية على مستوى الوزارة تسمى بمديرية الامن المعلوماتي هي المتكلفة بحماية امن المعلومات من اي قرص او من اي تدخل .

✓ كذلك من بين الاستراتيجيات التي قامت بها الوزارة للتأمين على المنصة منصة على مستوى الوزارة نسخة في ولاية الاغواط.

16. ماهي افاق الرقمنة الادارية ؟

✓ وضعت مشاريع الرقمنة لإضفاء شفافية أكثر وسهولة الوصول الى المعلومة .

17. هل هناك جهاز للعلاقات العامة في الجامعة ؟

✓ لا يوجد جهاز العلاقات العامة او مكلف بالعلاقات العامة لكن هناك نائب المدير الذي يتكلف بمختلف الامور المتعلقة بالجامعة .

18. ماهي الاسباب لعدم توفر جهاز العلاقات العامة في الجامعة ؟

✓ لا يتوفر بما تقوم به العلاقات العامة بمعنى السعي لجعل الجامعة المسيلة من بين افضل الجامعات والحرص على سهولة التواصل بين الجمهور الداخلي لها بين الجامعة والجمهور الخارجي .

19. هل ساعدت الرقمنة الادارية في تطوير العلاقات العامة ؟

✓ اذا نظرنا الى العلاقات العامة من حيث سرعة الاتصال وتقديم خدمات افضل فقد ساعدت الرقمنة الادارية في تطوير العلاقات العامة

20. هل يلمي هذا البرنامج متطلبات الجامعة ؟

✓ نعم يلمي هذا بشق كبير منه بمتطلبات الجامعة مثل: انه في السنة الجامعية 2018.2019 بالنسبة للمراسلات بين الكليات والاقسام مع رئاسة الجامعة وصلت الى ورقة

21. ما هي الصعوبات التي تواجه الرقمنة ؟

هناك جملة من الصعوبات تتمثل في:

- ✓ التذبذب في تدفق الانترنت .
- ✓ يدى عاملة غير مؤهلة تقنيا .
- ✓ انقطاع التيار الكهربائي .

نتائج الدراسة

✓ من خلال ما تطرقنا له في هذه الدراسة ومن خلال تحليل استمارة الاستبيان والمقابلة التي قمنا بها. يمكن أن

نجمع على أهم النتائج فيما يخص الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة في جامعة المسيلة والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية

✓ 1. التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الإدارية لعصرنة الإدارة التقليدية وتطويرها والتقدم بالمؤسسة بتحقيق الإبداع الإداري و زيادة الأعمال .

✓ 2. تؤثر الرقمنة الإدارية على المستخدمين بالجامعة من خلال رفع مستوى الأداء المهني وتقليل وظائف العمل التي اعتمدت عليها الإدارة التقليدية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

✓ 3. تساهم الرقمنة الإدارية المستحدثة في عمل الإدارة من خلال تسهيل بعض العمليات البيداغوجية للطالب وتوفير المعلومات اللازمة بدقة وسرعة وسهولة التبادل والمراسلات.

- ✓ 4. اليد العاملة الغير مؤهلة لاستعمال تقنية الرقمنة الإدارية يؤدي إلى عرقلة العملية بالإضافة إلى التذبذب في الانترنت.
- ✓ 5. رغبة العاملين بالجامعة في التحول نحو الرقمنة الإدارية. و ذلك لتنمية القدرات وزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو بالنسبة للإدارة.
- ✓ 6. إن إدارة الجامعة تدعم استغلال واستخدام التقنيات الحديثة.
- ✓ 7. إن استخدام الرقمنة الإدارية يؤدي إلى التغلب على العديد من الصعوبات التي تعيق مسيرة العمل داخل الجامعة مثل حواجز المكان والزمان.
- ✓ 8. هناك اتصال مباشر بين الجامعة ووزارة التعليم العالي ووزارة العدل والداخلية. واتصال غير مباشر مع وزارة الدفاع.
- ✓ 9. تفسير الملفات والمعلومات والتأمين عليها من طرف وزارة التعليم العالي فقط. وليس للجامعة دخل فيها.
- ✓ 10. يعتبر نظام البروغرس من الأنظمة المطبقة في جامعة المسيلة.
- ✓ 11. يلم نظام البروغرس بمختلف المعلومات الملمة بتكوين و حياة الطلبة وتسيير الموارد البشرية وتسيير المالية والمحاسبة.
- ✓ 12. إن الجامعة تعمل على توفير دورات تكوينية للعاملين مما يزيد القدرة على تحسين أدائهم داخل الجامعة.
- ✓ 13. تساهم الرقمنة الإدارية في تطوير العلاقات العامة من خلال إدخال التكنولوجيات الحديثة في ممارسة وظائفها.
- ✓ 14. نجحت الرقمنة الإدارية في تطوير العلاقات العامة من خلال تسهيل نقل المعلومات
- ✓ بالإضافة إلى تسهيل التبادلات والمراسلات.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الموسومة بالرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة. التطرق لأهم أبعاد الانتقال نحو عصرة الإدارة الجامعية. من خلال تحديث أهم هياكلها الإدارية. ممثلاً في ذلك جهاز إدارة العلاقات العامة. إذ تمثل هذه العصرة في التحول نحو اعتماد النظام الإداري الإلكتروني على مستوى مدخلات الإدارة من موارد بشرية و مادية وهيكلية وكسر الروتين الذي يتكلف تأدية الأعمال التقليدية.


إذ تبين من خلال شقها النظري أن الرقمنة الإدارية تعتبر من الحلول الناجحة للرقمي بمستوى مختلف المؤسسات الإدارية. من حيث الأداء والتنظيم والإنتاجية. وان إدخال عنصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد نقلة نوعية لصالح إستراتيجية المؤسسة. وينعكس بالإيجاب على موقعها الريادي بين المؤسسات.

تمثل الرقمنة الإدارية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الاتصالات الإلكترونية والتحول من اتصال مباشر يعتمد على الأوراق إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة. وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل الموجودة.

لقد أصبح من الضروري على العلاقات العامة. الدخول في مرحلة تطبيق الرقمنة الإدارية لترقية أنشطة ومهام المؤسسات الجامعية وتساهم بصورة واضحة في التعريف بصورة المؤسسة للجماهير وتحسين الصورة المقدمة وإقامة عملية تواصل فعالة مبنية على الثقة المتبادلة بين الجماهير والإدارة.

كما يعتبر نظام البروغرس منصة لتسيير قطاع التعليم العالي وهو من الأنظمة الملمة بكامل الموارد البشرية والمالية للجامعة من طلبة وأساتذة وعمال.

لذلك فانه من اللازم على الجامعة الاستثمار في الموارد البشرية عن طريق تنميته وتدريبه من اجل رفع كفاءتها ومهارتها التكنولوجية بالإضافة إلى ضرورة تهيئة وتطوير البنية الأساسية لنجاح الرقمنة الإدارية في أداء أعمالها من خلال التحديث المستمر والدائم لنظم اتصالات فعالة لنقل البيانات المعلومات وتدفعها وضرة التشديد على امن المعلومات بحماية المواقع الإلكترونية من هجمات القرصنة وسوء الاستخدام والتجاوز في حماية امن المعلومات يفقد ثقة الجمهور بالرقمنة الإدارية وبالتالي يصعب على العلاقات العامة نقل رسالتها مما يؤدي لتكون صورة سيئة عن الجامعة.



قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

1. احمد بن مرسل،(2010) مناهج البحث العلمي قي علوم الاعلام والاتصال ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. أحمد محمد شوادي،(2016) الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.
3. بوادي فاطنة،(2018) بوشنافة أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي والتجارة والمالية.
4. جمال العقبة، مؤسسات الاعلام والاتصال، الوظائف، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
5. جون شومالي دنيس هوبسمان، محمد عسلي(1994)، العلاقات العامة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ادارة الثقافة تونس.
6. حسيان نجوى، مشروع رقمنة الوثائق الارشيفية بمصلحة ارشيف برج منايل ولاية بومرداس، جامعة الجزائر.
7. حسين محمود هيثمي، (2014) العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2014 .
8. حمدي شعبان،(2008) وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات) ، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة ولنشر، القاهرة.
9. دلال صادق، حميد ناصر الفتال،(2008) أمن المعلومات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. رأفت رضوان، الادارة الالكترونية رئيس المركز المعلومات ودع اتخاذ القرار، القاهرة
11. روائي رشيد مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للنشر والطباعة.
12. شدوان علي شيبية،(2016) العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
13. شيبية على شدوان،(2005) ، الاعلان، المدخل والنظرية، دار الامين للنشر والتوزيع، القاهرة.
14. عادل حرحوش المبرجي وآخرون،(2007) الادارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الادارة بحوث ودراسات، القاهرة، .
15. عامر ابراهيم قند بلجي، (1999) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان،.
16. عبد الله بن السبتي، ابتسام سعدي، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعات الجزائرية.

17. عبدة صبطي، كلثوم مسعودي(2010) مدخل الى العلاقات العامة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
18. علي بن فايز الجعني،(2006) مدخل العلاقات العامة والانسانية ط 1، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية والرياض،.
19. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط3، عالم الكتب، القاهرة.
20. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية،(2003) علم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
21. عماد الدين تاج السر فقير عمر،(2013) إعداد وإنتاج المواد الاعلامية للعلاقات العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن.
22. عمر صخري، (1995) اقتصاد، ط2، المطبوعات الجامعية ،جامعة الجزائر.
23. الغني ثام حسين القريشي،(2011) ، المداخل النظرية، لعلم الاجتماع، ط1، دار صفا للطباعة والنشر، عمان.
24. فاطمة حسين عواد(2010)، الاتصال والاعلام التسويقي، ط 1، دار اسامة للنشر و التوزيع ،الاردن (عمان).
25. كلالدة، محمود ضاهر،(1997) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار نهران للطباعة والنشر، عمان.
26. محمد سمير احمد،(2009) الادارة الالكترونية، ط1 دار المسير للنشر والتوزيع، عمان.
27. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتب، القاهرة.
28. محمد عبد الحميد، بحوث الصحافة، عالم الكتب، القاهرة.
29. محمد منير حجاب،(2007) العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
30. محمد وليد صالح،(2015) العلاقات العامة والتمكين السياسي للمرأة، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان.
31. مصطفى ابو عبد الله ابو القاسم خشيم، (2002) مبادئ علم الادارة العامة، ط2، دار الكتب نغازي، ليبيا.
32. مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبو بكر،(2002) مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الاعلام والعلوم السياسية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
33. منال محمد رحال،(2014) العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي، ط1، 2015، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
34. منير عبد الله عثمان الطائش،(2016) علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، 2016.

35. منير محمد الجنبهي، ممدوح محمد الجنبهي، (2006) أمن المعلومات الالكترونية.
36. موريس انجرس، بوزيد صحراوي واخرون، (2006) منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر
37. نجم طه عبد المعطي، (2004)، الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
38. يحي محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الاسلامي ن
39. يسرا حسيني عبد الخلاق (2015)، العلاقات العامة و الدبلوماسية الشعبية ط 1 اطلس للنشر والانتاج الاعلامي الجيزة .

ثانيا: المذكرات

40. إيمان ايت مهدي، (2017-2018) تسيير الموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية، أطروحة شهادة دكتوراه في علوم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018 .
41. إيهاب خميس أحمد المير، (2007) متطلبات التنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية على العاملين الادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، ملخص الرسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،.
42. باشيوة سالم، (2007) الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية : دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، مذكر ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم المكتبات 2007 .
43. بنت طاعة الله بكار، (2014-2015) دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، الجزائر.
44. حزام فادج الحشير، (2004) برامج العلاقات العامة ومدى تحقيقها لأهدافها، دراسة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
45. حماد مختار، (2007) تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير كلية حقوق والعلوم السياسية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
46. الحمزة منير، (2007.2008) دور المكتبة الرقمية في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية المكتبة الرقمية جامعة الامير عبد القادر بقسنطينة نموذجاً، مذكرة ماجستير تخصص نظم المعلومات وادارة المعرفة جامعة منتوري قسنطينة.

47. خثير فوزية فاطمة، (2007.2008). رقمنة الارشيف في الجزائر: الاشكالية والتنفيذ دراسة حالات المديرية العامة للأرشيف الوطني ولايتي الجزائر ووهران كلية العلوم الانسانية وحضارة الاسلامية، تخصص مانجمت أنظمة المعلومات قسم علم المكتبات وعلوم الوثائق .
48. رضا نبائس، (2007-2008). واقية أع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة،
49. عاشور عبد الكريم، (2017-2018) دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ او الجزائر، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة.
50. كرمية أبراهيم، (2004-2005) العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، دراسة حالة لوزارة الصحة، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر.
51. ياسين مسيلي، (2008-2009) العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة، مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة.
- 52.

ثالثا: المجلات والملتقيات

53. احمد باي رانية، (2017) دور الادارة الالكترونية في ترشيد خدمة العمومية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد 11 جوان 2017.
54. احمد فرج احمد، (2009) قسم دراسات المعلومات جامعة الامام محمودين سعود الإسلامية الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خرجها؟ دراسة في الاشكاليات ومعايير الاختيار، العدد 4 يناير 2009 .
55. أفنان عبد علي الأسدي، (2009) الادارة الالكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق في منظمات الاعمال عراقية العدد. 15. 2009.
56. بوزووالغ نور الدين، بن عزوز عمار، (2018) الادارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جوان 2018، دراسة حالة بلدية باب الوادي، الجزائر، جامعة البليدة.
57. حسين بن محمد الحسن. (2009) الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق بحث مقدم ادى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية حول نحو اداء متميز في القطاع الحكومي معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية 01-04 2009 . 11.

58. عبد الحميد المغربي، (2011) الادارة الالكترونية المدخل المعاصر لفاعلية العمل تنظيمي، مجلة التعليم الالكتروني.
59. عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، (2017) الادارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وافاق، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية العدد الثاني ديسمبر جامعة عباس لغرور خنشلة.
60. فادي فؤاد غوانمة، احمد حسين مقابلة. (2018) درجة تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس مديرية تربية المزار الشمالي و اقتراحات للتطوير مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية مجلد 9 العدد 23. 2018 .
61. فرطاس فتيحة، (2016) عصرنه الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين خدمة المواطنين، جامعة جيلالي بو نعامة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد 15 المجلد 2. 2016 .
62. كلثم محمد الكبيسي، (2008) متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظام المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة القطر.
63. محمد محمود مكاوي، (2010) الادارة الالكترونية في قطاع الشركات بالتطبيق على مجموعة تشويبا العربية CYLRARIAMS GOURMAL، العدد 24 ديسمبر 2010. عبد الكريم.
64. مصطفى ابو عاشور خيلفة النموي، (2013) ديانا جميل، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين، المجلة الاردنية في العلوم التربوية مجلد 9 العدد 2013.02 متاحة على الخط: REPOSIC.JU.EDU.JO>BINNEAM>RARDLE .
65. ميلود محمد، استراتيجية تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر دراسة نظرية، جامعة عمار تليجي الاغواط، مجلة البحوث السياسية والادارية، العدد 10.
66. يتوجي سامية أطرر، (2015) الرقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية، مجلة المعارف، قسم العلوم القانونية، العدد 18، جوان 2015

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان:

الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة
داخل المؤسسة
دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الرقمنة في جامعة المسيلة

إشراف الأستاذة :

محمدي اسمهان

إعداد:

تركي لمياء

في إطار إنجاز هذه الدراسة نرجو منكم ملاً استمارة الاستبيان من خلال الإجابة عن الأسئلة الواردة بوضع علامة (x) أمام الجواب المناسب، علماً أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الاول = البيانات الشخصية

1/ الجنس

ذكر أنثى

2/ السن

29-20 39 - 30 49-40 59-50 60 فأكثر

3/ المستوى الدراسي

ثانوي جامعي

4/ الاقدمية في العمل

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
 من 11 الى 16 سنة 17 سنة فأكثر

المحور الثاني : التحول من الإدارة التقليدية الى الرقمنة الادارية

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	انت مع الرقمنة الادارية			
2	تعتقد ان الرقمنة الادارية سهلة الإجراءات			
3	الرقمنة الإدارية نجحت في تطوير الاتصال داخل الجامعة			
4	سبب التحول من الإدارة التقليدية والرقمنة الادارية هو الحصول على خدمة أسهل			
5	تمتاز الرقمنة الادارية بالسرعة في الاداء			
6	تقوم الرقمنة الادارية بفتح قنوات اتصال تفاعلية بين وزارة التعليم العالي ومؤسساتها			
7	تسعى الرقمنة الادارية الى تقديم خدمات تتسم بالجودة والكفاءة والفاعلية			
8	التوجه نحو الرقمنة الادارية للحصول على نتائج أكثر دقة			
9	تعمل الرقمنة على خلق عملية تفاعل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي			
10	الرقمنة الادارية تعمل على تقريب المكان وتخفيض عامل الزمن بين موظف الإدارة والجمهور			
11	التحول الى الرقمنة الادارية نتيجة فشل الادارة التقليدية			

المحور الثالث: أثر الرقمنة الإدارية على المستخدمين بالجامعية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	أنت راض عن انجازات الرقمنة الإدارية			
2	الرقمنة الإدارية تندخل بصورة مباشرة في النشاطات الإدارية ووظائفها الحيوية			
3	تطبيق الرقمنة الإدارية والتعامل بها يماثل الدول المتقدمة			
4	الرقمنة الإدارية تطبيق فعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحقل الاداري			
5	تحقق أسلوب ادارة بلا أوراق			
6	تطبيق الرقمنة الإدارية أدى إلى سرعة الاستجابة .			
7	ادت الرقمنة الادارية الى رفع مستوى الاداء المهني			
8	تساعد الرقمنة الادارية العاملين في ضمان جودة تقديم الخدمات			
9	تقلل الرقمنة الادارية من وظائف العمل التي كانت تعتمد على اساليب الادارة التقليدية			
10	تطبيق الرقمنة الادارية يساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة			
11	تندخل الرقمنة الادارية في عملية اتخاذ القرارات الادارية ودعمها عن طريق توفير المعلومات اللازمة بدقة وسرعة			

قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذة محمدى اسمهان

د. بوعزيز بوبكر

د. بلعباس محمد الحميد

الأستاذ بوحيلة رضوان

الأستاذة لعجال محففة

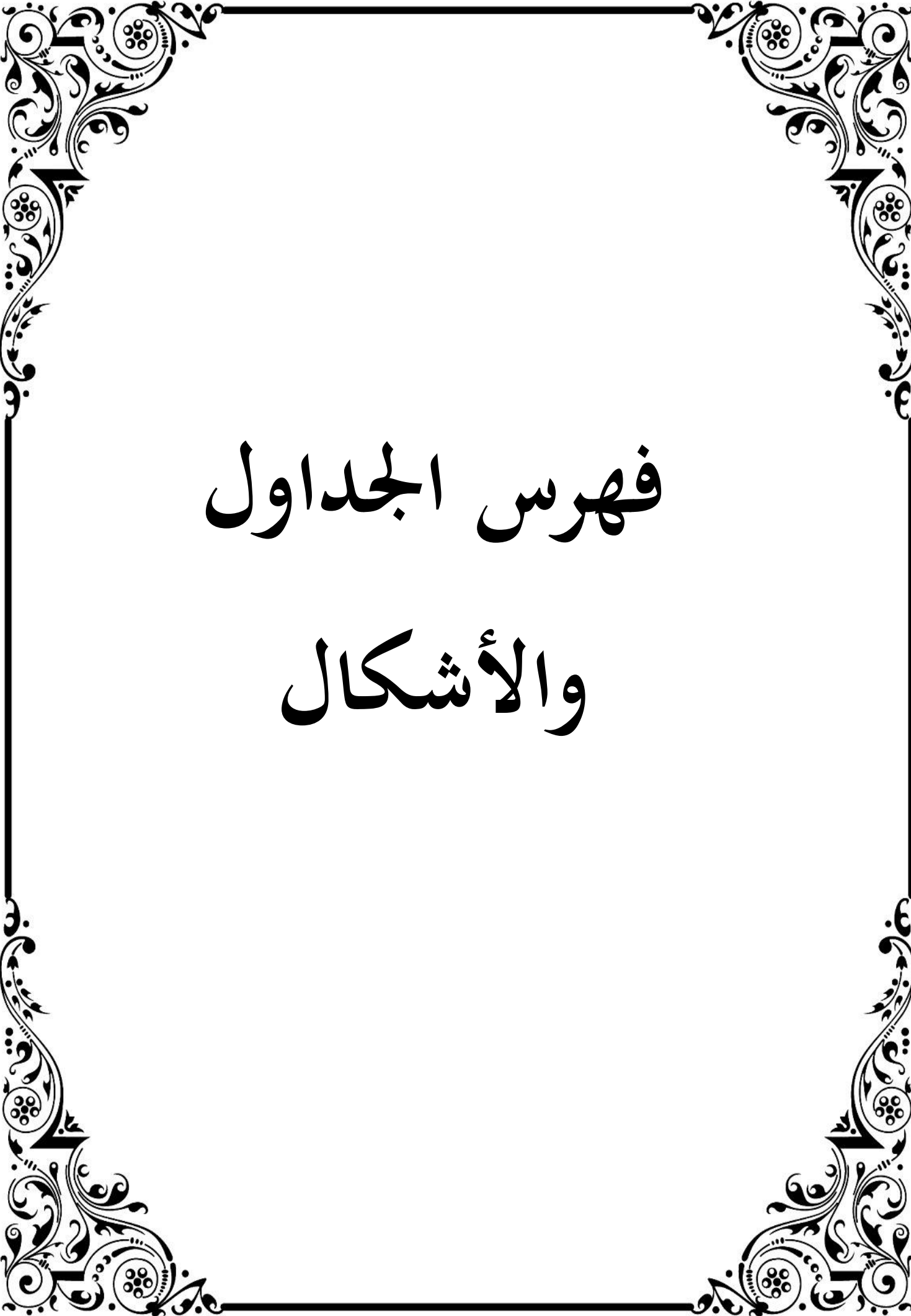


فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	شكر وعرافان
	اهداء
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي
	1. الاشكالية
	2. أسباب اختيار الموضوع
	3. اهداف الدراسة
	4. اهمية الدراسة
	5. تحديد المصطلحات
	6. المدخل النظري للدراسة
	7. منهج الدراسة
	8. أدوات جمع البيانات
	9. مجتمع البحث والعينة
	10. الدراسات السابقة
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
	المطلب الأول مفهوم الإدارة الالكترونية
	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الالكترونية
	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الالكترونية
	المطلب الخامس: أهداف الإدارة الالكترونية
	المبحث الثاني: واقع الرقمنة الإدارية
	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة الإدارية
	المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية
	المطلب الثالث: ملامح التحول للرقمنة الإدارية

	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة الادارية
	المطلب الخامس: عوامل نجاح الرقمنة الإدارية
	المطلب السادس: الانتقادات الموجهة للرقمنة الإدارية
	المبحث الثالث: نشأة وتطور العلاقات العامة
	المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة
	المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة
	المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة
	المطلب الرابع: دوافع الاهتمام بدراسة العلاقات العامة
	المطلب الخامس: أهداف العلاقات العامة
	المطلب السادس: أهمية العلاقات العامة
	خاتمة الفصل
	أولا : مفهوم الجامعة
	التحليل الكمي والكيبي: محور بيانات خاصة بالمبحوث
	التحليل الكمي والكيبي: محور التحول من الادارة التقليدية الى الرقمنة الادارية
	التحليل الكمي والكيبي: محور أثر الرقمنة الادارية على المستخدمين بالجامعة
	تحليل نتائج المقابلة
	نتائج الدراسة
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	فهرس الجداول
	الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
	الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :
	الجدول رقم (03): عينة الدراسة حسب المتغير التعليمي.
	الجدول رقم (04) رقم: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل.
	الجدول رقم (05): التحول من الادارة التقليدية الى الرقمنة الادارية.
	الجدول رقم (06): اثر الرقمنة الادارية على المستخدمين بالجامعة.
فهرس الأشكال	
	الشكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
	الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
	الشكل رقم (03): عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
	الشكل رقم (04) رقم: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل

ملخص الدراسة

تناولت في هذه الدراسة موضوع الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة بالمؤسسة الجامعية. حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الرقمنة الإدارية والدور الذي تقوم به لتطوير العلاقات العامة من وجهة نظر مستخدمي الرقمنة الإدارية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

بداية تم تناول الموضوع من الجانب النظري. وذلك من خلال التطرق إلى جميع العناصر التي تخدم موضوع الدراسة. في حين تم إجراء دراسة الميدانية على مستوى كل من إدارة الجامعة وإدارة الكليات والأقسام. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان الموزعة على المستخدمين للرقمنة الإدارية بالجامعة من مهندسين وتقنيين وإداريين بالإضافة إلى تدعيمها بأداة المقابلة مع المسؤول على مصلحة الانخراط بإدارة الجامعة. كأدوات لجمع البيانات وتحليلها والحصول على النتائج التي وضحت مدى تطبيق جامعة المسيلة للرقمنة الإدارية ومدى مساهمتها في تطوير العلاقات العامة.

وقد خلصت دراستنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات حول ضرورة تطبيق تكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات. من أجل ترسيخ نمط الرقمنة الإدارية بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة الإدارية. العلاقات العامة. التطوير. المؤسسة الجامعية