

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين

✓ إلهام حميمص

✓ وردة رويج

أعضاء لجنة المناقشة/ التقييم

أ. سوريا بوخلوط	أستاذ مساعد	جامعة جيجل	رئيسا
أ. مناد إدر	أستاذ مساعد	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
أ. نسيم حمودة	أستاذ محاضر	جامعة جيجل	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين

✓ إلهام حميمص

✓ وردة رويح

أعضاء لجنة المناقشة/ التقييم

أ. سوريا بوخلوط	أستاذ مساعد	جامعة جيجل	رئيسا
أ. مناد إدر	أستاذ مساعد	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
أ. نسيم حمودة	أستاذ محاضر	جامعة جيجل	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل المتواضع وانطلاقاً من العرفان الجميل يسرنا أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف " إدر مناد " الذي رافقتنا طيلة هذا البحث وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله عنا كل خير كما نتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين قاموا بالإجابة على أداة الدراسة وعلى رأسهم الأساتذة المحكمين لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإثراء هذا العمل ولن ننسى من قدم لنا الدعم بكافة صورته من قريب أو بعيد ونخص بالشكر والعرفان وعظيم الامتنان للصديقة "فافة يسرى" على دعمها ومساندتها راجين من المولى أن يسد خطاها ويحقق مناه

إليكم جميعاً الشكر والتقدير والاحترام

إلهام \*\*\*\* وردة

الحمد لله الذي وفقني في مشواري الدراسي والذي كان ثمرته هذا العمل  
أهديه

إلى الأبوين الكريمين أدعوا الله أن يحفظهما

إلى إخوتي و أخواتي و أبناءهم

إلى من وجوده يملأ حياتي بهجة وسرورا

ومن كان سندا وعونا لي زوجي "أحمد" أطال الله عمره

إلى أعز ما في الكون قرة أعيني بناتي "آية" و"ملاك"

إلى من تقاسمت معي عناء البحث "إلهام"

أدعوا لها التوفيق ودوام تحقيق النجاحات

وردة



# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب

المصطفى وأهله ومن وفى

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح جدتي رحمها الله

إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة

إلى أخواتي أمينة، سارة، منال

إلى رفيقات دربي في حلوها ومرها " نسيمة"، "يسرى"

إلى التي شاركتني في انجاز هذا العمل "وردة"

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

إلهام

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة (الاتصال النازل ، الاتصال الصاعد ، الاتصال الأفقي ، الاتصال غير الرسمي) في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل ، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة دراسة مكونة من (65) أستاذا. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي ويعود هذا الأثر إلى بُعد الاتصال الصاعد، بينما لم يكن للأبعاد الأخرى (الاتصال النازل والاتصال الأفقي والاتصال غير الرسمي) أي أثر ذي دلالة إحصائية على إدارة الصراع التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الاتصال التنظيمي، الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال غير الرسمي، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي.

### Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational communication in its different dimensions (top-down communication, bottom-up communication, horizontal communication, informal communication) in the management of organizational conflicts from the viewpoint of the Economics, Commercial and Management Sciences Faculty teachers of Jijel University, and the questionnaire was used as the main tool for data collection on a study sample composed of (65) teachers. The data was analyzed using a set of statistical methods provided by (SPSS) program.

The study concluded that there is a statistically significant impact of organizational communication in the management of organizational conflict, and this effect is due to the dimension of bottom-up communication, while the dimensions (top-down communication, horizontal communication, informal communication) did not have a statistically significant impact on organizational conflict management.

**Keywords:** Communication, Organizational communication, Top-down communication, Bottom-up communication, Horizontal communication, Informal communication, Organizational conflict, Organizational conflict management.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork designs at each corner, framing the central text.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي
16	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الصراع التنظيمي
22	المطلب الثالث: الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الصراع التنظيمي
32	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي
35	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

38	المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة
40	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
46	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها
48	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
58	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
63	المطلب الرابع: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65	خلاصة
67	الخاتمة
70	قائمة المراجع
78	الملاحق

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork designs at each corner, framing the central text.

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	إحصائيات الأساتذة الدائمين بالكلية	01
40	مقياس " ليكرت Likert " الخماسي	02
41	معاملات الارتباط بين عبارات الاتصال النازل و الدرجة الكلية للبعد	03
42	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاتصال الصاعد والدرجة الكلية للبعد	04
42	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاتصال الأفقي والدرجة الكلية للبعد	05
43	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاتصال غير الرسمي والدرجة الكلية للبعد	06
44	معاملات الارتباط لأبعاد الاتصال التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور	07
44	معاملات الارتباط لمحور إدارة الصراع التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور	08
45	معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة	09
46	فئات مقياس " ليكرت likert " الخماسي ودلالاتها	10
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
48	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
49	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	13
50	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	14
50	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	15
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الاتصال النازل "	16
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الاتصال الصاعد "	17
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الاتصال الأفقي "	18
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الاتصال غير الرسمي " .	19
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال التنظيمي .	20
57	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور إدارة الصراع التنظيمي	21
59	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	22
59	نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة	23
60	نتائج تحليل التباين للانحدار ( المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي )	24
61	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	25

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
هـ	هيكل الدراسة	02
11	عناصر عملية الاتصال	03
13	الاتصال النازل	04
13	الاتصال الصاعد	05
13	الاتصال الأفقي	06
21	طريقة رحيم لعملية تشخيص واحتواء الصراع التنظيمي	07
23	مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها	08

# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
78	قائمة الأساتذة المحكمين	1
79	الاستبيان	2
84	الصدق الداخلي لمحاور الاستبيان	3
92	معامل الثبات ألفا كرونباخ	4
93	التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية والوظيفية	5
95	المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول فقرات الاستبيان	6
97	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتقلطح)	7
98	اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين المسموح)	8
99	اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	9

# مقدمة

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا، خاصة مع ازدياد موجات التطور والتقدم التكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبح الاتصال ضرورة حتمية لأي مؤسسة ويلعب دور بالغ في نجاحها، كما أدى التنوع المتواصل لوسائل الإعلام إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، والاتصالات في المنظمة بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي.

فالالاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما داخل الهيئات باختلاف أنواعها فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفاعليته، فيقوم بتنظيم كافة وظائف المنظمة وأنشطتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. كما أن الاتصال التنظيمي يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، في حين يبقى هذا الأخير محكوم بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تتحول إلى صراعات يصعب التعامل معها.

ومن المعلوم أن الصراع التنظيمي حقيقة حتمية من حقائق الحياة داخل المنظمات ولكن القدرة على إدارته هي واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها المدير المعاصر للتعامل مع ذلك الصراع بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل ايجابي.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

من منطلق أن الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية و عامل مساهم في نقل الأفكار والآراء وتبادل الرسائل بين الأفراد العاملين من مختلف المستويات، سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعث الاتصال النازل في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال الصاعد في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال الأفقي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال غير الرسمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على التساؤل الرئيسي وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال النازل في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال الصاعد في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال الأفقي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال غير الرسمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل.

## ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي:

- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- التعرف ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- إيجاد العلاقة الارتباطية بين موضوع الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها من أجل التحسين والتطوير.
- إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع.

## رابعا: أهمية الدراسة

يمكن إدراك أهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- أ- الأهمية العلمية: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله وهو أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي، فيمكن إثراء المعرفة العلمية وتقديم إطار مفاهيمي حول موضوعي الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى أنه يمكن اعتماد هذه الدراسة كدراسة سابقة فيما بعد أو يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات مماثلة.
- ب- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في معرفة كل من مستوى الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومعرفة أثر الاتصال التنظيمي بأبعاده في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة والخروج بمجموعة من النتائج على ضوءها يتم اقتراح جملة من المقترحات والتوصيات.

## خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- توافق الموضوع مع تخصص الدراسة (إدارة الموارد البشرية).
- الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بهذا الموضوع.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل كليتنا لمحاولة إثراءه.
- الاهتمام والرغبة الشخصية بالإلمام أكثر بالموضوع وإثراءه نظرا للإطلاع الشخصي على جانبه النظري، ومحاولة التعرف على الواقع العملي، من خلال الدراسة الميدانية.

#### سادسا: حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة النظرية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2022/2021)، أما الجانب التطبيقي فقد تم خلال الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 25 أبريل من السنة الجارية (2022).
- **الحدود المكانية:** جرت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل - قطب تاسوست -
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل - قطب تاسوست -
- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في مجالها الموضوعي على أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### سابعا: منهج الدراسة

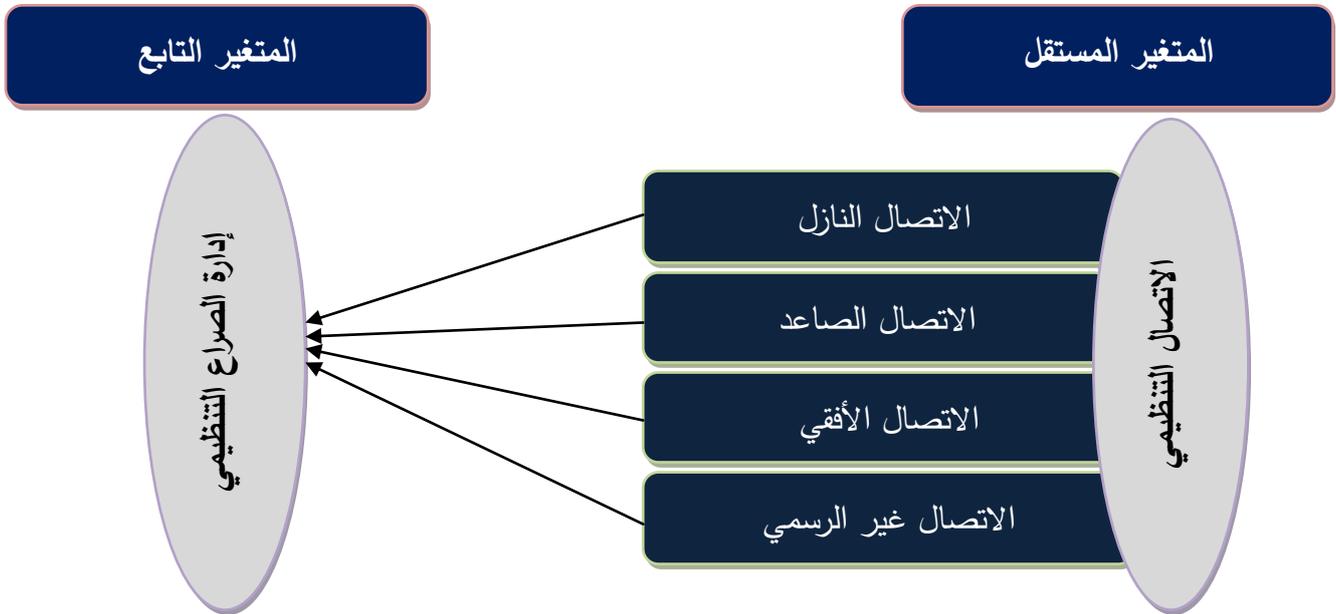
تماشيا مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، قصد الإلمام بالجانب النظري للدراسة وفهم عناصره، وذلك بالاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، الملتقيات... الخ، فيما تم في الجانب التطبيقي الاستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وهذا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### ثامنا: صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة ما يلي:
- صعوبة استرجاع بعض الاستبيانات.
- قلة الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع معا.

تاسعا: نموذج الدراسة

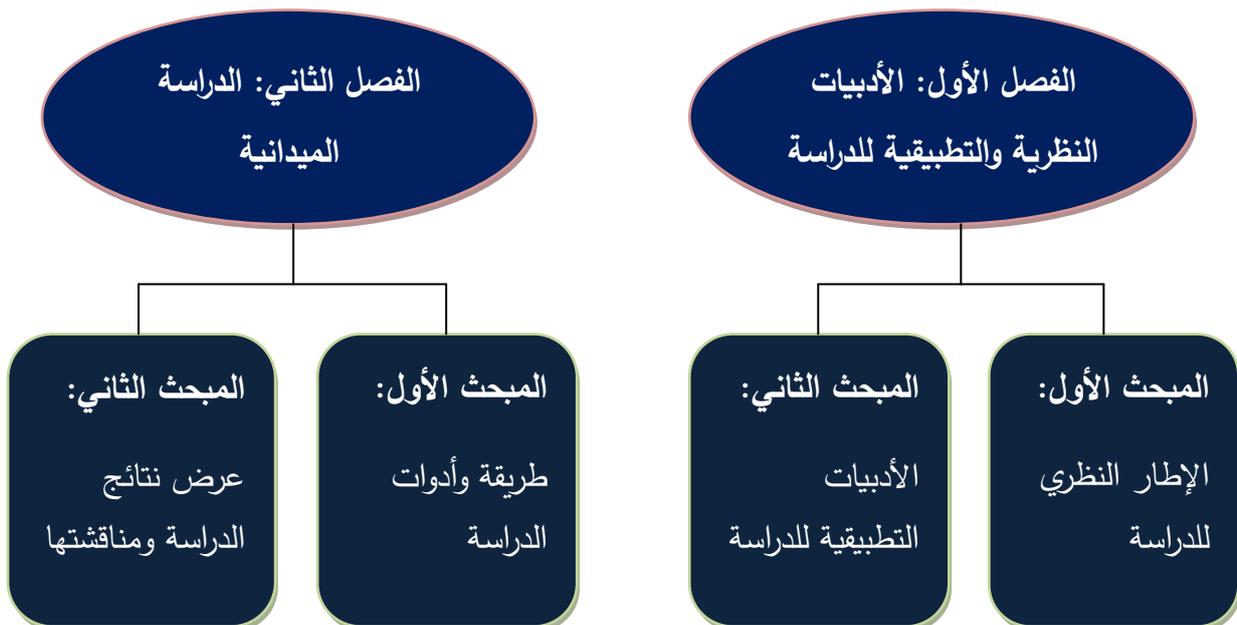
الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

عاشرا: هيكل الدراسة

الشكل رقم (02): هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

**تمهيد**

تعتبر عملية الاتصال التنظيمي ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال، وهذه الأخيرة بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمنظمة والعاملين بها. فالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج. أما في حين سوء استغلال هذه العملية فسوف تتعرض المنظمة إلى صراعات وتوترات تؤثر على نسقها الكلي باعتبار الصراع التنظيمي أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات وأحاسيس العاملين اتجاه عملهم.

وسيتم في هذا الفصل عرض العناصر الأساسية المرتبطة بموضوع الاتصال التنظيمي من حيث مفهوم الاتصال التنظيمي، أهميته، أهدافه، عناصره وأنواعه، وسائله، نماذجه، عوائقه، وكذلك إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه، أهميته، مستوياته، أساليبه، خطواته. ثم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي العنصر الفعال الذي تستخدمه المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها، كما لا يمكن تخيل هذا التواصل بدون صراعات نظرا لتباين آراء العاملين واستنادا لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

الاتصال عملية ضرورية وأساسية في المجتمعات والمؤسسات بمختلف أنواعها كونه يشكل أحد أهم العناصر المهمة في التفاعل الإنساني، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض الأساسيات الخاصة به، من خلال الرجوع إلى ما جاء به الباحثين في بحوثهم ودراساتهم.

#### 1. مفهوم الاتصال التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي سنقوم بتعريف الاتصال والتنظيم.

##### 1.1. تعريف الاتصال

الاتصال هو: "الطريقة التي تنتقل المعرفة والأفكار بوساطتها من شخص إلى آخر بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص، أو إعلامه بشيء، أو تبادل الأفكار والخبرات معه"<sup>1</sup>. يعرفه نجرو (Negro): "بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين"<sup>2</sup>. كما عرفه انجل باركسون (A.Parkinson): "الاتصال هو عملية منظمة، ونظمية، وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى أخرى، شرط أن تكون المعلومات والبيانات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها"<sup>3</sup>. يعرفه الطنوبي: "بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد جهاد جبل ودلال هلال، مهارات الاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2008 ص20.

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 10.

<sup>3</sup> بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص17.

<sup>4</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص6.

## 2.1. تعريف التنظيم

يعرف نيومان التنظيم بأنه: "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"<sup>1</sup>. ويعرفه إبراهيم درويش: "بأنه البناء الذي يقوم العمل الإداري من خلاله، ومن ثمة تتحقق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة في الجماعة". وهناك من ينصرف إلى القول بأن: "مفهوم التنظيم إنما يشير إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة، أي الهيكل التنظيمي للإدارة وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز، وذلك عن طريق تكتيل جهود العاملين في التنظيم"<sup>2</sup>. ويعرف كذلك بأنه: "الوظيفة الإدارية التي تختص بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة، بحيث يمكن إنجازها بمستويات عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص"<sup>3</sup>.

## 3.1. تعريف الاتصال التنظيمي

تعددت التعاريف حول الاتصال التنظيمي من بينها:

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، ويساعد ذلك على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"<sup>4</sup>. ويعرف أيضا: "هو وظيفة إدارية داخل المنظمة يساهم في نقل الأفكار والآراء عن طريق الاتصالات الرسمية مستهدفة لتعزيز بين وحدات ومكونات الاتصال التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها"<sup>5</sup>. يعرف كذلك: "بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"<sup>6</sup>. كما عرفه بارناد أنه عملية إدارية، اجتماعية، نفسية داخل المنظمة، ووسيلة ضرورية في توجيه سلوك الأفراد وإنجاز المهام والوظائف ومختلف الأنشطة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 62.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 13.

<sup>3</sup> محمد الحرارشة ومحمد مقابلة، درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4+3، 2009، ص 398.

<sup>4</sup> نورة بن وهيبة، الاتصال المؤسسي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 21.

<sup>5</sup> Alex Muchielli, *Les Science de l'information et de la communication*, édition hachette, Paris, 2001, P 67.

<sup>6</sup> فاطمة دريدي و أمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص 130.

كما يشير بارناد أن الاتصال التنظيمي: "هو من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختبار الأشخاص"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية أو نشاط إداري داخل المنظمة من خلاله يتم تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### 4.1. أهمية الاتصال التنظيمي

تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه وسيلة لاختيار العاملين وفهمهم لطبيعة المهام التي يقومون بها في المنظمة وتقييم أدائهم، وأداة لحسن قيادة الأفراد وتنظيمهم وتوجيههم والإحاطة بمشاكلهم وتحقيق الرقابة على الأداء<sup>2</sup>. كما تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يساهم في رفع الروح المعنوية ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وتكوين علاقات إنسانية<sup>3</sup>. بالإضافة إلى أن الاتصال التنظيمي ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين<sup>4</sup>.

#### 2. أهداف الاتصال التنظيمي

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها:<sup>5</sup>

- 1- تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.
- 2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
  - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- 3- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

<sup>1</sup> بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 15.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 231.

<sup>3</sup> سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، 2016، ص 218.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 421.

<sup>5</sup> فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مخبر علوم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2003، ص ص 88، 87.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وإحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف. كما أنه بالإضافة إلى ما سبق الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق أفاق التعاون بين الأفراد والجماعات على حد سواء<sup>1</sup>.

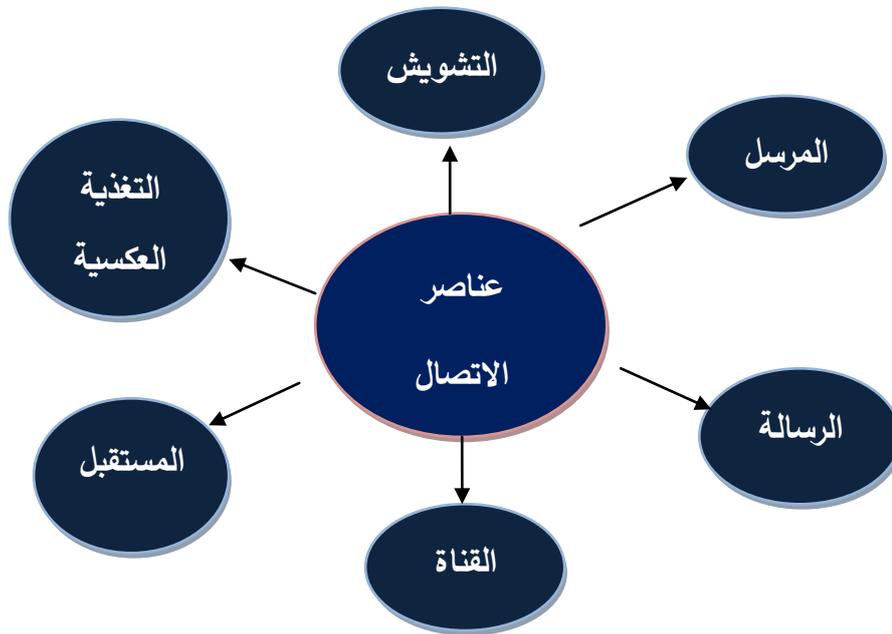
### 3. عناصر وأنواع الاتصال التنظيمي

يتطلب الاتصال التنظيمي بأنواعه عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، وبدونها لا يكتمل الاتصال وفيما يلي سنتطرق إلى عناصر الاتصال التنظيمي وأنواعه.

#### 1.3 عناصر الاتصال التنظيمي

لكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر على عناصر أو مكونات أساسية وهي: المرسل، الرسالة، المستقبل، قناة الاتصال، التغذية العكسية.

الشكل رقم (03): عناصر عملية الاتصال.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- المرسل (المصدر): هو الفرد العادي أو المعنوي الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى المستقبل والذي يدرك في ضوء الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بوجود حاجة أو فكرة أو معلومات يريد أن ينقلها من طرف إلى آخر،

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 35.

فيعمل على تحويل هذا الإدراك الفكري إلى معاني محددة عن طريق استخدام وسائل التعبير المناسبة لنقل المعنى المقصود<sup>1</sup>.

- **المحتوى أو الرسالة:** وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها<sup>2</sup>.

- **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات، أو المعلومات التي يتطلبها العمل، وقد تكون الوسائل التي تستخدم لنقل المعاني أما لفظية أو كتابية، أو تقنية، أو تصويرية. وكذلك فهناك رموز تستخدم في نقل المعلومات وقد تكون لفظية أو حركية أو رمزية<sup>3</sup>.

- **المستقبل:** هو متلقي الرسالة المرسله من المرسل عبر قناة الاتصال.

- **التغذية العكسية:** وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل، والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته. وبناء على هذه التغذية العكسية يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصاله أو طريقة عرضه أو استخدام وسيلة اتصال أخرى، حتى يطمئن إلى أن المستقبل متجاوب معه في عملية الاتصال، وأن الرسالة المطلوب توصيلها تصل بالشكل المناسب والمتوقع للمستقبل، وأن المستقبل يفهم الرسالة.

- **التشويش:** التي قد تصدر عن البيئة الداخلية (المنظمة)، أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثير سلبي على جميع عناصر الاتصال<sup>4</sup>.

### 2.3. أنواع الاتصال التنظيمي

يتخذ الاتصال التنظيمي داخل المنظمة أشكالا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات السائدة فيها، ورغم وجود العديد من هذه الأنواع يكفي ذكر بأن الاتصال التنظيمي قد يكون رسمي أو غير رسمي.

#### 1.2.3. الاتصال الرسمي

وهو اتصال غالبا ما يكون كتابي يتم من خلاله تبادل المعلومات والتأثير بين طرفين في المنظمة يكون لأحدهما السلطة الرسمية في توجيه وتقييم الأنشطة التي يمارسها الطرف الآخر، أو يرتبط فيه الطرفين

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 55.

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 41.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 204.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009،

بعلاقة تنسيق رسمية يحتاجها العمل<sup>1</sup>. وقد يأخذ هذا النوع من الاتصال أحد الاتجاهات التالية:  
 - **الاتصال النازل:** هو الاتصال الذي تنتقل عن طريقه المعلومات من أعلى التنظيم إلى أسفله مع انسياب خطوط السلطة، حيث تكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ومن الإدارة الوسطى إلى العمال، وتستخدم في إصدار الأوامر والتعليمات والأخبار والتأثير.

**الشكل رقم(04): الاتصال النازل**



المصدر: جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- **الاتصال الصاعد:** هو عكس الاتصال النازل فهو الذي يتخذ الاتصال خلاله طريق من أسفل التنظيم إلى أعلاه وفقا لتصاعد المسؤولية، حيث قد تكون من العمال عند قاعدة التنظيم إلى الإدارة الوسطى، كما تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا.

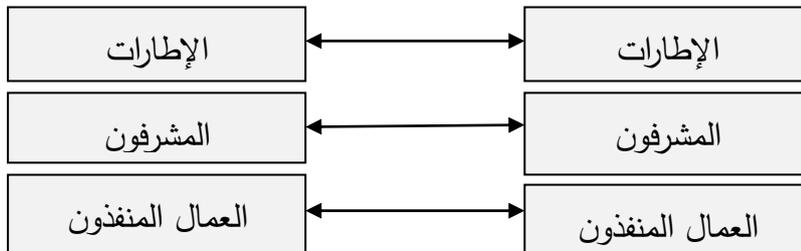
**الشكل رقم(05): الاتصال الصاعد**



المصدر: جلال الدين بوعطيط، نفس المرجع السابق، ص 45.

- **الاتصال الأفقي:** هو ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين في مستوى إداري واحد بالمنظمة، وهو يعمل على تحقيق التنسيق بين المديرين على هذا المستوى الإداري، كما أنه يسمح للمدير بالاستفادة من خبرات زملائه داخل المنظمة وخارجها<sup>2</sup>.

**الشكل رقم(06): الاتصال الأفقي**



المصدر: جلال الدين بوعطيط، نفس المرجع السابق، ص 45.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2013، ص 281.

<sup>2</sup> فتحي احمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 208.

- **الاتصال التقاطعي/القطري:** وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهما علاقة رئيس- مرؤوس<sup>1</sup>.

**2.2.3. الاتصال غير الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم عبر القنوات الغير الرسمية في المنظمة كما هو الحال في الاتصالات التي تتم خارج الإطار الرسمي بين الموظفين والتي تأتي نتيجة للتفاعل الاجتماعي بينهم<sup>2</sup>.

#### 4. نماذج الاتصال التنظيمي

هناك عدة أنواع لنماذج الاتصال نذكر منها:

- **نموذج شانون وويفر:** قدم هذا النموذج في إطار ما عرف بالنظرية الرياضية في الاتصال والتي وضعها كل من " كلود شانون و واين ويفر" عام 1949، حيث يرى أصحاب هذا النموذج أن هناك خمس مكونات لعناصر الاتصال تتمثل في: مصدر المعلومات، جهاز الإرسال، الإشارة، القناة، المستقبل، ويتعامل هذا النموذج مع قدر المعلومات المنقولة وليس مع مادتها أو مضمونها ولا يتعامل مع المعاني، ويركز فقط على الجوانب التقنية للاتصال.

- **نموذج كولمان ومارش:** اعتبرا الاتصال عملية ذات خمس عناصر تحدد الفاعلية الممكنة لها، تتمثل هذه العناصر في: المتصل، مضمون الرسالة، الوسيلة المستخدمة في عملية الإرسال، المستقبل، الاستجابة التي يعكسها هذا المستقبل. ويرى الباحثان أن الاتصال قد ينهار أو يصبح عديم الفاعلية عند أي عنصر من هذه العناصر، كما أن هناك اتصالات متباينة قد تحدث عند أي عنصر من العناصر السالف ذكرها، ولذلك فإنهما يعتقدان أن الاتصال الفعال إنما يكون وليدا للاهتمام بكل عنصر من هذه العناصر الخمسة<sup>3</sup>.

- **نموذج شرام:** ويسمى النموذج التبادلي، وقد نشر شرام نموذجه عام 1954 وقد أوضح طبيعة المرسل حيث يمكن أن يكون فردا أو مؤسسة، والرسالة يمكن أن تكون بشكل مرتب أو بشكل صوت إذاعي، إشارة باليد أو أي إشارة ذات معنى. أما المستقبل قد يكون شخصا مستمعا أو مشاهدا أو عضوا مشاركا، وقد أكد شرام على أهمية تبادل الأدوار بين المرسل أو المستقبل حيث الاتصال عنده دائرة وليس في اتجاه واحد<sup>4</sup>.

- **نموذج روس ( التأثير المتبادل):** وضع روس هذا النموذج عام 1965 يوضح فيه أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل والمستقبل، فإذا ما كانت الرسالة المرسله غير دقيقة فإن

<sup>1</sup> حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 19.

<sup>2</sup> حسين احمد الطراونة ومحمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 368.

<sup>3</sup> عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2010، ص 27.

<sup>4</sup> سناء محمد سليمان، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، 2014، ص 60.

المستقبل لا يستطيع أن يفسرها وحتى وإن فهمها بشكل دقيق وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل. أما قنوات الاتصال فتتمثل بقنوات الحواس الرئيسية وهي سمعية، بصرية، شعورية، وتكون الرسالة على شكل رموز، لغة<sup>1</sup>.

## 5. وسائل الاتصال التنظيمي

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف نقصر على ثلاث وسائل مهمة:

### - الوسائل الشفهية

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل ( المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، ويعاب لأنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

### - الوسائل الكتابية

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والمذكرات والمقترحات والشكاوي... الخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في اغلب المنظمات الحكومية وتتميز الوسائل الكتابية بإمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، ومن عيوبها البطء في إيصال المعلومات، احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

### - الوسائل غير اللفظية

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك ( تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ)، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال<sup>2</sup>.

## 6. معوقات الاتصال التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية الاتصالية داخل المنظمة ومن بينها نذكر:

### - معوقات شخصية

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال

<sup>1</sup> كامل خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري والإعلام، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 131.

<sup>2</sup> محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 33.

والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

### - معوقات تنظيمية

يرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، كما أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة<sup>1</sup>.

### - معوقات بيئية

هي التي تحدث بسبب مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ومن بينها: الضوضاء التي تؤدي إلى حدوث تشويش في الرسالة، صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، بالإضافة إلى عدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة وضيق المرافق في أماكن العمل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي.

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأساسيات المتعلقة بمتغير إدارة الصراع التنظيمي بالتعرض لمفهومه، مراحل، مستوياته، أساليبه.

#### 1. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي سنتطرق إلى تعريف الصراع التنظيمي:

##### 1.1. تعريف الصراع التنظيمي

يعرف الصراع التنظيمي على أنه: "العملية التي تبدأ حيث يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر"<sup>3</sup>.

يعرفه "Simon et March" على أنه: "إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فائزة رويم و بلخير مهبيري، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 287.

<sup>2</sup> علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد 09، كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، 2020، ص 84.

<sup>3</sup> Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 9 Th Ed., Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2001, P 243.

<sup>4</sup> Yvan Potin, **La Gestion Des Conflit Dans Les Organisations**, 2009.P, 3.

يعرفه محمد قاسم القريوتي: "بأنه سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم"<sup>1</sup>.

و كخلاصة يمكن القول بأن الصراع التنظيمي هو حالة من الخلاف الناجم عن المعارضة الفعلية أو المتصورة للاحتياجات والقيم والمصالح بين الأشخاص الذين يعملون معا.

### 2.1. تعريف إدارة الصراع التنظيمي.

يشير تعريف إدارة الصراع التنظيمي إلى القدرة على تحديد أسباب الصراع، ومعالجة الخلافات بين أطراف الصراع بحكمة وبمصداقية وإيجابية وكفاءة، والحد من العواقب السلبية للصراعات في بيئة العمل، مع زيادة الآثار الايجابية الناتجة عنه<sup>2</sup>.

يعرفه شلابي زهير بوجمعة: "على أنه عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"<sup>3</sup>.

يعرفه محمود سلمان العميان: "بأنه عملية تشخيص للصراع بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل بتقليل إذا فات حجمه الحد اللازم لسير المنظمة وإيجاد الصراع إذا كان منعما"<sup>4</sup>.

### 3.1. أهمية الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة لما له من نتائج ايجابية، إذا ما أحسن استثمارها فإنه يساهم في زيادة فاعلية المنظمة. وتبرز أهمية الصراع التنظيمي فيما يلي:

- الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة وإكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.
- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصرة: وتعد مواجهة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته.
- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى وانهايار المنظمة فحسب بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار وائل، عمان، 2012، ص 258.

<sup>2</sup> نهى العاصي، توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، العدد 22، جامعة قناة السويس، 2019، ص 125.

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 132.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 372.

<sup>5</sup> لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 159.

#### 4.1. خصائص الصراع التنظيمي

- للصراع التنظيمي خصائص أساسية يمكن جملها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
  - يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها 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 أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو القسرية.
  - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

ويحدد كل من " فيشر وخان وبولدنج " عدداً من الخصائص التي يتسم بها الصراع في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- أنه يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر.
- أنه يتضمن وعي وإدراك كل طرف للآخر.
- أنه يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- إن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه.

#### 2. مستويات الصراعات في المنظمات

##### 1.2. الصراع داخل الفرد

يقع هذا الصراع بين الفرد وذاته، ويحدث عندما يقوم الفرد داخل التنظيم بأداء مهام أو أدوار معينة أو أن يختار بين بدائل متعارضة حول اهتماماته أو أهدافه أو قيمه وعليه أن يختار إحداها ولا يستطيع تحقيقها

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي: عوامل وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 07، الرياض، 1994، ص 49.

معا<sup>1</sup>.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالاتي:<sup>2</sup>

- **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

- **عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.

- **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف: أهداف متعارضة ذات مزايا فقط، وأهداف متعارضة ذات عيوب فقط.

## 2.2. الصراع على مستوى الأفراد

ويكون بين فرد وفرد نتيجة غموض في الصلاحيات والمسؤوليات لأداء الأدوار أو المنافسة غير الشريفة لتحقيق مكتسبات ومزايا ومصالح، أو يكون بين الفرد والجماعة نتيجة الاتجاهات والقيم والأهداف المختلفة بين طرفين<sup>3</sup>.

## 3.2. الصراع على مستوى الجماعات

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:<sup>4</sup>

- **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

- **الصراع الرأسي:** يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

<sup>1</sup> أحمد حنان، دور الصراعات التنظيمية في فعالية فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016، ص 36.

<sup>2</sup> زرفاوي امال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 83.

<sup>3</sup> سمير عباس، الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات، الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول النفسي والبيولوجي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، الجزائر، 2013، ص 141.

<sup>4</sup> راجح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 70.

## 4.2. الصراع على مستوى المنظمات

هذا النوع من الصراع يكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة، والجهات الحكومية، والمالكون والمتعاملون معها، ويكون سبب هذا الصراع من أجل الحصول على الموارد المختلفة أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبياً<sup>1</sup>.

## 3. أساليب إدارة الصراع التنظيمي

لإدارة الصراع التنظيمي والخروج من موقف الصراع بأفضل النتائج هناك مجموعة من الأساليب المستخدمة وهي كالآتي<sup>2</sup>:

- **التكامل (المواجهة/ المكاشفة):** وبموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجها لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها، وتطوير الحلول البديلة، وتقويمها واختيار البديل المناسب، وهذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة التي يسودها سوء الفهم.
- **أسلوب التنازل:** حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاء للطرف الآخر. ويتضمن هذا الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل ان يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله.
- **أسلوب الإجبار:** وفي هذا الأسلوب يكون هناك اهتمام عال بالذات وعدم إعطاء أي اهتمام للطرف الآخر. ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستخدم القوة والسلطة. ويصلح هذا الأسلوب حينما يجب تطبيق أو اتخاذ قرار سريع، أو القضية ثانوية، أو أن الموعد النهائي لأمر ما قد حان.
- **التجنب، الهروب:** ويتمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلبى من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية وهذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.
- **المساومة:** وهذا الأسلوب يتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات والآخرين، فكل طرف مطالب بأن يقدم تنازلاً للطرف الآخر، يمكن أن يشمل الأسلوب على تدخل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت. وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون لدى الأطراف أهداف متعارضة أو تملك قوة متعادلة. كما أن هذا الأسلوب يتطلب تحقيق التوازن بين المصالح الشخصية و المشتركة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، المرجع السابق، ص 24.

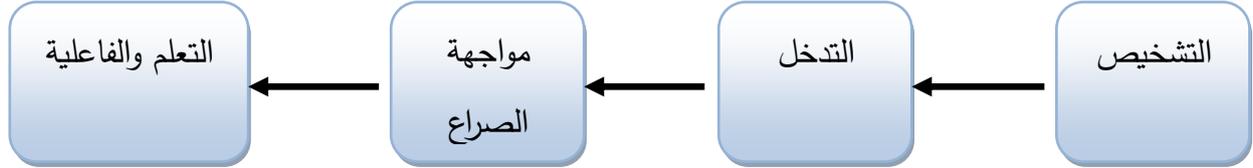
<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 187.

<sup>3</sup> Kenan Spaho, **Organizational Communication And Conflict Management**, Management, Vol 18 , 2013, P111.

#### 4- خطوات إدارة الصراع التنظيمي

اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تطوير طرق متعددة لتشخيص واحتواء الصراع في المنظمات، وطور رحيم (2001) طريقة لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية يتكون من أربع مراحل كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(07): طريقة رحيم لعملية تشخيص واحتواء الصراع التنظيمي.



المصدر: العموري ميلود، نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي(بين الواقع والتطبيق) دراسة حالة، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13، العدد 01، 2021، ص53.

- **التشخيص:** تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

- **التدخل:** تتم عملية التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين أساسيين هما:

\* العمليات الإنسانية: مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

\* البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

- **مواجهة الصراع:** وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

- **التعلم والفاعلية:** من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لابد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادرا على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد على الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العموري ميلود، المرجع السابق، ص47.

## المطلب الثالث: الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي دوراً مهماً داخل المنظمة كونه يساعد الإدارة في التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين وكذا الاطلاع على مقترحاتهم و شكوايهم كما يساهم في تشخيص الصراع والعمل على معالجته، وسنشير في هذا المطلب إلى الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في التخفيف من الصراع التنظيمي.

للاتصال التنظيمي دوراً هاماً في تخفيف الصراع إذ أن اكتشافه في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره و آثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته و إدارته، فعملية التشخيص تبيّن للإدارة بأن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة<sup>1</sup>. والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية للمنظمة<sup>2</sup>:

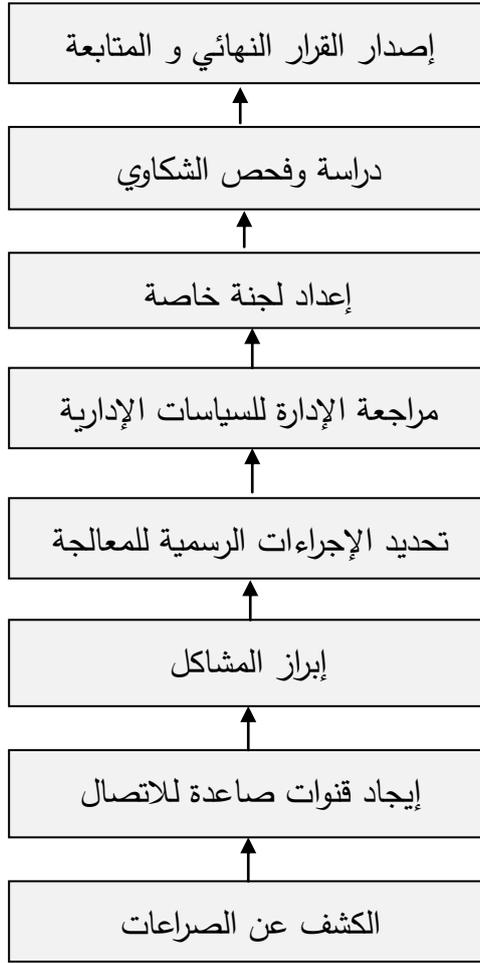
- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف و الاقتصاد والوقت.
- قد يتسبب استئصال الصراع واتساع نطاقه في خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطأ مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة، وهناك مجموعة من وسائل الاتصال التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:
- الاهتمام بإجراءات شكوي الأفراد إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر وطرحها على محل الجد.
- إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.
- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات.

ويمكن الاستعانة بالشكل التالي الذي يوضح مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها:

<sup>1</sup> حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، جامعة سطيف، 2005، ص 151.

<sup>2</sup> أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص ص 83، 84.

الشكل رقم(08): مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها



المصدر: أمل محمود علي العبيدي، المرجع السابق، ص84.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث خصص المطلب الأول للدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي، في حين خصص المطلب الثاني للمتغير التابع وهو إدارة الصراع التنظيمي، أما المطلب الثالث سنعرض فيه بعض الدراسات التي تربط المتغيرين معا.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية والأجنبية.

#### أولاً: الدراسات العربية:

##### 1. دراسة حسين إبراهيم بعنوان:

" دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 77، الجزء 2، جامعة الكويت، 2021.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.
- أداة وعينة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات موزع على عينة مكونة من (128) فردا من ممارسي العلاقات العامة.
- نتائج الدراسة: كانت النتائج كما يلي:
  - \* تقديرات أفراد العينة لدور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات كانت منخفضة.
  - \* تقديراتهم لدرجة تطبيق الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات منخفضة أيضا.
  - \* تقديراتهم لدرجة أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات منخفضة .

##### 2. دراسة حمزة بعلي، خالد بن جلول، محمد بنية بعنوان:

" أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية"، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات العدد 07، جامعة قالم، 2019.

- هدف الدراسة: توضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في عينة من المؤسسات التعليمية العالي.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: اعتمد الباحثين على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.
- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من الأفراد العاملين في عينة المؤسسات الجامعية الجزائرية والتي بلغ عددها أربعة (4) مؤسسات على اختلاف كلياتها، حيث تم توزيع (80) استمارة.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:
  - \* يوجد أثر إيجابي لعمليات الاتصال النازل و الأفقي على الإبداع التنظيمي.
  - \* عدم وجود أثر إيجابي لعمليات الاتصال الصاعد على الإبداع التنظيمي.

### 3. دراسة محمد فواظمية بعنوان:

" الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.

- هدف الدراسة: معرفة أثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى المعلمين.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة وعينة الدراسة: اعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (300) معلم ومعلمة يدرسون بالمؤسسات التربوية لولاية مستغانم.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:
  - \* لا يؤثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي.
  - \* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزى لنوع الاتصال التنظيمي لصالح الاتصال التنظيمي النازل.

### 4. دراسة جميلة كتفي بعنوان:

" الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية"، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة، مذكرة ماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- هدف الدراسة: قياس العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين - رؤساء الأقسام ونوابهم- بالجامعة الجزائرية.
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الإرتباطي.

- أداة وعينة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات موزع على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة مكونة من (40) فردا من الأساتذة الإداريين ورؤساء الأقسام ونوابهم في أقسام كليات جامعة المسيلة.
  - نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة المسيلة.
5. دراسة أميمة عناب بعنوان:

" معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة "، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.

- هدف الدراسة: الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
  - منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي.
  - أداة وعينة الدراسة: تم جمع البيانات من عينة قوامها (125) أستاذا يمثلون 65% من المجتمع الأصلي وذلك عن طريق استبيان من تصميم الباحثة.
  - نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة أن للاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، معوقات تنظيمية، اجتماعية، نفسية، على الجامعة إيجاد حلول لها لتحسين فعالية الاتصالات داخلها.
6. دراسة سعدون سمية بعنوان:

" الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول "، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ألسانيا، 2014.

- هدف الدراسة: التعرف على اثر الاتصال التنظيمي على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة.
  - منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.
  - أداة وعينة الدراسة: للوصول إلى البيانات اللازمة تم إعداد استبيان ووزع على عينة تم اختيارها بالطريقة العرضية مكونة من 137 عامل.
  - نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:
- \* وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق إستراتيجية المعرفة.

\* وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي ومتغيرات الإدارة بالمعرفة المتمثلة في: التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق.

7. دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان:

"الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.

- هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
- أداة وعينة الدراسة: اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ووزع على عينة مكونة من (49) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية
- نتائج الدراسة: كانت نتائج الدراسة كما يلي:
- \* وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال المساعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- \* وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Suryanto Sosrowidigdo) بعنوان:

"The Influence Of Organizational Communication Toward Employee Performance In PT.Pos Indonesia East Jakarta Branch", Journal Of Research In Business, Economics, And Education, Vol 02, Issue 03, 2020.

- هدف الدراسة: إثبات اثر الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في اندونيسيا شرق جاكرتا.
- أداة وعينة الدراسة: توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 35 مبحوث
- نتائج الدراسة: وكانت النتائج انه كلما زاد الاتصال التنظيمي ارتفع الأداء الناتج.

2. دراسة (Akinola Oluwatoyin bolanle, Adeolu Joshua Ayeni) بعنوان :

"Organizational Communication And Teachers Productivity In Secondary Schools In Ondo State", Nigeria, Journal Of Education And Practice, Vol 11, No 17, 2020.

- هدف الدراسة: دراسة فعالية استراتيجيات الاتصال التنظيمي للمديرين ومستوى إنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية اوندو، نيجيريا.
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي.

- أداة وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، تم اختيار (60) مدرسة ثانوية و (20) معلما لكل مدرسة أي 60 وعلى مديرا و 1200 معلما.
- نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاتصال التنظيمي لمديري المدارس وإنتاجية المعلمين.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض بعض الدراسات التي تناولت متغير إدارة الصراع التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

#### أولاً: الدراسات العربية

##### 1. دراسة محمد جودت فارس بعنوان:

" أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 11، العدد 01، جامعة الأزهر، فلسطين، 2021.

- هدف الدراسة: التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .
- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الكمي.
- أداة وعينة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة موزعة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (97) من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر بغزة.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة.

##### 2. دراسة احمد عبيد الرشيدى بعنوان:

" القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 5، العدد 24، 2021.

- هدف الدراسة: الكشف عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي
- منهج الدراسة: تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي.
- أداة وعينة الدراسة: اعتمد الباحث في تحليل دراسته على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وتم اختيار عينة مكونة من (411) معلما ومعلمة من المدارس المتوسطة.

- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوبى التعاون والتفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوبى التجنب والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي.

3. دراسة عبد الله بن سعيد بن عبد الله البوسعيدي بعنوان:

" استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأساليب الإبداعية المقترحة لحل المشكلات لدى القيادات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بسلطنة عمان "، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 2021.

- هدف الدراسة: الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى القيادات الإدارية في المدارس الحكومية في سلطنة عمان وتحديد الأساليب الإبداعية المقترحة لحل المشكلات ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس الحكومية والخاصة.

- منهج الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- أداة وعينة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ووزع على عينة مكونة من (372) فردا من المعلمين والمديرين في مدارس القطاعين الحكومي والخاص.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة والرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم في سلطنة عمان.

4. دراسة هبة منير توفيق الحوراني بعنوان:

" الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين "، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.

- هدف الدراسة: اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي.

- أداة وعينة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ووزع على عينة مكونة من (291) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة.

- نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

\* مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا.

\* وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الدرجة الكلية للصحة التنظيمية والدرجة الكلية لمستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

\* وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

##### 5. دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي بعنوان:

" استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2017.

- هدف الدراسة: التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة وعينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (380) فردا.
- نتائج الدراسة: كانت نتائج الدراسة انه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي.

##### 6. دراسة صفاء جميل الجعافرة بعنوان:

" أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 02، الجامعة الأردنية، 2013.

- هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك.
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي.
- أداة وعينة الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديرا ومديرة.

- نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

\* المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

\* وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أساليب إدارة الصراع - التنظيمي و الإبداع الإداري .

7. دراسة بوجمعة نقبيل بعنوان:

" علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

- هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي واسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة .

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

- أداة وعينة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (205) يتوزعون على (08) مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين المناخ التنظيمي واسلوب إدارة الصراع.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

1. دراسة ( Ahmed El Amine Yousfi, Aboubakeur Boussalem ) بعنوان:

"Role Of Structural Empowerment On Organizational Conflict Management ",Case Study On The Directorate Of Maintenance In Laghouat (DML), Journal Of Contemporary Research, Vol 04, N01 ,2021.

- هدف الدراسة: إبراز دور التمكين الهيكلي وأبعاده في إدارة الصراع التنظيمي وأنماطه من وجهة نظر منتسبي مديرية الصيانة بولاية الاغواط.

- أداة وعينة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 100 استبانة على موظفي DML.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي على إدارة الصراع وأبعاده، أي أن التمكين الهيكلي ليس له أي تأثير على كيفية تعامل الموظفين مع النزاعات.

## 2. دراسة ( Chan Yuen Fook, Abdulhadi Hasan Abdulhusain ) بعنوان:

**"Conflict Management Style Of Principals As Perceived By Intermediate School Teachers ",Now Trends And Issues Proceedings On Humanities And Social Sciences, Vol 06,Issue 01,2019.**

- هدف الدراسة: التحقيق في طبيعة أسلوب إدارة الصراع لمديري المدارس كما يراه معلمو المدارس المتوسطة في البحرين.
- منهج الدراسة: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وتحليلها.
- عينة الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على (327) معلماً، تم اختيارهم بناء على عينات عشوائية طبقية من (37) مدرسة متوسطة في البحرين.
- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم مديري المدارس قد تبنو أساليب حل وسط وتعاون لإدارة الصراع، وأن أسلوب التسوية والتعاون هما أكثر الأساليب المقبولة في البحرين.

### المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين

في هذا المطلب سنتطرق إلى الدراسات التي جمعت المتغيرين معا كآلاتي:

#### 1. دراسة إيمان حفيظ بعنوان:

" استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين " ، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.

- هدف الدراسة: التعرف إلى درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- أداة وعينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عدد أفرادها (490) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام استبانتيين، الأولى هي استبانة استراتيجيات إدارة الصراع والثانية استبانة الاتصال الفعال
- نتائج الدراسة: كانت نتائج الدراسة كما يلي:

\* درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاتصال الفعال كانت مرتفعة من حيث الاستخدام.

\* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين استخدامهم للاتصال الفعال.

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال.

## 2. دراسة بن جلول نبيل و زاهي منصور بعنوان:

" مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات "، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، مجلة مجتمع تربية عمل، العدد 03، 2017.

- هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى (180) قياديا بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري.

- أداة وعينة الدراسة: تم اختيار (180) قائد بطريقة عشوائية وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة.

- نتائج الدراسة: توصلت النتائج إلى أن:

\* الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني

\* كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة.

\* كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال لكل من

أسلوب التعاون وأسلوب القوة بينما الدرجة لمهارة الاتصال وأسلوب التجنب كانت غير دالة.

## 3. دراسة حامد علي أبو عجوة بعنوان:

" علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة "، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

- هدف الدراسة: التعرف إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بأساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

- منهج الدراسة: لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- أداة وعينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (240) مديرا ومديرة، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال أداة الاستبيان.

- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن:

\* مديري المدارس الحكومية يمارسون الاتصال الإداري بدرجة عالية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة.

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

\* العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت أعلى من علاقة الاتصال الرسمي بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تشترك دراستنا الحالية بعنوان: "أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي" مع الدراسات السابقة، في الجانب النظري كونها تتناول كل متغيري الدراسة الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل وإدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع والعلاقة بينهما، كما تشترك في المنهج الوصفي التحليلي، والإعداد واستخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

وتختلف الدراسات السابقة مع دراستنا تماما من حيث ميدان الدراسة الميدانية وزمانها، حيث أجريت لدى هيئة أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكذا الاختلاف في الجانب التطبيقي من حيث النتائج، فقد تناولت الدراسة تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى الاختلاف في حجم العينة فالدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة.

## الخلاصة

تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن الاتصال التنظيمي أساس العمليات التي تقوم بها المنظمة حيث يلعب دور كبير في التنسيق بين مختلف الأنشطة وإظهار الانسجام وتبادل الآراء بين الفاعلين في المنظمة وهذا من شأنه أن يعمل على التصدي للصراعات و التعارضات في مكان العمل، حيث تم التعرف على مفهوم الاتصال التنظيمي، وأهدافه، عناصره، أنواعه، نماذجه ومعوقاته، وتم التطرق أيضا إلى مفاهيم أساسية حول إدارة الصراع التنظيمي، وهذا من خلال تعريفنا لإدارة الصراع التنظيمي والتطرق إلى مستوياته وأساليبه وخطواته.

وفي الفصل الموالي سنحاول دراسة أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية  
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

خلاصة

**تمهيد:**

بعد تعرفنا في الفصل الأول على الإطار النظري للاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي وكذا الأدبيات التطبيقية، سوف نحاول في هذا الفصل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، لهذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية لقياس اثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**المبحث الثاني:** نتائج الدراسة وتفسيرها.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك نعرف بأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ونتطرق إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارة محاور الدراسة ونختبر مدى ثباتها ثم بعد ذلك نعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة

يتضمن هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: مجموع الوحدات مهما كان نوعها: أفراد، أسر، مؤسسات، مساكن مدارس، وغيرها والتي تكون الحالة الدراسية التي يرغب الباحث القيام بها<sup>1</sup>.

ويتمثل مجتمع دراستنا في جميع الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم (155) أستاذ والجدول التالي يوضح إحصائيات الأساتذة الدائمين بالكلية:

#### جدول رقم(01): إحصائيات الأساتذة الدائمين بالكلية

النسبة المئوية	التعداد	الرتبة
03	05	أستاذ
46	71	أستاذ محاضر قسم أ
26	41	أستاذ محاضر قسم ب
19	29	أستاذ مساعد قسم أ
06	09	أستاذ مساعد قسم ب
<b>100</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق والسجلات

من الصعب على الباحث أن يقوم بدراسة ظاهرة معينة على كل أفراد المجتمع، لذا يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة أي أخذ عينة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي. وتعرف العينة بأنها مجموعة

<sup>1</sup> وليد إسماعيل السيفو، عيد احمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، أساسيات الأساليب الإحصائية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص45.

جزئية من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بعناية<sup>1</sup>.

وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة التي يتم الاختبار بواسطتها بإعطاء فرصة متكافئة لكل مفردات المجتمع أي أنها تعطي لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة في الاختبار<sup>2</sup>.

وبعد تحديد نوع العينة ننتقل إلى حجمها حيث يحدد بأساليب منها ما قدمته الباحثة (sekaran uma) والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف أبعاد متغيرات الدراسة، فيفضل هنا أن يكون حجم العينة على الأقل (10) أضعاف عدد المتغيرات بما فيها أبعاد المتغيرات<sup>3</sup>. وبناء على هذا فإن دراستنا هذه تشمل 5 أبعاد، وبغرض إجراء تحليلنا عليها يفترض أن لا يقل حجم العينة عن 50، وقد تم توزيع 70 استبانة على أفراد المجتمع وتم استرجاع 65 استبانة حيث أن عينة هذه الدراسة قدرت ب 42% من المجتمع الأصلي.

## 2. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتعرف بأنها: مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، ويتم الاستجابة عليها من قبل المستجيب بشكل فردي، وعلى الباحث أن يلتزم بأسس تطوير هذه الاستبانات ويتحقق من خصائصها مثل صدقها وثباتها<sup>4</sup>.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية. وتغطي الاستبانة جزئين كما يلي:

**الجزء الأول للاستبانة:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، الشهادة المتحصل عليها، عدد سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني للاستبانة:** يشمل محورين: المحور الأول يدرس المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)، والمحور الثاني يدرس المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)، وفق التقييم التالي:

**المحور الأول الخاص بالاتصال التنظيمي:** ويشمل 20 عبارة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم على 4 أبعاد وهي:

<sup>1</sup> مصطفى خلف عبد الجواد، الإحصاء الاجتماعي المبادئ والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 34.

<sup>2</sup> وليد إسماعيل السيفو، عيد احمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> Uma Sekaran, **Research Methods For Business Skill Building Approach**,4 Edition, John Wilezy And Son,Inc New York, 2004, P295.

<sup>4</sup> محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 25.

- الاتصال النازل: العبارات من (01) إلى (05).

- الاتصال الصاعد: من (06) إلى (10).

- الاتصال الأفقي: من (11) إلى (14).

- الاتصال غير الرسمي: من (15) إلى (20).

المحور الثاني الخاص بإدارة الصراع التنظيمي: ويشمل (11) عبارة مجموعة لقياس المتغير التابع .

وقد قابل عبارات الجزء الثاني الذي يتضمن محورين مجموعة الدرجات مرتبة وفقا لقياس " ليكرت

Likert " الخماسي والموزعة كما يلي:

### الجدول رقم (02): مقياس " ليكرت Likert " الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

### المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وثباتها.

#### 1. صدق أداة الدراسة

من أجل التأكد من أداة الدراسة و ملائمتها لإجراء الدراسة الميدانية لابد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة ثم حساب ألفا كرومباخ.

#### 1.1. الصدق الظاهري

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري، وإعطاء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محاورها، ومدى قياس ما وضعت لأجله، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية.

## 2.1. الصدق البنائي لعبارات الاستبانة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل فقرة للبعد أو المحور الذي تقع فيه، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعده ذاتها وذلك باستخدام معامل الارتباط " بيرسون".

### أ. الاتساق الداخلي لفقرات محور الاتصال التنظيمي

حيث يتم حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد محور الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال غير الرسمي) بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه.

### -الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الاتصال النازل" من محور الاتصال التنظيمي

تم حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الاتصال النازل بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(03): معاملات الارتباط بين عبارات الاتصال النازل و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تصلي المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.	0.738**	0.000
02	المعلومات التي ألقاها من الإدارة تمتاز بالوضوح.	0.644**	0.000
03	تصلي المعلومات الموجهة للتنفيذ من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	0.816**	0.000
04	تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي.	0.692**	0.000
05	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متنوعة للاتصال بي.	0.434**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 \* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (03) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الاتصال النازل والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح ما بين (0.434 و 0.816) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن فقرات بعد الاتصال النازل صادقة لما وضعت لقياسه.

### - الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الاتصال الصاعد" من محور الاتصال التنظيمي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الاتصال الصاعد بالدرجة الكلية.

الجدول رقم(04): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاتصال الصاعد والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	اتصل بالإدارة لتقديم الشكاوي بدون تعقيدات.	**0.645	0.000
07	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة.	**0.567	0.000
08	تهتم الإدارة باقتراحي المتعلقة بتحسين العمل في الكلية.	**0.854	0.000
09	كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالاتي بالإدارة.	**0.722	0.000
10	اعتمد على وسائل اتصال متنوعة (كتابي، شفوي) للاتصال بالإدارة.	**0.594	0.000

\*\* دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 \* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الاتصال الصاعد والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح ما بين (0.567 و 0.857) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن فقرات بعد الاتصال الصاعد صادقة لما وضعت لقياسه .

- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الاتصال الأفقي" من محور الاتصال التنظيمي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الاتصال الأفقي بالدرجة الكلية.

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاتصال الأفقي والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	أتواصل مع زملائي من اجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.	**0.861	0.000
12	أتناقش مع زملائي في العمل حول طريقة انجاز المهام البيداغوجية والبحثية.	**0.865	0.000
13	أتواصل مع زملائي في العمل دون عراقيل من الإدارة.	**0.703	0.000
14	أتناقش مع زملائي في العمل بشكل مستمر.	**0.758	0.000

\*\* دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 \* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الاتصال الأفقي والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح ما بين (0.703 و 0.865) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن فقرات بعد الاتصال الأفقي صادقة لما وضعت لقياسه .

#### - الاتساق الداخلي لفقرات بعد" الاتصال غير الرسمي " من محور الاتصال التنظيمي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الاتصال غير الرسمي بالدرجة الكلية.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاتصال غير الرسمي والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	تصليني المعلومات حول القرارات التي تتخذها الإدارة من خلال زملائي.	**0.631	0.000
16	تعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر شيوعاً بين الأساتذة.	**0.777	0.000
17	أقابل المسؤولين بشكل غير رسمي لحل مشكلة ما.	**0.727	0.000
18	تعتبر الإشاعات احد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات لي.	**0.674	0.000
19	تساعدني العلاقات الاجتماعية عند الاتصال بالزملاء بهدف انجاز العمل.	**0.668	0.000
20	المعلومات التي تصليني عبر الاتصال غير الرسمي تتمتع بالمصداقية.	**0.546	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 \* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الاتصال غير الرسمي والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح ما بين (0.546 و 0.777) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن فقرات بعد الاتصال غير الرسمي صادقة لما وضعت لقياسه .

#### - الاتساق الداخلي لعبارات المحور الكلي للاتصال التنظيمي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لأبعاد الاتصال التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور .

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لأبعاد الاتصال التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الاتصال النازل	**0.609	0.000
02	الاتصال الصاعد	**0.691	0.000
03	الاتصال الأفقي	**0.697	0.000
04	الاتصال غير الرسمي	**0.616	0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح ما بين (0.609 و 0.697) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن أبعاد محور الاتصال التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### ب. الاتساق الداخلي لفقرات محور إدارة الصراع التنظيمي

حيث تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط فقرات محور إدارة الصراع التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لمحور إدارة الصراع التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تحرص الإدارة على دراسة كل أسباب الصراع للوصول إلى حل سليم.	**0.803	0.000
02	تقرب الإدارة وجهات النظر لتفادي الصراع بين أعضاء الكلية.	**0.718	0.000
03	تعمل الإدارة على توجيه الصراع بما يحقق أهدافها.	**0.552	0.000
04	تحرص الإدارة على تفعيل الاتصالات من أجل إدارة فعالة للصراع.	**0.713	0.000
05	تتوقع الإدارة الصراعات التنظيمية قبل حدوثها وتضع سيناريوهات للتعامل معها.	**0.619	0.000
06	تطرح الإدارة حل وسيط لإرضاء جميع أطراف الصراع.	**0.494	0.000
07	تلتزم الإدارة الحياد عند حدوث صراعات في العمل.	**0.624	0.000
08	توضح الإدارة مكاسب وخسائر الأطراف المتصارعة.	**0.669	0.000

0.003	**0.367	أقوم بالتخفيف من حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة.	09
0.849	**0.024	اعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني.	10
0.000	**0.510	تتاح الفرصة للأساتذة للنقاش والحوار مع الإدارة.	11

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 \* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح ما بين (0.024 و 0.803) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن فقرات محور إدارة الصراع التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## 2. ثبات الاستبانة

يشير مفهوم ثبات الدراسة: أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها و في نفس الظروف<sup>1</sup>.

وللتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات " ألفا كرومباخ Alpha Garmbach " لأبعاد ومحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة :

- ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرومباخ أقل من (0.6).
- مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرومباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).
- جيدا: إذا كان معامل ألفا كرومباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).
- ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرومباخ أكبر من (0.8).

الجدول رقم(09): معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة.

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
أبعاد الاتصال التنظيمي	الاتصال النازل	05	0.691
	الاتصال الصاعد	05	0.808
	الاتصال الأفقي	04	0.811
	الاتصال غير الرسمي	06	0.755
الاتصال التنظيمي			0.798

<sup>1</sup> حنان بشته، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 03، العدد

02، جامعة جيجل، 2020، ص 125.

0.786	11	إدارة الصراع التنظيمي
<b>0.845</b>	<b>31</b>	<b>معامل الثبات الكلي</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل الثبات لمحور الاتصال التنظيمي (0.798) وهو ما يمثل درجة ثبات جيدة، وكذا معامل الثبات لمحور إدارة الصراع التنظيمي (0.786) وهو ما يمثل درجة ثبات جيدة أيضا، والثبات الكلي بلغ (0.845) بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات ممتازة . من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة ثبات ممتازة مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " statistical package for social sciences " والذي يرمز له اختصارا ب spss، و يعرف على انه: احد أهم البرامج الإحصائية الذي له أهمية كبرى في الدراسات والبحوث الإحصائية كونه يوفر الجهد والوقت إضافة إلى دقة النتائج<sup>1</sup>.

### أولا: المدى

من أجل تحديد طول فئات مقياس " ليكرت likert " الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة تم حساب المدى ويعرف على انه: الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين مفردات الظاهرة موضوع الدراسة<sup>2</sup>.

### الجدول رقم(10): فئات مقياس " ليكرت likert " الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي
الأولى	[1 - 1.80]	غير موافق بشدة	1	ضعيف جدا
الثانية	[1.81 - 2.60]	غير موافق	2	ضعيف
الثالثة	[2.61 - 3.40]	محايد	3	متوسط
الرابعة	[3.41 - 4.20]	موافق	4	عالي
الخامسة	[4.21 - 5]	موافق بشدة	5	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس " ليكرت likert " الخماسي.

<sup>1</sup> خلف الله محمد احمد محمد ادم، الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس جودة تقويم امتحانات الكيمياء والفيزياء بالشهادة السودانية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 24.

<sup>2</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مصطفى ماجد محمود، مبادئ علم الإحصاء، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 67.

ثانيا: معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا الأسلوب للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة<sup>1</sup>.

ثالثا: معامل الثبات ألفا كرومباخ: يستخدم للتأكد من ثبات الاستبيان .

رابعا: التكرارات النسبية والمئوية: تعبر التكرارات والنسب المئوية على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة واستجاباتهم لعبارات محاور الدراسة.

خامسا: المتوسط الحسابي: هو أبسط مقاييس النزعة المركزية وأسهلها حسابا ويعرف على أنه القيمة التي إذا أعطيت لجميع المشاهدات للظاهرة كان مجموع عناصرها مساويا لمجموع القيم الأصلية لها.

سادسا: الانحراف المعياري: هو أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما، وهو يقوم في جوهره على حساب انحراف الدرجات عن وسطها الحسابي، والانحراف المعياري هو الجذر التربيعي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي<sup>2</sup>.

سابعا: الانحدار الخطي المتعدد: هو امتداد للانحدار البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل واحد، وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع من قبل عدة متغيرات مستقلة في وقت واحد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 95.

<sup>2</sup> خلف الله محمد أحمد محمد آدم ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup> صلاح الدين حسين الهيبي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 435.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذلك النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من محوري الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.

## المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها على عينة الدراسة حسب: الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، الشهادة المتحصل عليها، عدد سنوات الخبرة.

## أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

## الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	41	63.1
أنثى	24	36.9
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

يتضح من خلال الجدول رقم(11) أن عدد الذكور اكبر من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور (41) ما نسبته (63.1%)، في حين بلغ عدد الإناث (24) أي ما نسبته (36.9%).

## ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب السن

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

## الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	-	-
من 30 إلى أقل من 40 سنة	33	50.8
من 40 إلى أقل من 50 سنة	28	43
50 سنة فأكثر	04	6.2
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى اقل من 40 سنة أي ما يقدر عددهم ب 33 فردا بنسبة قدرها (50.8 %) من حجم العينة الإجمالي، تليها بعد ذلك الفئة العمرية من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة بما يقدر 28 فردا بنسبة (43 %) من حجم العينة، ثم بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة فئة 50 سنة فأكثر ب 4 أفراد بنسبة (6.2%) من حجم العينة الإجمالي، بينما كانت الفئة العمرية اقل من 30 سنة منعدمة، وعليه نجد أن اغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة.

### ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية:

### الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ مساعد ب	8	12.3
أستاذ مساعد أ	17	26.2
أستاذ محاضر ب	19	29.2
أستاذ محاضر أ	21	32.3
أستاذ التعليم العالي	00	00
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن فئة أستاذ محاضر(أ) تمثل أكبر فئة في العينة والتي تقدر بنسبة (32.3%) أي 21 أستاذ، تليها رتبة أستاذ محاضر (ب) والبالغ عددهم 19 أستاذ بنسبة (29.2%)، ثم تأتي بعدها رتبة أستاذ مساعد (أ) بعدد 17 أستاذ بنسبة (26.2%)، وبعدها جاءت رتبة أستاذ مساعد (ب) والبالغ عددهم 8 أساتذة بنسبة (12.3%)، بينما كان عدد الأفراد من رتبة أستاذ التعليم العالي منعدما.

### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

النسبة المئوية%	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
32.3	21	ماجستير
67.7	44	دكتوراه
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن أعلى نسبة كانت للأساتذة المتحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة (67.7%) البالغ عددهم 44 أستاذ، في حين كانت نسبة الأساتذة المتحصلين على شهادة الماجستير (32.3%) والمقدر عددهم 21 أستاذ.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
7.7	5	أقل من 5 سنوات
30.8	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
52.3	34	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.2	6	15 سنة فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن اغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (52.3%) والمقدر عددهم ب 34 أستاذ، تليها فئة الأساتذة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (30.8%) والمقدر عددهم ب 20 أستاذ، في حين جاء في المرتبة الثالثة فئة الأساتذة الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة (9.2%) ما عدده 6 أساتذة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة الأساتذة أقل من 5 سنوات بنسبة (7.7%) والمقدر عددهم ب 5 أساتذة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

لغرض التعرف على مستوى محور الاتصال التنظيمي بأبعاده ومستوى محور إدارة الصراع التنظيمي في الكلية محل الدراسة، يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة العبارات ولكل بعد، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب كل منها حسب درجة الأهمية.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد "الاتصال النازل"

يتضمن بعد الاتصال النازل (05) عبارات من (01 - 05)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الاتصال النازل".

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تصليني المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.	3.55	0.952	عالية	04
02	المعلومات التي أتلقاها من الإدارة تمتاز بالوضوح.	3.90	0.678	عالية	01
03	تصليني المعلومات الموجهة للتنفيذ من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	3.58	0.845	عالية	03
04	تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي.	3.30	0.983	متوسطة	05
05	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متنوعة للاتصال بي.	3.76	0.701	عالية	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.62	0.562	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن ترتيب العبارات لهذا البعد جاء كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02): "المعلومات التي أتلقاها من الإدارة تمتاز بالوضوح" بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 0.678 .
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (05): "تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متنوعة للاتصال بي" بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.701 .
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03): "تصليني المعلومات الموجهة للتنفيذ من الإدارة عن طريق المشرف المباشر" بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 0.845 .

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (01): " تصلني المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 0.952 .

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (04): " تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي " بمتوسط حسابي (3.30) قدره وانحراف معياري قدره (0.983) .

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على الاتصال النازل عالية، وبمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.562) وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، ويعني هذا أن المعلومات التي تصدر عن الإدارة تمتاز بالوضوح وانسيابها للموظفين في الوقت المناسب من خلال وسائل متنوعة والموظفين راضون على طريقة اتصال الإدارة معهم.

**ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاتصال الصاعد**

يتضمن بعد الاتصال الصاعد (05) عبارات من (06-10)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية.

**الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الاتصال الصاعد " .**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
06	اتصل بالإدارة لتقديم الشكاوي بدون تعقيدات.	3.73	0.755	عالية	03
07	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة.	3.83	0.719	عالية	01
08	تهتم الإدارة باقتراحاتي المتعلقة بتحسين العمل في الكلية.	3.13	0.881	متوسطة	05
09	كثيراً ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالاتي بالإدارة.	3.35	0.942	متوسطة	04
10	اعتمد على وسائل اتصال متنوعة (كتابي، شفوي) للاتصال بالإدارة.	3.78	0.739	عالية	02
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>		<b>3.56</b>	<b>0.553</b>	<b>عالية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن ترتيب العبارات لهذا البعد جاء كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (07): " أجد سهولة في الاتصال بالإدارة " بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قدره (0.719).

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (10): " اعتمد على وسائل اتصال متنوعة (كتابي، شفوي) للاتصال بالإدارة " بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري قدره (0.739).
  - تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06): " اتصل بالإدارة لتقديم الشكاوي بدون تعقيدات " بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (0.755).
  - تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (09): " كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالاتي بالإدارة " بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.942).
  - تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (08): " تهتم الإدارة باقتراحي المتعلقة بتحسين العمل في الكلية " بمتوسط حسابي (3.13) قدره وانحراف معياري قدره (0.881).
- وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على الاتصال الصاعد عالية، وبمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.553) وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، ونفسر ذلك بأن الإدارة تهتم بانشغالات واقتراحات الموظفين و إعطائهم الفرصة لتقديم الشكاوي مشاركتهم في النقاش والحوار.

### ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاتصال الأفقي

يتضمن بعد الاتصال الأفقي (04) عبارات من (11 - 14)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الاتصال الأفقي " .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	أتواصل مع زملائي من اجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.	3.43	0.847	عالية	04
12	أتناقش مع زملائي في العمل حول طريقة انجاز المهام البيداغوجية والبحثية.	3.49	0.850	عالية	03
13	أتواصل مع زملائي في العمل دون عراقيل من الإدارة.	3.81	0.682	عالية	01
14	أتناقش مع زملائي في العمل بشكل مستمر.	3.50	0.831	عالية	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.56	0.643	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن ترتيب العبارات لهذا البعد جاء كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (13): "أتواصل مع زملائي في العمل دون عراقيل من الإدارة" بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.682).

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (14): "أتناقش مع زملائي في العمل بشكل مستمر" بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري قدره (0.831).

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12): "أتناقش مع زملائي في العمل حول طريقة انجاز المهام البيداغوجية والبحثية" بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (0.850).

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (11): "أتواصل مع زملائي من اجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قدره (0.847).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على الاتصال الأفقي عالية، وبمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.643) وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، ونفسر ذلك بسهولة التواصل و تبادل الآراء والمقترحات بين الموظفين في الكلية بدون صعوبات.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاتصال غير الرسمي

يتضمن بعد الاتصال غير الرسمي (06) عبارات من (15 - 20)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الاتصال غير الرسمي".

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15	تصليني المعلومات حول القرارات التي تتخذها الإدارة من خلال زملائي.	3.27	0.992	متوسطة	03
16	تعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر شيوعاً بين الأساتذة.	3.24	0.935	متوسطة	04
17	أقابل المسؤولين بشكل غير رسمي لحل مشكلة ما.	2.93	0.933	متوسطة	05
18	تعتبر الإشاعات احد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات لي.	2.72	0.943	متوسطة	06
19	تساعدني العلاقات الاجتماعية عند الاتصال بالزملاء بهدف انجاز العمل.	3.49	0.752	عالية	01

02	عالية	0.747	3.41	المعلومات التي تصلني عبر الاتصال غير الرسمي تتمتع بالمصداقية.	20
متوسطة		0.596	3.18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن ترتيب العبارات لهذا البعد جاء كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (19): "تساعدني العلاقات الاجتماعية عند الاتصال بالزملاء بهدف انجاز العمل " بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (0.752).

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (20): " المعلومات التي تصلني عبر الاتصال غير الرسمي تتمتع بالمصداقية " بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (0.747).

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (15): " تصلني المعلومات حول القرارات التي تتخذها الإدارة من خلال زملائي " بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري قدره (0.992).

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (16): " تعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر شيوعا بين الأساتذة " بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (0.935).

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (17): " أقابل المسؤولين بشكل غير رسمي لحل مشكلة ما " بمتوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف معياري قدره (0.933).

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (18): " تعتبر الإشاعات احد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات لي " بمتوسط حسابي قدره (2.72) وانحراف معياري قدره (0.943).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على الاتصال غير الرسمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (0.596) وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. ويعني هذا ان هناك تفاعل اجتماعي متوسط بين الموظفين والإدارة لا تدعم هذا النوع من الاتصال.

ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاتصال التنظيمي كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال التنظيمي.

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
01	عالية	0.562	3.62	الاتصال النازل	01
02	عالية	0.553	3.56	الاتصال الصاعد	02

03	عالية	0.643	3.56	الاتصال الأفقي	03
04	متوسطة	0.596	3.18	الاتصال غير الرسمي	04
عالية		<b>0.385</b>	<b>3.48</b>	<b>محور الاتصال التنظيمي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن ترتيب العبارات لهذا البعد جاء كما يلي:

- جاء في المرتبة الأولى بعد "الاتصال النازل" بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.562).

- جاء في المرتبة الثانية بعد "الاتصال الصاعد" بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.553).

- جاء في المرتبة الثالثة بعد "الاتصال الأفقي" بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.643).

- جاء في المرتبة الرابعة بعد "الاتصال غير الرسمي" بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (0.596).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي عالية، وبمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري قدره (0.385) وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، ونفسر هذا بأن للاتصال التنظيمي أهمية بالغة حيث يساهم في تعزيز العلاقات التعاونية وزيادة التفاعل والانسجام والتنسيق بين الإدارة والموظفين، نقل وانسياب المعلومات الضرورية وتبادلها عبر مختلف وسائل الاتصال لضمان سير العملية التنظيمية.

#### خامساً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور إدارة الصراع التنظيمي

يتضمن محور إدارة الصراع التنظيمي (11) عبارة، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المحور وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (21): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور إدارة الصراع التنظيمي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تحرص الإدارة على دراسة كل أسباب الصراع للوصول إلى حل سليم.	3.13	0.863	متوسطة	06

08	متوسطة	0.800	3.12	تقرب الإدارة وجهات النظر لتقادي الصراع بين أعضاء الكلية.	02
07	متوسطة	0.788	3.13	تعمل الإدارة على توجيه الصراع بما يحقق أهدافها.	03
10	متوسطة	0.785	3.09	تحرص الإدارة على تفعيل الاتصالات من أجل إدارة فعالة للصراع.	04
11	متوسطة	0.678	2.90	تتوقع الإدارة الصراعات التنظيمية قبل حدوثها وتضع سيناريوهات للتعامل معها.	05
09	متوسطة	0.760	3.12	تطرح الإدارة حل وسيط لإرضاء جميع أطراف الصراع.	06
04	متوسطة	0.780	3.27	تلتزم الإدارة الحياد عند حدوث صراعات في العمل.	07
05	متوسطة	0.834	3.26	توضح الإدارة مكاسب وخسائر الأطراف المتصارعة.	08
03	عالية	0.574	3.63	أقوم بالتخفيف من حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة.	09
01	عالية	0.689	3.80	اعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني.	10
02	عالية	0.734	3.73	تتاح الفرصة للأساتذة للنقاش والحوار مع الإدارة.	11
متوسطة		0.427	3.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن ترتيب العبارات لهذا المحور جاء كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (10): "اعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني" بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.689).
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (11): "تتاح الفرصة للأساتذة للنقاش والحوار مع الإدارة" بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (0.734).
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (09): "أقوم بالتخفيف من حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة" بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.574).
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (07): "تلتزم الإدارة الحياد عند حدوث صراعات في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري قدره (0.780).
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (08): "توضح الإدارة مكاسب وخسائر الأطراف المتصارعة" بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قدره (0.834).

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (01): " تحرص الإدارة على دراسة كل أسباب الصراع للوصول إلى حل سليم " بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري قدره (0.863).
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (03): " تعمل الإدارة على توجيه الصراع بما يحقق أهدافها " بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري قدره (0.788).
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (02): " تقرب الإدارة وجهات النظر لتفادي الصراع بين أعضاء الكلية " بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري قدره (0.800).
- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (06): " تطرح الإدارة حل وسيط لإرضاء جميع أطراف الصراع " بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري قدره (0.760).
- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (04): " تحرص الإدارة على تفعيل الاتصالات من أجل إدارة فعالة للصراع " بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (0.785).
- تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (05): " تتوقع الإدارة الصراعات التنظيمية قبل حدوثها وتضع سيناريوهات للتعامل معه " بمتوسط حسابي قدره (2.90) وانحراف معياري قدره (0.678).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على محور إدارة الصراع التنظيمي متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري قدره (0.427) وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، ونفسر هذا بأن إدارة الكلية تهتم بشكل متوسط من حيث التنبؤ بالصراع وتوجيهه ودراسة أسبابه والتزامها الحياد عند حدوثه من أجل إرضاء أطراف الصراع.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات لفرضيات الدراسة، وكذا اختبار التعددية الخطية للتأكد من عدم وجود اتساق بين متغيرات الدراسة.

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة، وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

معامل التفلطح	معامل الالتواء	الأبعاد	
0.746	-0.806	الاتصال النازل	الاتصال التنظيمي
-0.127	-0.433	الاتصال الصاعد	
-0.128	-0.503	الاتصال الأفقي	
-0.132	-0.530	الاتصال غير الرسمي	
-0.159	-0.260	إدارة الصراع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن القيم المطلقة لمعاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة اقل من 3 ونفس الأمر بالنسبة للقيم المطلقة لمعاملات التفلطح فهي اقل من 10، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية، وهذا ما أشار إليه "Kline" أن الحصول على قيمة مطلقة لمعامل الالتواء أقل أو يساوي 3، وقيمة مطلقة لمعامل التفلطح أقل أو يساوي 10 يعني خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

## 2. اختبار التعددية الخطية

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختبائي معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

## الجدول رقم (23): نتائج اختبائي معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

معامل التباين المسموح	معامل تضخم التباين	أبعاد الاتصال التنظيمي
0.714	1.400	الاتصال النازل
0.701	1.427	الاتصال الصاعد
0.805	1.242	الاتصال الأفقي
0.804	1.244	الاتصال غير الرسمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين اقل من 10 والتباين المسموح اكبر من 0.1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة، ويتضح لنا من خلال الجدول رقم

<sup>1</sup> Kline Rex. B, Principles And Practice Of Structural Equation Modeling, Third Edition, Methodology In The Social Science, 2004, P 63.

(23) أن معاملات تضخم التباين محصورة بين القيمتين 1.242 و 1.427 وهي اصغر من 10، وان قيم التباين المسموح محصورة بين القيمتين 0.701 و 0.805 وهي اكبر من 0.1 وعليه يمكننا القول أن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

### 3. اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

ومن أجل التأكد من صحتها تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي).

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الانحدار	2.676	04	0.699	4.440	0.03	0.228	0.478
الخطأ المتبقي	9.040	60	0.151	-	-	-	-
المجموع	11.715	64	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة ( $\text{sig} = 0.03$ ) وهو أقل من ( $0.05$ ) ما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.478$ ) ما يشير لارتباط طردي قوي بين الاتصال التنظيمي و إدارة الصراع التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( $0.228$ ) أي وجود أثر ايجابي بنسبة  $22.8\%$  للاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي أي أن  $22.8\%$  من التغير في إدارة الصراع التنظيمي يعود إلى التغير في الاتصال التنظيمي والباقي يعود إلى عوامل أخرى، وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية " مقبولة" والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

#### 4. اختبار الفرضيات الفرعية

تم اختبار أثر كل بعد من أبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال غير الرسمي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

الفرضيات	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	T القيمة المحسوبة	T مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثبات	1.556	0.446	-	3.488	0.001
الاتصال النازل	0.095	0.102	0.125	0.932	0.355
الاتصال الصاعد	0.258	0.105	0.334	2.462	0.017
الاتصال الأفقي	0.31	0.084	0.046	0.366	0.716
الاتصال غير الرسمي	0.114	0.091	0.159	0.125	0.213

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss .

#### 1.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال النازل في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببعد الاتصال النازل تقدر ب (0.355) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال النازل في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى "مرفوضة"

#### 2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال الصاعد في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببعد الاتصال الصاعد تقدر ب(0.017) وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الصاعد في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية " مقبولة ".

#### 3.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال الأفقي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببعد الاتصال الأفقي تقدر ب (0.716) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الأفقي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة " مرفوضة "

#### 4.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال غير الرسمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببعد الاتصال غير الرسمي تقدر ب (0.213) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة " مرفوضة ".

## المطلب الرابع: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## 1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

- أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي " من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا ما يتفق مع دراسة ( بن جلول نبيل، ودراسة حامد علي أبو عوجة)، نلاحظ تطابق النتائج المتحصل عليها معها من حيث وجود أثر للاتصال التنظيمي في إدارة الصراع ونفسر ذلك بالدور الكبير الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار وتأثيره في حل المشاكل والصراعات التي تحدث في الكلية، ففي ظل وجود اتصال فعال يسعى إلى مد المرؤوسين بالمعلومات والإجراءات والخطط الموجهة للتنفيذ وتمكين الإدارة من الإلمام بما يدور حولها و التعرف على نقاط الضعف وبالتالي السيطرة على الصراع والسعي للحد منه، فوضوح العملية الاتصالية وتدني سلبياتها دال على فاعلية هذه الأخيرة ودال على الإجراءات الإدارية السليمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا بدوره يسهل التعامل مع الصراع وإدارته بشكل يخدم مصلحة الجميع.

## 2. مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

- أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال النازل في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. أي أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال النازل في إدارة الصراع التنظيمي، وهذا راجع إلى التعليمات والقرارات والتوجيهات غير الواضحة والصادرة بطريقة غير صحيحة وفي الوقت غير المناسب من قبل الجهات العليا أو الإدارة إلى المرؤوسين.

- أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الصاعد في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة ( بوعطيط جلال الدين) نلاحظ تطابق النتائج المتحصل عليها معها. ونفسر ذلك بأنه من خلال هذا النوع من الاتصال تدخل إدارة الكلية مع المرؤوسين في حوارات ونقاشات لمختلف المشاكل ووجهات النظر وتتاح الفرصة للمرؤوسين

للتعبير عن آرائهم مما يجعلهم يشعرون بأهمية تواجدهم، هذا التواصل الايجابي المتبادل بين إدارة الكلية والمرؤوسين من شأنه أن يؤدي إلى اكتشاف الصراع والوقوف على أسبابه وإدارته بشكل يرضي الجميع. في حين لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمزة بعلي، خالد بن جلول، محمد بنية) من حيث عدم وجود أثر ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الإدارة لا تهتم بانشغالات واقتراحات المرؤوسين ولا تولي اهتمام للمناقشة والحوار.

- أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الأفقي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبالمقارنة مع دراسة (حمزة بعلي، خالد بن جلول، محمد بنية) نلاحظ تطابق هذه النتيجة معها، ويمكن تفسير ذلك من ناحية الاختلاف في طرق العمل وانعدام التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية أو بين الأفراد العاملين في نفس المستوى، هذا من شأنه أن يعرقل تبادل المعلومات والآراء المقترحة ولا تكون هناك فاعلية في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بإدارة الصراع.

- أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ونفسر عدم وجود أثر للاتصال غير الرسمي في إدارة الصراع التنظيمي بأن الإدارة لا تدعم العلاقات الاجتماعية ولا تعتمد عليه في مراقبة ما يدور حولها كونه قد يؤدي إلى اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال بسبب الإشاعات وانتشار المعلومات الخاطئة التي قد ينتج عنها الاختلاف والتباعد في وجهات النظر.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريناها على عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، كما تم استخدام مختلف الأساليب الإحصائية التي تفيد في عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان واختبار الفرضيات، وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى عالي للاتصال التنظيمي ومستوى متوسط لإدارة الصراع التنظيمي، إضافة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

# الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي، ولمحاولة استعراض جميع النقاط التي تمس هذا الموضوع أجرينا دراستنا الميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر أعضاء التدريس، بهدف الخروج بدراستنا هذه من الإطار النظري إلى الواقع العملي، وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها وكذا بعض النتائج والآفاق المستقبلية للدراسة.

### أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- جاء مستوى محور الاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر أعضاء التدريس بدرجة عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.48)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بمستوى عالي عن: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال غير الرسمي.

- جاء بعد "الاتصال النازل" في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر أعضاء التدريس، يليه بعد "الاتصال الصاعد" في المرتبة الثانية، ثم يأتي بعد "الاتصال الأفقي"، وأخيراً بعد "الاتصال غير الرسمي" بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي (3.62، 3.56، 3.56، 3.18).

- جاء مستوى محور إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر أعضاء التدريس بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.29)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بمستوى متوسط عن إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال النازل في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الصاعد في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الأفقي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### ثانياً: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- ينبغي على الكلية محل الدراسة مزيد من الاهتمام بالاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.
- العمل على توافر مناخ اتصالي صحي، يمنح لأعضاء التدريس قدراً من الحرية لإبداء وجهة نظرهم وتبادل المعلومات مع زملائهم في العمل وفتح المجال لهم من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تعزيز الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال التنوع في وسائل الاتصال، لأن ذلك يساعد على توفير المعلومات اللازمة من الإدارة في الوقت المناسب.
- الاهتمام أكثر بالاتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع العمل في الكلية وتبني الإدارة لسياسة الباب المفتوح.
- تقييم كفاءة نظام الاتصال والوقوف على المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية.
- العمل على المعرفة المستمرة للعوامل التي تساهم في حدوث الصراع داخل الكلية.
- الاهتمام بالتدريب والتكوين في مجال إدارة الصراع التنظيمي.
- ينبغي على الكلية عقد اجتماعات ولقاءات دورية للكشف عن الصراعات وتوجيهها.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والاقتراحات التي تم تقديمها، تم اقتراح آفاق للدراسة متمثلة في:

- إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى لتعزيز النتائج المتوصل إليها.
- أثر الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات.
- أثر الاتصال التنظيمي في تنمية الولاء التنظيمي.
- أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق التفوق التنظيمي.
- ربط إدارة الصراع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى كالقيادة الإدارية، إدارة المعرفة، سلوك المواطنة التنظيمية، المناخ التنظيمي.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork designs at each corner, framing the central text.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## أ- الكتب

1. إبراهيم عبد ربه إبراهيم علي، ماجد محمود مصطفى، مبادئ علم الإحصاء، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
2. أبو النصر مدحت، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
3. أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. بن وهيب نورة، الاتصال المؤسسي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
5. جمال لينا، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
6. الجيلاني حسان، التنظيم والجماعات، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
7. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
8. حريم حسين، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
9. حمو محمد سلطان، الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
10. حمود خضير كاظم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. خلف السكارنه بلال، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
12. خلف عبد الجواد مصطفى، الإحصاء الاجتماعي المبادئ والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. خورشيد مراد كامل، الاتصال الجماهيري والإعلام، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. دليو فضيل، الاتصال في المؤسسة، مخبر علوم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2003.
15. ذياب عواد فتحي احمد، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
16. الزعبي محمد بلال، الطلاقة عباس، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
17. سليمان سناء محمد، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، 2014.

18. السيفو وليد إسماعيل، عيد احمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، أساسيات الأساليب الإحصائية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
19. شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2011.
20. الصيرفي محمد، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
21. الطراونة حسين احمد وموسى محمد ياسين ، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
22. العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
23. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2005.
24. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
26. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار وائل، عمان، 2012.
27. قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
28. محمد الدلمي عبد الرزاق، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. محمد جهاد جبل وهلالات دلال، مهارات الاتصال الإنساني ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2008.
30. محمد صالح عماد فاروق، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2010.
31. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
32. مسلم علي عبد الهادي وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2013.

33. الهيتي صلاح الدين حسين، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- ب- المجلات
1. بشته حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، جامعة جيجل، 20204.
2. برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، 2016.
3. بن جلول نبيل و زاهي منصور، مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، مجلة مجتمع تربية عمل، العدد 03، 2017.
4. بورعدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، جامعة سطيف، 2005.
5. الجعافرة صفاء جميل، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 02، الجامعة الأردنية، 2013.
6. حامد علي حامد هارون، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد 09، كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، 2020.
7. الحرارشة محمد ومقابلة محمد، درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، 2009.
8. حسين إبراهيم، دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 77، الجزء 2، جامعة الكويت، 2021.
9. حمزة بعلي، خالد بن جلول، محمد بنية، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات العدد 07، جامعة قلمة، 2019.
10. دريدي فاطمة و زرقاوي أمال، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.

11. الرشيدى احمد عبید، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد5، العدد24، 2021.
12. رويم فائزة ومهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
13. العبيدي أمل محمود علي، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69 ، 2008.
14. فارس محمد جودت، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 11، العدد 01، جامعة الأزهر، فلسطين، 2021.
15. ميلود العموري، نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي(بين الواقع والتطبيق) دراسة حالة، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13، العدد 01، 2021.
16. النمر سعود بن محمد، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق ادارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 7، الرياض، 1994.
17. نهى العاصي، توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، العدد 22، جامعة قناة السويس، 2019.

## ج- المذكرات

1. أبو عجوة حامد علي، علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
2. أحمد حنان، دور الصراعات التنظيمية في فعالية فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016.
3. البوسعيدي عبد الله بن سعيد بن عبد الله، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأساليب الإبداعية المقترحة لحل المشكلات لدى القيادات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 2021.

4. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
5. توفيق الحوراني هبة منير، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.
6. حفيظ إيمان، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.
7. خلف الله محمد احمد محمد دم، الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس جودة تقويم امتحانات الكيمياء والفيزياء بالشهادة السودانية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
8. زرفاوي أمال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
9. سعدون سمية، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ألسانيا، 2014.
10. العايب رايح، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
11. عناب أميمة، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.
12. الفقعاوي ميسون إسماعيل محمود، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2017.
13. فواظمية محمد، الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.

14. كتفي جميلة، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة، مذكرة ماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

15. مرزوق ابتسام يوسف محمد ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

16. نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

#### د - الملتقيات

1. سمير عباس، الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات، الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر، 2013.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Fook Chan Yuen, Abdulhusain Abdulhadi Hasan, **Conflict management style of principals as perceived by intermediate school teachers in Bahrain**, Now Trends And Issues Proceedings On Humanities And Social Sciences, Vol 06, Issue 01, 2019.
2. Kline Rex. B, **Principles And Practice of Structural Equation Modeling**, Third Edition, Methodology In The Social Science, 2004.
3. Muchielli Alex , **Les Sciences de l'information et de la communication** , Edition Hachette , Paris, 2001.
4. Oluwatoyin Bolanle Akinola, Adeolu Joshua Ayeni, **Organizational Communication And Teachers Productivity In Secondary Schools In Ondo State**, Nigeria, Journal Of Education And Practice, Vol 11, No 17, 2020.
5. Potin Yvan, **La gestion des conflits dans les organisations**, 2009.
6. Robbins Stephen , **Organizational Behavior** ,9 Th Ed., Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
7. Sekaran Uma , **Research Methods For Business Skill Building Approach**, 4 Edition, John Wiley And Son, Inc New York, 2004.

8. Sosrowidigdo Suryanto, **The Influence Of Organizational Communication Toward Employee Performance In PT. Pos Indonesia East Jakarta Branch**, Journal Of Research In Business, Economics, And Education, Vol 02, Issue 03, 2020.
9. Spaho Kenan, **Organizational Communication And Conflict Management**, Management, Vol 18, 2013.
10. Yousfi Ahmed El Amine, Boussalem Aboubakeur, **Role Of Structural Empowerment On Organizational Conflict Management** ,Case Study On The Directorate Of Maintenance In Laghouat (DML), Journal Of Contemporary Research, Vol 04, N01 ,2021.

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الأستاذ	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عيسى نجيمي	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	شفيق شاطر	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	سمير سالمى	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نسيم حمودة	04
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	فيصل بومميز	05

الملحق رقم(02): استبانة الدراسة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى \_ جيجل \_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

في إطار إجراء الدراسة الميدانية حول :

" أثر الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

يشرفنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي فالرجاء منكم التفضل بالإجابة على العبارات التي تحتويها الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

وفي الأخير نشكر حسن تعاونكم ومساعدتكم القيمة في انجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذ:

إدر مناد

من إعداد الطالبتين :

- حميمص الهام.
- رويبح وردة.

السنة الجامعية 2021/2022.

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية.

ضع العلامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك:

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن: أقل من 30 سن  من 30 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- الرتبة الوظيفية: أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ

أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضر أ

أستاذ التعليم العالي

4- الشهادة المتحصل عليها: ماجستير  دكتوراه

5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## المحور الثاني: الاتصال التنظيمي.

ضع العلامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الاتصال النازل</b>						
01	تصلني المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.					
02	المعلومات التي ألقاها من الإدارة تمتاز بالوضوح.					
03	تصلني المعلومات الموجهة للتنفيذ من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.					
04	تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي.					
05	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متنوعة للاتصال بي.					
<b>الاتصال الصاعد</b>						
06	اتصل بالإدارة لتقديم الشكاوي بدون تعقيدات.					
07	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة.					
08	تهتم الإدارة باقتراحاتي المتعلقة بتحسين العمل في الكلية.					
09	كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال اتصالاتي بالإدارة.					
10	اعتمد على وسائل اتصال متنوعة (كتابي، شفوي) للاتصال بالإدارة.					

الاتصال الأفقي					
					11 أتواصل مع زملائي من اجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.
					12 أتناقش مع زملائي في العمل حول طريقة انجاز المهام الابداعية والبحثية.
					13 أتواصل مع زملائي في العمل دون عراقيل من الإدارة.
					14 أتناقش مع زملائي في العمل بشكل مستمر.
الاتصال غير الرسمي					
					15 تصلني المعلومات حول القرارات التي تتخذها الإدارة من خلال زملائي.
					16 تعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر شيوعا بين الأساتذة.
					17 أقابل المسؤولين بشكل غير رسمي لحل مشكلة ما.
					18 تعتبر الإشاعات احد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات لي.
					19 تساعدني العلاقات الاجتماعية عند الاتصال بالزملاء بهدف انجاز العمل.
					20 المعلومات التي تصلني عبر الاتصال غير الرسمي تتمتع بالمصداقية.

## المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
01	تحرص الإدارة على دراسة كل أسباب الصراع للوصول إلى حل سليم.					
02	تقرب الإدارة وجهات النظر لتقادي الصراع بين أعضاء الكلية.					
03	تعمل الإدارة على توجيه الصراع بما يحقق أهدافها.					
04	تحرص الإدارة على تفعيل الاتصالات من أجل إدارة فعالة للصراع.					
05	تتوقع الإدارة الصراعات التنظيمية قبل حدوثها وتضع سيناريوهات للتعامل معها.					
06	تطرح الإدارة حل وسيط لإرضاء جميع أطراف الصراع					
07	تلتزم الإدارة الحياد عند حدوث صراعات في العمل.					
08	توضح الإدارة مكاسب وخسائر الأطراف المتصارعة.					
09	أقوم بالتخفيف من حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة.					
10	اعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني.					
11	تتاح الفرصة للأساتذة للنقاش والحوار مع الإدارة.					

الملحق رقم(03): الصدق الداخلي لأداة الدراسة

أولاً: الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول (الاتصال التنظيمي)

الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال النازل

Corrélations

		A01	A02	A03	A04	A05	النازل
A01	Corrélation de Pearson	1	,588**	,484**	,299*	,031	,738**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,016	,809	,000
	N	65	65	65	65	65	65
A02	Corrélation de Pearson	,588**	1	,586**	,114	-,045	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,368	,719	,000
	N	65	65	65	65	65	65
A03	Corrélation de Pearson	,484**	,586**	1	,438**	,231	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,064	,000
	N	65	65	65	65	65	65
A04	Corrélation de Pearson	,299*	,114	,438**	1	,331**	,692**
	Sig. (bilatérale)	,016	,368	,000		,007	,000
	N	65	65	65	65	65	65
A05	Corrélation de Pearson	,031	-,045	,231	,331**	1	,434**
	Sig. (bilatérale)	,809	,719	,064	,007		,000
	N	65	65	65	65	65	65
النازل	Corrélation de Pearson	,738**	,644**	,816**	,692**	,434**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

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

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

## الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال الصاعد

### Corrélations

		B06	B07	B08	B09	B10	الصاعد
B06	Corrélation de Pearson	1	,435**	,548**	,198	,065	,645**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,114	,605	,000
	N	65	65	65	65	65	65
B07	Corrélation de Pearson	,435**	1	,308*	,136	,165	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000		,012	,281	,188	,000
	N	65	65	65	65	65	65
B08	Corrélation de Pearson	,548**	,308*	1	,579**	,406**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012		,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
B09	Corrélation de Pearson	,198	,136	,579**	1	,403**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,114	,281	,000		,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
B10	Corrélation de Pearson	,065	,165	,406**	,403**	1	,594**
	Sig. (bilatérale)	,605	,188	,001	,001		,000
	N	65	65	65	65	65	65
الصاعد	Corrélation de Pearson	,645**	,567**	,854**	,722**	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

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

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

## الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال الأفقي

### Corrélations

		C11	C12	C13	C14	الأفقي
C11	Corrélation de Pearson	1	,786**	,437**	,483**	,861**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
C12	Corrélation de Pearson	,786**	1	,456**	,481**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
C13	Corrélation de Pearson	,437**	,456**	1	,443**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
C14	Corrélation de Pearson	,483**	,481**	,443**	1	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
الأفقي	Corrélation de Pearson	,861**	,865**	,703**	,758**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

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

## الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال غير الرسمي

### Corrélations

		D15	D16	D17	D18	D19
D15	Corrélation de Pearson	1	,363**	,272*	,367**	,275*
	Sig. (bilatérale)		,003	,029	,003	,027
	N	65	65	65	65	65

	Corrélation de Pearson	,363**	1	,662**	,344**	,402**
D16	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,005	,001
	N	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,272 <sup>+</sup>	,662**	1	,335**	,355**
D17	Sig. (bilatérale)	,029	,000		,006	,004
	N	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,367**	,344**	,335**	1	,393**
D18	Sig. (bilatérale)	,003	,005	,006		,001
	N	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,275 <sup>+</sup>	,402**	,355**	,393**	1
D19	Sig. (bilatérale)	,027	,001	,004	,001	
	N	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,158	,320**	,261 <sup>+</sup>	,232	,381**
D20	Sig. (bilatérale)	,208	,009	,036	,063	,002
	N	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,631**	,777**	,727**	,674**	,668**
رسمي_غير	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

### Corrélations

		D20	رسمي_غير
	Corrélation de Pearson	,158	,631**
D15	Sig. (bilatérale)	,208	,000
	N	65	65
	Corrélation de Pearson	,320**	,777
D16	Sig. (bilatérale)	,009	,000
	N	65	65

	Corrélation de Pearson	,261*	,727**
D17	Sig. (bilatérale)	,036	,000
	N	65	65
	Corrélation de Pearson	,232**	,674**
D18	Sig. (bilatérale)	,063	,000
	N	65	65
	Corrélation de Pearson	,381*	,668**
D19	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	65	65
	Corrélation de Pearson	1	,546**
D20	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
	Corrélation de Pearson	,546**	1**
رسمي_غير	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65

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

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

### ثانيا: الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي)

#### Corrélations

	E01	E02	E03	E04	E05	E06
Corrélation de Pearson	1	,630**	,499**	,672**	,395**	,283*
E01 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,022
N	65	65	65	65	65	65
Corrélation de Pearson	,630**	1	,567**	,578**	,309*	,154
E02 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,012	,219
N	65	65	65	65	65	65

	Corrélation de Pearson	,499**	,567**	1	,307*	,317*	,023
E03	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,013	,010	,854
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,672**	,578**	,307*	1	,310*	,269*
E04	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,013		,012	,031
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,395**	,309*	,317*	,310*	1	,386**
E05	Sig. (bilatérale)	,001	,012	,010	,012		,002
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,283*	,154	,023	,269*	,386**	1
E06	Sig. (bilatérale)	,022	,219	,854	,031	,002	
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,498**	,470**	,064	,365**	,374**	,231
E07	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,614	,003	,002	,064
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,534**	,279*	,324**	,440**	,375**	,145
E08	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,008	,000	,002	,248
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,168	,134	-,092	,181	,192	,284*
E09	Sig. (bilatérale)	,182	,286	,464	,150	,126	,022
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	-,241	-,238	,081	-,225	-,007	,167
E10	Sig. (bilatérale)	,053	,056	,524	,071	,958	,184
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,329**	,401**	,171	,368**	,202	,170
E11	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,172	,003	,107	,175
	N	65	65	65	65	65	65

	Corrélation de Pearson	,803**	,718**	,552**	,713**	,619**	,494**
الصراع	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65

### Corrélations

		E07	E08	E09	E10	E11	الصراع
	Corrélation de Pearson	,498	,534**	,168**	-,241**	,329**	,803*
E01	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,182	,053	,008	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,470**	,279	,134**	-,238**	,401*	,718
E02	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,286	,056	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,064**	,324**	-,092	,081*	,171*	,552
E03	Sig. (bilatérale)	,614	,008	,464	,524	,172	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,365**	,440**	,181*	-,225	,368*	,713*
E04	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,150	,071	,003	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,374**	,375*	,192*	-,007*	,202	,619**
E05	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,126	,958	,107	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,231*	,145	,284	,167*	,170**	,494
E06	Sig. (bilatérale)	,064	,248	,022	,184	,175	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	1**	,511**	,162	-,186**	,264**	,624
E07	Sig. (bilatérale)		,000	,198	,138	,033	,000
	N	65	65	65	65	65	65

	Corrélation de Pearson	,511**	1*	,139**	,011**	,241**	,669
E08	Sig. (bilatérale)	,000		,268	,932	,053	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,162	,139	1	,166	,175	,367*
E09	Sig. (bilatérale)	,198	,268		,187	,164	,003
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	-,186	,011	,166	1	-,197	,024
E10	Sig. (bilatérale)	,138	,932	,187		,115	,849
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,264**	,241**	,175	-,197**	1	,510
E11	Sig. (bilatérale)	,033	,053	,164	,115		,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,624**	,669**	,367**	,024**	,510**	1**
الصراع	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,849	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

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

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

الملحق رقم(04): معامل الثبات ألفا كرونباخ

ثبات بعد الاتصال النازل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,691	5

ثبات بعد الاتصال الصاعد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	6

ثبات بعد الاتصال الأفقي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	4

ثبات بعد الاتصال غير الرسمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	6

المعدل الكلي لثبات محور الاتصال التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	20

المعدل الكلي لثبات محور إدارة الصراع التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	11

الملحق رقم(05): التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	41	63,1	63,1	63,1
Valide أنثى	24	36,9	36,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 40 إلى أقل من 30	33	50,8	50,8	50,8
Valide سنة 50 إلى أقل من 40	28	43,1	43,1	93,8
سنة فأكثر 50	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الوظيفية\_الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ مساعد ب	8	12,3	12,3	12,3
Valide أستاذ مساعد أ	17	26,2	26,2	38,5
أستاذ محاضر ب	19	29,2	29,2	67,7
أستاذ محاضر أ	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الشهادة\_المتحصل\_عليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ماجستير	21	32,3	32,3	32,3
Valide دكتوراه	44	67,7	67,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

عدد\_سنوات\_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات أقل من 5	5	7,7	7,7	7,7
إلى أقل من 5 من 10 سنوات	20	30,8	30,8	38,5
Valide سنة 15 إلى أقل من 10 من	34	52,3	52,3	90,8
سنة فأكثر 15	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول فقرات الاستبيان  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول (الاتصال التنظيمي)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A01	65	3,5538	,95248
A02	65	3,9077	,67830
A03	65	3,5846	,84580
A04	65	3,3077	,98303
A05	65	3,7692	,70199
النازل	65	3,6246	,56293
B06	65	3,7385	,75575
B07	65	3,8308	,71958
B08	65	3,1385	,88171
B09	65	3,3538	,94258
B10	65	3,7846	,73935
الصاعد	65	3,5692	,55366
C11	65	3,4308	,84722
C12	65	3,4923	,85006
C13	65	3,8154	,68219
C14	65	3,5077	,83147
الافقي	65	3,5615	,64352
D15	65	3,2769	,99228
D16	65	3,2462	,93593
D17	65	2,9385	,93336
D18	65	2,7231	,94386
D19	65	3,4923	,75256
D20	65	3,4154	,74775
رسمي_غير	65	3,1821	,59637
التنظيمي_الاتصال	65	3,4844	,38533
N valide (listwise)	65		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني ( إدارة الصراع التنظيمي )

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E01	65	3,1385	,86380
E02	65	3,1231	,80054
E03	65	3,1385	,78813
E04	65	3,0923	,78508
E05	65	2,9077	,67830
E06	65	3,1231	,76050
E07	65	3,2769	,78078
E08	65	3,2615	,83436
E09	65	3,6308	,57471
E10	65	3,8000	,68920
E11	65	3,7385	,73478
الصراع	65	3,2937	,42784
المذكرة	65	3,3890	,34480
N valide (listwise)	65		

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفرطح)

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
النازل	65	-,806	,297	,746	,586
الصاعد	65	-,433	,297	-,127	,586
الافقي	65	-,503	,297	-,128	,586
رسمي_غير	65	-,530	,297	-,132	,586
التنظيمي_الاتصال	65	-,272	,297	-,324	,586
الصراع	65	-,260	,297	-,159	,586
المذكرة	65	,134	,297	-,767	,586
N valide (listwise)	65				

الملحق رقم (08): اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين المسموح)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Statistiques de colinéarité		
	Tolérance	VIF	
1	النازل	,714	1,400
	الصاعد	,701	1,427
	الافقي	,805	1,242
	_غير رسمي	,804	1,244

a. Variable dépendante : الصراع

الملحق رقم (09): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,478 <sup>a</sup>	,228	,177	,38815

a. Valeurs prédites : (constantes), الصاعد, الأفقي, النازل, غير رسمي,

b. Variable dépendante : الصراع

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,676	4	,669	4,440	,003 <sup>b</sup>
1 Résidu	9,040	60	,151		
Total	11,715	64			

a. Variable dépendante : الصراع

b. Valeurs prédites : (constantes), الصاعد, الأفقي, النازل, غير رسمي,

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,556	,446		3,488	,001
1 النازل	,095	,102	,125	,932	,355
الصاعد	,258	,105	,334	2,462	,017
الأفقي	,031	,084	,046	,366	,716
غير رسمي	,114	,091	,159	1,258	,213

