

جامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست- جيجل-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

العنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع داخل

المؤسسة الخدماتية الجزائرية

دراسة ميدانية على مسؤولي بلدية - الشقفة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

- بواب رضوان

من إعداد الطالبتين:

✓ طيبوش حليلة

✓ شباح سمية

الأستاذ : ضلوش كمال رئيسا

الأستاذة : ميلاط صبرينةمناقشا

الأستاذ: بواب رضوان مشرفا

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا
نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كانت له يد المساعدة
في إنجاز هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد
كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى الأستاذ المشرف: بواب رضوان
الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه
القيمة فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب
ونتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الذين أشرفوا
على تدريسنا خلال السنوات الخمس
ولكل من ساهم بالكثير أو القليل
في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور
وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا
الذي أعاننا في إنهاء هذا العمل.

حليمة وسمية

إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم
سيدنا وحبينا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:
بعدهما رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن
أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوماً بروحه وماله
إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويجزني بجزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري

إلى أبي الغالي التوهامي

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي
إلى المرأة التي غمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر
إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء أبعبارات الليل أم بعبارات النهار
إلى أمي الغالية فاطمة

إلى شركائي في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان
إلى كل أفراد العائلة كبيرهم وصغيرهم، وجميع الأهل والأقارب
إلى الكتاكيت عصوي، مهدي، موسى ووائل
وإلى كل عائلة "طيبوش" بعيدين كانوا أو قريبين
إلى جميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة تاسوست وبالأخص وليد عبد المولى، لعلامة زهير
إلى أعز صديقة لي شفيقة عميمور

إلى صديقاتي زهرة، عفاف، تليجة، سلمى، مليكة...
إلى من قضيت معهم أجمل أيام الجامعة وطوال فترة الدراسة
والى كل من جمعني بهم لحظة صدق وفارقتني عنهم لحظة صدق
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد
إلى كل قارئ هذا الإهداء

حليمة

إهداء

إلى مدينة العلم وياها

إلى القلب النابض بالحنان الوالدة العزيزة أدامها الله

إلى من له الحب الخالص والدي العزيز أدامه الله

إلى سند الحياة في الشدة والرخاء أخي وأخواتي أعزهم الله

إلى من يقدر حقيقة العلم والمعرفة حفظه الله

إلى من وفر لي سبيل النجاح أعزه الله

إلى من علمني حرفا أساتدتي المحترمون وفقهم الله

إلى أصدقاء الماضي والحاضر راعهم الله

اهدي لكم جمدي المتواضع

سمية

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر
ب ج	إهداء
د	فهرس المحتويات
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الجداول
2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
6	1- أسباب اختيار الموضوع
7	2- أهداف الدراسة
7	3- أهمية الدراسة
8	4- إشكالية الدراسة
10	5- فروض الدراسة
11	6- مفاهيم الدراسة
21	7- الدراسات السابقة
21	7-1- دراسات الاتصال التنظيمي
28	7-2- دراسات إدارة الصراع
35	حوصلة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة	
38	تمهيد
39	1- النظريات الكلاسيكية
39	1-1- نظرية الإدارة العلمية " فريديريك و تسلا و تايلور "
40	1-2- نظرية التكوين الإداري " هنري فايول "
43	1-3- النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر "

44	2- النظريات النيو كلاسيكية
45	1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو و زملاءه" Human Relation
46	2-2- نظرية "x" "y" دوغلاس ماك غريغور
48	2-3- سلم الحاجات لماسلو Abraham Maslow
50	3- النظريات الحديثة
50	3-1- نظرية اتخاذ القرار " هيرت سيمون "
51	3-2- نظرية النظم لشاستر برنارد
52	3-3- نظرية الإدارة بالأهداف
53	4- مناقشة النظريات
54	حوصلة الفصل
الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي	
57	تمهيد
58	1- أهمية الاتصال التنظيمي
59	2- أهداف الاتصال التنظيمي
60	3- عناصر الاتصال التنظيمي
64	4- أنواع الاتصال التنظيمي
68	5- شبكات الاتصال التنظيمي
71	6- وسائل الاتصال التنظيمي
74	7- معوقات الاتصال التنظيمي
77	8- دور المدير في تحسن فعالية الاتصال التنظيمي بالمنظمة
78	9- دور الاتصال التنظيمي في تشخيص الصراع
81	حوصلة الفصل
الفصل الرابع: الصراع التنظيمي	
84	تمهيد
85	1- أهمية الصراع التنظيمي
85	2- مراحل تور الصراع في الفكر التنظيمي

87	3- أنواع الصراع التنظيمي
91	4- أسباب الصراع التنظيمي
93	5- اثار الصراع التنظيمي
94	6- أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
100	7- مراحل ادارة الصراع
101	8- طرق تسوية الصراع التنظيمي
104	حوصلة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
107	تمهيد
108	1- مجالات الدراسة
108	1-1- المجال الجغرافي للدراسة
110	1-2- المجال البشري للدراسة
110	1-3- المجال الزمني للدراسة
111	2- المنهج
112	3- أدوات جمع البيانات
112	3-1- الاستمارة
113	3-2- المقابلة
113	3-3- الملاحظة
114	3-4- الوثائق والسجلات
114	4- أساليب التحليل
114	4-1- أسلوب التحليل الكمي
114	4-2- أسلوب التحليل الكيفي
الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية	
118	تمهيد
119	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:
144	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

145	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
146	4- النتيجة العامة
147	5- القضايا التي أثارها الدراسة
150	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
48	يمثل هرم الحاجات لماسلو.	1
63	يوضح عناصر الاتصال التنظيمي.	2
66	يمثل الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنظمة.	3
67	يوضح أنواع الاتصالات التنظيمية الرسمية.	4
69	يوضح شبكات الاتصال التنظيمي	5
80	يمثل مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها.	6
90	يوضح أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف.	7
97	يوضح نموذج "توماس" و "كيلمان".	8
100	يوضح مراحل إدارة الصراع.	9

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح الفرق بين النظرية التقليدية و الحديثة للصراع داخل المؤسسات.	87
2	يوضح الثلاث استراتيجيات الأكثر استخداما في ادارة الصراع وحالات اللجوء إليها.	96
3	يمثل جنس المبحوثين.	119
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.	119
5	يبين الأقدمية.	120
6	يبين معيار التوظيف.	120
7	يبين المستوى التعليمي.	121
8	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا للتصنيف المهني.	121
9	يمثل الطريقة الاتصالية المتبعة من قبل الرؤساء في إيصال المعلومات للمرؤوسين.	122
10	يبين الوسائل الأكثر اعتمادا في إيصال المعلومات للمرؤوسين.	122
11	يمثل قبول مختلف الأوامر التي يصدرها المسؤول وانعكاسها على المرؤوسين.	123
12	يمثل مدى اطلاع المرؤوسين على مستجدات العمل.	124
13	يمثل الرقابة الممارسة على المرؤوسين والتي تقلل من ضغوط العمل.	125
14	يمثل السماح للمرؤوسين بطرح انشغالاتهم عند عقد الاجتماعات.	126
15	يمثل مدى قبول الحلول التي يقدمها الرؤساء.	127
16	يمثل شكاوي المرؤوسين وطريقة معالجتها.	128
17	يمثل صعوبة الاتصال بالإدارة وانعكاسها على المرؤوسين.	129
18	يمثل السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مسائل تخص العمل.	130

131	يمثل الاتصال بين الرؤساء .	19
132	يمثل طبيعة العلاقة بين الرؤساء وانعكاس ذلك على المرؤوسين .	20
133	يمثل تقييم للعملية الاتصالية الرسمية في التقليل من حدة توتر العلاقات بين المرؤوسين .	21
134	يمثل تكوين علاقات شخصية مع المرؤوسين و أساس قيام هذه العلاقة .	22
135	تأثير العلاقة الشخصية التفضيلية لبعض المرؤوسين على البعض الآخر .	23
136	العلاقة الغير الرسمية والإحاطة بأسباب الصراع بين المرؤوسين .	24
137	يمثل الاستعانة بالمرؤوسين في التدخل لتسوية الخلافات بينهم .	25
138	يمثل الاتصالات الغير رسمية والتخفيف من حدة الصراع .	26
139	يمثل المناقشة غير الرسمية و تقليل من حدة التوتر بين المرؤوسين .	27
140	يمثل التشجيع على إقامة علاقات غير رسمية في محيط العمل .	28
141	يمثل التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين يقلل من حدة الصراع بين الطرفين .	29
141	يمثل التجمعات الغير رسمية وقبول مختلف القرارات الإدارية .	30
142	يمثل تقييم لاتصالات غير الرسمية في تسوية الخلافات بين الموظفين .	31
143	يمثل ترتيب العناصر حسب أهميتها في نجاح عملية إدارة الصراع بالمؤسسة .	32

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية عند الحديث عن النجاحات التي حققتها المجتمعات المعاصرة، إذ لا يمكن العمل فيها بإرجاعها إلى عنصر واحد بل هناك خلط ومزج بين عناصر ومكونات مختلفة لهذه المجتمعات مع بعضها البعض ويرتبط ذلك بشكل واضح وجلي بطريقة سيرها وتحكمها واستغلالها لمقوماتها، وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر يسعى إلى استثمار موارده المختلفة لتحقيق الهدف الرئيسي والمسطر، يمثل فيه عنصر الاتصال المكون الرئيسي للتفاعلات التي تقوم بها المؤسسة والأفراد على حد سواء، ومن ثم تحقيق التماسك بين الأفراد والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها، ولما كان الاتصال التنظيمي عملية اجتماعية مركبة فإنه يفرض علينا الوقوف عند هذا المفهوم وتحديد مدلولاته ومعرفة عناصر العملية الاتصالية وفك رموزها وبالتالي التعرف على دورها ووظيفتها في تنظيم الجماعة والتقليل من التوترات والصراعات داخلها، ولعل هذا ما يجعل هذا الأخير له الدور الرئيسي والمحوري في إدارة الصراع داخل المؤسسة ببعديه الرسمي وغير الرسمي، وهذا ما أوجب على المؤسسات القيام ببناء شبكة اتصال مرنة تسمح بإجراء تغييرات ايجابية في إطار مواجهتها لمثل هذه التحديات بهدف تحسين أداء الخدمة والتفاعل بين مختلف الأفراد والمستويات.

ومن هذا المنطلق يحاول بحثنا دراسة تحديد صيغة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع لدى عمال المؤسسة الخدمائية - بلدية الشقفة - جيجل -.

وضمن هذا السعي فقد قسمت الدراسة إلى إطارين أساسيين:

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

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

الفصل الثاني: وقد خصص هذا الفصل لعرض أهم نظريات التنظيم التي تناولت موضوع الدراسة، بداية بالنظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية البيروقراطية)، تليها النظريات النيوكلاسيكية (نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية x ، y لماك غريغور، نظرية سلم الحاجات) وأخيرا عرض للنظريات الحديثة (نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم، نظرية الإدارة بالأهداف).

الفصل الثالث: والمعنون " ماهية الاتصال التنظيمي " انطلاقا من تحديد أهمية الاتصال التنظيمي، أهدافه، عناصره وأنواعه، شبكاته ووسائله وأهم معوقاته ودور المدير في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، ليختم الفصل بعرض دور الاتصال التنظيمي في تشخيص الصراع.

الفصل الرابع: والمعنون تحت " ماهية الصراع " بداية بعرض أهمية ومراحل تطور الصراع في الفكر التنظيمي وأنواعه، أسبابه، آثاره وأساليب واستراتيجيات إدارته، ومراحل إدارته، ليختم الفصل بطرق تسويته.

أما فيما يخص **الجانب الميداني** فقد احتوى على فصلين:

تم فيه عرض **الإجراءات المنهجية** والتي تم فيه تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري والزمني) وكذا تحديد المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، أساليب التحليل المستخدمة).
ليكون **الفصل السادس** آخر فصل في المذكرة والذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة بمحاورها الثلاث، وكذا مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة فعرض لأهم القضايا التي أثارها الدراسة، وفي الأخير ختمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المعتمدة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة:

- 1- أسباب اختيار الموضوع
 - 2- أهداف الدراسة
 - 3- أهمية الدراسة
 - 4- إشكالية الدراسة
 - 5- فروض الدراسة
 - 6- مفاهيم الدراسة
 - 7- الدراسات السابقة
 - 8- الهدف من عرض و توظيف الدراسات السابقة
- حوصلة الفصل

إن دراسة أي موضوع أو بحث علمي لا يتم إلا بناءً على دوافع وأسباب تجعلنا نميل إلى دراسة فكل باحث عند اختياره لموضوع الدراسة له أسباب ينطلق منه ولقد جاء اختيارنا لموضوع دراستنا استناداً لجملة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية.

1- أسباب اختيار الموضوع:

1-1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية.
- الميول الشخصي والرغبة في المزيد من المعرفة عن موضوع الاتصال التنظيمي وعملية إدارة الصراع.
- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث العلمي مثل هذه الدراسات.
- اطلاعنا المسبق على بعض البحوث والأعمال مما أعطانا نظرة عامة حوله، فكان مشجعاً لاختياره لموضوع الدراسة.
- الرغبة في معالجة موضوع تستفيد منه المؤسسات الجزائرية الخدمائية.

1-2- الأسباب الموضوعية:

- تلاؤم الموضوع مع طبيعة التخصص.
- القيمة العلمية والعملية للموضوع.
- انجاز دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- محاولة تسليط الضوء على بعض العراقيل التي تواجه عملية الاتصال التنظيمي وتؤدي إلى نشوء الصراع.
- محاولة معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية إدارة الصراع.
- محاولة التطرق إلى بعض جوانب النقص التي لم تتطرق لها بعض الدراسات السابقة.

2- أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى بلوغها فافتراض فروض ومحاولة التحقق من صدقها امبريقيا وهذه الأهداف تكون علمية وعملية.

2-1- الأهداف العلمية:

- التعرف على مفهوم الاتصال التنظيمي ومكوناته حسب ما تناولته أدبيات الموضوع.
- الكشف عن طبيعية الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مفهوم إدارة الصراع حسب ما تناولتها أدبيات الموضوع.
- التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة الكشف عن أهم عناصر الاتصال التنظيمي التي يمكن أن يكون لها دور في إدارة الصراع داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية.
- معرفة كيف يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة عملية الصراع داخل المؤسسة الخدمائية.

2-2- الأهداف العملية:

- معرفة كيف تؤثر هذه الظاهرة على مردودية الفاعلين في المؤسسة.
- معرفة مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية أسلوب الاتصال في دراسته للصراع.
- معرفة أسباب الصراع داخل المؤسسة.
- معرفة نقاط الضعف والقوة لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
- المساهمة في إثراء المكتبة بدراسة عملية جديدة.
- تحسيس المؤسسة الجزائرية بأهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخليا.
- الكشف عن تأثير الاتصال التنظيمي على إدارة عملية الصراع داخل المؤسسة الجزائرية الخدمائية.

3- أهمية الدراسة:

إن موضوع الاتصال التنظيمي وعملية إدارة الصراع من المواضيع ذات الأهمية البالغة على المستوى العلمي والعملية وذلك لانتشارهما الواسع والاهتمام المتزايد بهما في الآونة الأخيرة وتكمن أهمية الدراسة في:

3-1- الأهمية العلمية:

- تعد الدراسة من الأبحاث القليلة التي ربطت بين الاتصال التنظيمي وعملية إدارة الصراع داخل المؤسسة في حدود اطلاعنا.
- محاولة تقديم إضافة علمية في مجال التخصص وهو علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- قد يساهم في إبراز الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى الصراع.
- قد يساهم في إبراز الدور الذي يلعبه الصراع في زيادة التنافس بين الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية.

3-2- الأهمية العملية:

- محاولة التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية إدارة الصراع داخل بلدية الشقفة.
- محاولة معرفة مدى إدارة الموارد البشرية (الإدارة + الموظفين) على الاتصال التنظيمي في عملية إدارة الصراع داخل بلدية الشقفة.
- محاولة معرفة كيفية إدارة الصراع داخل بلدية الشقفة.
- السعي إلى تقديم نتائج ومعلومات بحثية تساعد القائمين على بلدية الشقفة في إتباع أسلوب اتصال يكون له دور إيجابي في إدارة عملية الصراع .
- معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين ظاهرة الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسة.
- الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.
- وضع بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على تفعيل دور الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

4- إشكالية الدراسة:

يسود العالم مجموعة من التحولات والتغيرات التي فرضت عليه واقعا جديدا على كافة الأصعدة، الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية وقد انعكس ذلك على المفاهيم و التغيرات التي باتت تحيط بالمؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها حيث تسعى هذه الأخيرة دائما إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، وذلك سواء بوضع قوانين تنظمها وتنظم العلاقات فيها، أو بإجراء تغييرات في نمط أعمالها وأدائها بماوابة البيئة المحيطة بها، وهذا ما يقع على عاتق الإدارة، التي تحاول دوما الحفاظ على تماسكها من خلال الحفاظ على الاستقرار المهني داخلها، والسعي إلى العمل على تكييفها مع الظروف الخارجية المحيطة بها أو الظروف الداخلية التي بداخلها.

إن اختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث، استدعى الكثير من المختصين في الدوائر العلمية إلى الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراساتها وتشخيصها وتتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات نظرا لأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف، كما يجمع التنظيم بين الاتصال والرقابة وفقا لخطة هادفة يخطط لها التنظيم لكي ينفذ ويحقق مختلف أدواره، ومن هنا نادى المسؤولون في التنظيمات الإدارية بوجود الاهتمام بالاتصال من خلال التفريط أو المبالغة فيه أو اعتبار الاتصال غاية في حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعيه الاتصال السائد وكيفية المحافظة عليه وتتميته باستمرار والمؤسسة باعتبارها مصدرا لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم.

وهم بذلك يتبادلون المعلومات والأفكار والمعارف وحتى الأحاسيس ولا يمكن تصور مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات عن طريق الاتصال الجيد الذي يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل وبه يستطيع الإنسان بناء أنظمة بناء أنظمة اجتماعية كما تظهر أهميته بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات الخدماتية بحكم التأثير على مختلف العمليات التنظيمية، ودوره في زيادة الدافعية لدى الموظفين إلا أن عدم قدرة المؤسسة على تفعيل هذه العملية الإدارية بما يخدم الأهداف المسطرة قد يؤدي إلى تعاضم المشاكل وتأثير الأهداف التنظيمية وبالتالي عدم فاعلية المؤسسة، وعجزها عن تلبية الحاجات المتعلقة بوجودها نتيجة لنشوب صراعات بين الموظفين والجهات المسؤولة عن اتحاد القرار، مما يعرضها إلى مشكلات داخلية تؤثر على النسق العام لها، بما يخلق نوعا من عدم الاستقرار ويفتح مجالا للخلاف والصراع على اختلاف مستوياته سواء كان صراع نفسي داخلي أو صراع بين أفراد التنظيم أو صراع بين المجموعات داخله، فالصراع يعتبره الكثير من المتخصصين معوقا يحول بين المؤسسة وتحقيق أهدافها وقد تؤدي زيادته عن الحد المطلوب إلى تفككها وعادة ما ينتج الصراع بسبب الكراهية والعداء وتعارض المصالح والأهداف، لذلك وجب العمل على التقليل من حدته والعمل على إبقائه عند الحد المطلوب والمرغوب بهدف التخفيف من تأثيراته وكل ما يحدث في إطار ما يعرف بإدارة الصراع التنظيمي والذي يعرف على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم الصراع ومعرفة أسبابه وتحديد أبعاده، كما

أثبتت الدراسات والأبحاث العلمية على أن الصراع التنظيمي يعد واحد من الظواهر التي تترك القارئ على شؤون المؤسسات، رغم الجهود المبذولة في إدارته ومحاولة التقليل من حدته. إن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات لا تخلو من الصراع داخلها نتيجة لبروز عدة ظواهر كالمحسوبية والمحاباة وتداخل العمليات التنظيمية وما ينتج عن ذلك من التوترات بين المرؤوسين والجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار وتطبيق مختلف القوانين والإجراءات ما يتوجب من هذه الأخيرة التعامل مع مختلف الظواهر التي قد تنشأ كنتيجة لاختلاف الآراء وشعور البعض بالتهميش وطغيان الأسس الغير موضوعية داخل المؤسسة وهذا ما تعيشه مختلف الإدارات العمومية الجزائرية والتي أصبحت تعج بمختلف هذه الظواهر والكثير من المشكلات التي تستلزم الدراسة من أجل الوقوف عليها ومعالجتها، رغم الدراسات الميدانية التي قام بها الكثير من الباحثين في هذه المؤسسات إلا أنهم لم يجدوا حلا لهذه الظاهرة وهذا ما يفسره كثرة الإضرابات، بروز الجماعات الغير الرسمية والتكتلات وحتى ظهور قنوات جديدة للاتصال الغير رسمي، ومنه سنحاول استقراء موضوع الدراسة داخل المؤسسات الخدمائية معتمدين في ذلك على تساؤل رئيسي مفاده:

* هل يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل لا تمر إلا من خلال تجزئته للأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في التقليل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية ببلدية الشقفة ؟
- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في تسوية الخلافات بين الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية ببلدية الشقفة ؟

5- فروض الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة الفرضيات من المراحل المهمة والجوهرية في أي بحث علمي وتستمد هذه الأهمية من الفوائد التي تحققها للباحث والبحث العلمي على السواء¹. وهي عبارة عن حلول مقترحة لمشكلة الدراسة التي سوف يتم التحقق من صدقها أو بطلانها ميدانيا ومنه فإن الدراسة الحالية احتوت على الفرضيات التالية:

¹ - ربحي مصطفى وغنيم محمد عثمان: اساليب البحث العلمي، الاسس النظرية و التطبيق العلمي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2004، ص 65.

5-1- الفرضية الرئيسية:

*يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة عملية الصراع داخل المؤسسة الخدمتية الجزائرية.

2-5- الفرضيات الفرعية:

- يساهم الاتصال الرسمي في التقليل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الخدمتية ببلدية الشقفة.

- يساهم الاتصال الغير رسمي في تسوية الخلافات بين الموظفين داخل المؤسسة الخدمتية ببلدية الشقفة.

6- مفاهيم الدراسة:

6-1- المفاهيم المحورية لموضوع الدراسة:

إن عملية ضبط المفاهيم وتحديدتها بدقة خطوة أساسية لا غنى عنها بالنسبة للبحث فهي الأساس الذي تبنى عليه باقي خطوات الدراسة ولتوضيحها أكثر للقارئ فقد قمنا بتقسيمها إلى مفاهيم محورية وأخرى مدعمة.

6-1-1- تعريف الاتصال:

- لغة: اتصل اتصالا: اجتمع إلى القوم، انتمى إليه⁽¹⁾، واتصل إلى بني فلان : انتمى وانتسب واتصل الشيء بالشيء مطاوعة وصله به⁽²⁾.

وكلمة اتصال مشتقة من كلمة وصل الذي يعني أساسا الصلة الغاية، أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال انه بأنه نقل أو توصيل أو تبادل الأفكار³.

أما كلمة اتصال في أصلها الانجليزي مشتقة من communication من الكلمة اللاتينية communis وتعني المشاركة في الاتصال وهنا يعني الاشتراك في معلومة أو تبادل المعلومات والمشاعر⁴.

- اصطلاحا: يعرفه عالم الاجتماع تشارلزكولي على انه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله يوجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن كما يحتويها الوجه، الاتجاهات، الإشارات، الصوت، الكلمات، الكتابات، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن¹.

1- قعيبة هزار راتب وآخرون: المعجم العربي المقروء بعيون بشري حي دار راتب الجامعية، لبنان، ص 16.

2- عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص250.

3- دليو فضيل: الاتصال (مناهيجته، نظرياته ووسائله)، دار الفجر، 2003، ص14.

4- عرقوب إبراهيم: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، الجامعة الأردنية، دار محمد محمد لاوي، ص60.

وعليه فالإتصال عنده من أهم الظواهر الإنسانية وأقدمها من حيث الظهور والممارسة. عند علماء النفس: الإتصال عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر².

من التعريف نستنتج أن علماء النفس يركزون على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة في عملية الإتصال.

أما جورج لندريج فيعرفه بأنه نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك³.

في حين يعرف بعض العلماء على أنه "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه⁴.

وعليه فالإتصال يساهم في إقامة العلاقات بين الأفراد ونقل المعلومات ويعمل كذلك على تحديد الأشكال المجتمعية كما يساهم في نقل الحضارات عبر الزمن.

- **التعريف الإجرائي:** الإتصال عبارة عن عملية تتضمن قيام احد الأطراف بإرسال رسالة تتضمن رموز وتكون مكتوبة أو شفوية إلى الطرف الآخر من اجل التأثير فيه، بحيث يعتبر الإتصال نسق اجتماعي يؤدي إلى نشوء علاقات ثنائية أو اجتماعية.

6-1-2- تعريف التنظيم:

- **لغة:** كلمة التنظيم مشتقة من الفعل نظم ونظم الشيء أيألفه ورتبه وجمعه، وانتظم الأمر أي استقام واتسق، ويقابل مفرده التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة organization من الفعل organiser والذي يعني تحضير الشيء وفق خطة⁵.

- **اصطلاحا:** يعرفه نيومان Newman على أنه "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة تتم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"⁶. ومنه يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة وهي مبررات وجوده.

1- دليو فضيل: نفس المرجع، ص15.

2- ماهر أحمد: كيف توسيع المهارات الإدارية في الإتصال،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص26.

3- دليو فضيل: مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ص19.

4-محمود طلعة منال: مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001-2002، ص18.

5. -Français paris 2004 ; p295 de seger "dictionnaire Larousse

6- لطفي طلعت إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر 2008، ص25.

ويعرفه البعض بأنه "تنسيق الجهود والأعمال بين عناصر التنظيم (الإنتاج) لتحقيق أهدافه والربح"¹.
وعليه فالتنظيم ليس وليدة فكرة بل هو مجموعة من الإجراءات المترتبة والمدروسة والمعتمدة على المعلومات والتحليلات.

في حين يعرفه البعض بأنه: " تحديد الأعمال وتوزيعها في سبيل الوصول إلى هدف "².

ومنه فإن عملية التنظيم تدور حول الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

- **التعريف الإجرائي للتنظيم:** هو مجموعة من الأفراد يوجدون في مكان وزمان محدد يدخلون في علاقات مهنية لأجل تحقيق أهداف مسطرة وفقا لإجراءات محددة.

6-1-3- تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرفه محمد علي محمد على انه شبكات مصممة من اجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته و بدونه يتقدر أن يوجد تنظيما سليما، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعات العمل وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية³.

فهو بذلك يشير إلى أن الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكات صممه لنقل المعلومات داخل التنظيم وبدونه يكون التنظيم غير ناجح و فعال، فهو الطريق الذي تعبر خلاله كل أنواع العلاقات الإنسانية.

كما يعرف أيضا بأنه " ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ينحدر من السلطات ويشارك وثيقة مشتركة في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ويستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات⁴.

ويشير هذا التعريف إلى كون الاتصال التنظيمي عبارة عن ذلك التشارك في تسيير الأفراد داخل المؤسسة من طرف السلطات في شكل لوائح وسجلات.

- **التعريف الإجرائي:** هو عملية إدارية ونفسية واجتماعية داخل المنظمة تعمل على نقل الأفكار والمعلومات عبر قنوات رسمية مستهدفة وغير رسمية بهدف بين أفراد وحدات ومكونات المنظمة وتحقيق أهدافها المسطرة وإيجاد وفهم وثيقة مشتركة.

1- بوخرسة بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر ص88.

2- عصفور محمد شاكرا: اصول التنظيم و الاساليب، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط4، 2007، ص128.

3- الشراقوي علي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديد، مصر، ط3، 2002، ص284.

4- محمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان 2002، ص116.

6-1-4- تعريف إدارة الصراع:

أ- تعريف الإدارة:

يعرفها تايلور بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف¹.
 إذن فالإدارة هي المسؤولة عن توجيه سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

كما يعرفها جون مي John mee بأنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق الرواج والسعادة لكل من العاملين وصاحب العمل مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع².
 وعليه فالإدارة هي عملية ذات وجهين، أحدهما العلم والآخر الفن ويتمثل العلم في مجموعة من القوانين والنظريات والمبادئ الإدارية، بينما يتمثل الفن فيما يتمتع به الأفراد من مواهب وقدرات.
 - **التعريف الإجرائي:** هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف يشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع ضرورية لاستغلال موارده، مهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه.

ب- تعريف الصراع:

- **لغة:** مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflictus التي تعني التخاصم مع استخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق والتناظر أو التعارض أو النزاع، أما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.

- **اصطلاحاً:** عرفه Boulding بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

وعرفه زايد " بأنه النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) التي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه".

1- محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، 2011، ص24.

2- المرجع نفسه، ص25.

كما عرفه القحطاني: "إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل"¹.

يتضح من خلال هذه التعاريف أنها تتفق بأن الصراع هو خلاف وتناقض وعدم توافق بين الأشخاص.

- **التعريف الإجرائي:** هو خلاف وعدم توافق ينشأ بين شخصين أو أكثر أو بين مستويين، قد ينتج عنه حالة توتر داخل المؤسسة بحيث يسعى كل طرف إلى إعاقة أهداف أو مصالح الطرف الآخر لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد المتاحة أو غموض الدور وعدم تحديد المسؤوليات أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته.

6-1-5- الفرق بين الصراع وبعض المصطلحات:

أ- الفرق بين الصراع والمنافسة:

هناك من يخلط بين الصراع والمنافسة ويعتبرهما مترادفين في حين أن الصراع يختلف عن المنافسة وذلك كون الصراع موجه نحو طرف آخر وهو يتضمن سلوكا ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الآخر أو محاولة إعاقة أهدافه أو نشاطه².

ويمكن التمييز بين مفهوم الصراع والتنافس من خلال معيارين أساسيين هما درجة التوتر وهدف التوتر فالصراع هو أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، ويعبر عن حالة يصير فيها طرفا العلاقة متنافرين لدرجة رفض كل طرف الاعتراف بوجود الطرف الآخر، كما أن الصراع عادة ما ينتهي بنتيجة ربح أو خسارة أو تساوي أو مفاوضة بين الطرفين المتصارعين.

أما التنافس فهو درجة أدنى من حالة التوتر حيث يتقبل المنافس وجود الطرف الآخر ولو كان ضمنيا حرص كل طرف على إلحاق الأذى بالطرف الآخر إلا أن وجود نوع من التوازن بين القوى يدفعها إلى الإحساس بأهمية التعايش، وربما الاتفاق بشكل أو بآخر حول بعض الأهداف وغالبا ما تكون أهداف الحد الأدنى وبهذا يكون التنافس بديلا للصراع في الحالات التي يسير فيها كل طرف من أطراف العلاقة مهدد بالخسارة وعدم امتلاك القدرة على الوجود لوحده، وقد يتحول التنافس إلى صراع في حالة إحساس أحد الأطراف أن قوته تمكنه من إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر وأنه سوف يكون الراجح الوحيد³.

1 - شلابي زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2011، ص91، ص92، ص93.

2 - النملة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم: إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مفتوح، أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية 2007، ص 14.

3- المرجع نفسه: ص15.

ب- الفرق بين الصراع والأزمة:

رغم وجود تشابه بين المفهومين، لا أن هناك اختلافاً بينهما ويكمن التشابه بينهما في الأسباب كالخلل في انجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة وكذلك النتائج والآثار الغير مرغوبة. غير أنه يمكن أن ننظر للأزمة على أنها حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الفرد أو المنظمات على البقاء في حين أن الصراع يمكن التنبؤ به وليس بالضرورة تكون جميع آثاره سلبية بل بالعكس يمكن إذا ما حدث بالقدر المقبول والمرغوب¹.

6-1-6- تعريف إدارة الصراع:

عرفه المعشر علي أنه "العملية التي من خلالها يتم التعامل مع الصراع ومواجهته عن طريق اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسبابه وأبعاده"².

وعرفه القرويتي على أنه " عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيس لحدوثها بالمستوى الذي تحدث فيه فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة"³.

في حين عرفها روبنز "أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"⁴. ويتضح أن هذه التعاريف قد اتفقت على أن إدارة الصراع التنظيمي يجب أن تبدأ بتحديد الصراع ثم التعامل معه.

- **التعريف الإجرائي للمسؤول:** المسؤول هو عنصر بشري يأتي في قمة الهرم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يمكن أن يكون مسؤولاً لفرع من فروع له مسؤولية إعطاء الأوامر وإصدار القرارات والمصادقة عليها ومراقبة سير الأعمال وله الدور الأكبر في عملية التنظيم الإداري للمؤسسة كونه يملك الصلاحيات اللازمة لذلك.

- **التعريف الإجرائي:** إدارة الصراع في مجملها عبارة عن مجموعة من المهارات الإدارية، حيث تؤدي إلى التعرف على مسببات الصراع وتسعى إلى الاستفادة من إيجابياته والتقليل من سلبياته وتحقيق التوازن لدى الفرد والمنظمة على حد سواء.

1- القرويتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للطباعة، عمان، ط4، 2000، ص 242.

2- يوسف زياد المعشر: الصراع التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، دار الشروق عمان، 2005، ص49.

3- القرويتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، ط2، 1993، ص2005.

4- شلابي زهير بوجمعة: مرجع سابق، ص132.

6-1-7- تعريف المؤسسة الخدمائية:

أ- تعريف المؤسسة:

- لغة: كلمة مؤسسة والاستناد إلى القاموس العربي فهي مشتقة من الفعل أسس، يؤسس مؤسسة وتعني جمعية أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية¹.

- اصطلاحاً: يعرفها لوني وآخرون بأنها " نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكل محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية². ويعرفها شين بأنها عبارة عن نسق عقلائي لنشاط يقوم عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة³.

وما يلاحظ على هذين التعريفين إغفال بعض الجوانب مثلاً: لما يسمى بالإطار الإيديولوجي، والتحدث عن أهداف المؤسسة دون الفرد، كذلك إغفال تفاعل المنظمة مع المحيط الخارجي لها، فالمؤسسة في عزلة عن المحيط الخارجي.

ب- تعريف المؤسسة الخدمائية:

يمكن تعريفها من خلال معيارين المعيار العضوي والمعيار الموضوعي:

***المعيار العضوي**: من هذا المنظور يقصد بالمرفق العام الأجهزة الإدارية أو المؤسسات الإدارية بشكل عام.

***المعيار المادي**: كل نشاط يهدف إلى إشباع حاجات عامة أو مصلحة عامة.

وعليه يمكن تعريف المرفق العام: بأن شخص مصلحي متخصص منح الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري ويتولى تقديم خدمات عامة، بغية القيام بنشاط على صلة بالمصلحة العامة⁴.

1- القاموس العربي الشامل: دار الراتب الجامعية، لبنان، ط 1، 1997، ص 517.

2 - الكساسبة وصفي: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، ط 1، 2011، ص 77، ص 78.

3 - عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص 35.

4- لباد ناصر: القانون الإداري، الجزء الثاني النشاط الإداري، ط 1، لباد للنشر، 2004، ص 106.

6-2- المفاهيم المرتبطة بمتغيرات موضوع الدراسة:**6-2-1- مفهوم الاتصال الرسمي:**

يعرفه عبد الباسط محمد حسن بأنه " الاتصال الرسمي يتكون من مجموعة المستويات التنظيمية ويتمثل في المديرين والفنيين والمشرفين والعمال الذين يخضعون إلى مجموعة من التعليمات واللوائح ويشمل على السياسات والقواعد التي تحدد العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد"¹.

وجاء في كتاب محمد علي محمد " البيروقراطية الحديثة " في قاموس المصطلحات الأساسية أن التنظيم الرسمي هو " ذلك القسم من بناء التنظيمات الذي يحدد وفقا للقواعد والأعراف التي تحدد أنماط السلوك والأدوار وفقا لنمط مقدر رسميا ويتركز على تقسيم العمل وتفويض السلطة وقنوات الاتصال والتنسيق"².

يوجد اختلاف في إعطاء تعريف محدد من طرف علمي للإدارة والتنظيم بالنسبة للتنظيم الرسمي إلا أنهما يتفقان على أنه جماعة منظمة على مستوى عالي تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسمياً.

- **التعريف الإجرائي:** الاتصالات الرسمية هي مجموعة القواعد والقوانين واللوائح الرسمية التي تؤتى أو تصدر من طرف الهيئات العليا (الإدارة) والذي يهدف إلى ضبط المهام والوظائف المنوطة لكل فرد، وكذا ضبط سلوك الأفراد.

6-2-2- مفهوم الاتصال الغير رسمي:

يعرفه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة على أنه " العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"³.

بناء على هذا فإن الاتصال غير الرسمي هو نتيجة التقاء مجموعة من الأفراد في مكان واحد فتنشئ بينهم علاقات اجتماعية ولا دخل للسلطة الرسمية في قيامها وتأخذ كذلك طابع الاستمرارية.

كما تعرفه سعاد نايف البرنوطي على أنه: " كل التنظيمات التي تنشئ عفويا في ظل التنظيم الرسمي"⁴.

ومن هنا نخلص أن التنظيم غير الرسمي هو وليد التنظيم الرسمي.

1 - حسن عبد الباسط محمد: علم الاجتماع الصناعي مكتبة غريب، القاهرة، مصر ، دط، 1978، ص312.

2 - محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1975، ص2.

3-بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص14.

4- البرنوطي سعاد نايف: الأعمال الخصائص والوثائق الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن 2001، ص273.

ويعرفه بشير العلاق على أنه: "تنظيم ينشئ بطريقة عفوية وغير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة وهو بصورة أخرى مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشئ بين جماعات العاملين أثناء العمل"¹.

ومن هذا التعريف يتبين لنا أن التنظيم غير الرسمي ينتج بسبب تفاعل الأفراد فيما بينهم بطريقة عفوية في مكان عملهم.

- **تعريف إجرائي:**الاتصال غير الرسمي هو تلك العلاقات الاجتماعية التي تنشئ بطريقة عفوية بين أفراد التنظيم الرسمي نتيجة التماثل فيما بينهم بهدف تعويض القصور الذي ينتجه التنظيم الرسمي.

6-2-3- مفهوم الموظف:

يعرفه علي السلمي بأنه "شخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة ثم التدريب عليها ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات العليا"².

نلاحظ من هذا التعريف أنه اهتم بجوانب العمل ومتطلبات الوظيفة من خلال إتباع الإجراءات التي تقودها المستويات العليا، وضرورة الالتزام بتلك التعليمات والواجبات الوظيفية ودون الاهتمام بالموظف واتجاهاته وانطباعاته خلال الوظيفة والمهام التي يقوم بها.

ويعرف بارتلي الموظفين: "بأنهم بصفة عامة الأشخاص الذين يقبلون تعيين الإدارة لهم في وظائف محددة ويستمررون بطريقة مستمرة في إدارة المشروع"³.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يولي أهمية للموظف، وإعطائه فرصة للموافقة وقبوله تعيين الإدارة له وفق شروط ومعايير محددة مسبقاً، والمساهمة في الإدارة من خلال التدريب وأداء المهام الوظيفية الموكلة له، مقابل الاحتفاظ بها وتقاضي راتبها عليها.

أما تعريف الموظف من الناحية القانونية:

حسب مرسوم رقم 53/85 المؤرخ في 23 مارس 1985: يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية في المادة 05 منه، ويطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنهاء المدة التجريبية بتسمية الموظف ويكون في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة.

1- العلاق بشير: الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم 2008، ص 201.

2- السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص32.

3- بوضياف أحمد: الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص46.

ونلاحظ من هذا التعريف أن الموظف لا يثبت في منصب عمله إلا بعد انقضاء الفترة التجريبية في الإدارة المعنية، وبعدها يتحصل على حقوقه إذا استوفت الشروط اللازمة التي يجب توفرها لاستلام المنصب ونظرا لعدم وجود تعريف محدد للموظف في القانون، نجد أن معظم الفقهاء والقضاة أن الرأي الراجح عنهم في تعريف الموظف على أنه: "كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق. ولا يهم بعد ذلك طبيعة النشاط الذي يقوم به العامل، هل هو مادي أو قانوني ولا مرتبه في التدرج الإداري ولا كونه يتقاضى مرتبا أولا يتقاضى"¹.

ونلاحظ من خلال هذا التعريف، لكي نقول أن الشخص موظفا لا بد أن تتوفر شروط معينة منها:

- أن يكون العمل ملائما.
 - أن يكون العمل تابع للدولة أو في مرفق يديره أحد أشخاص القانون.
 - أن يتم تعيين الفرد من طرف الإدارة التي يعمل فيها.
 - **التعريف الإجرائي:** يمكن تعريف الموظف على أنه الشخص الذي يشتغل في التنظيم الإداري، يتم تعيينه من طرف الإدارة بناء على جملة من الشروط تتوفر فيه وتخضع لمعايير وأسس متعلقة بالوظيفة وتؤهله لأداء هذا العمل.
- وتجدر الإشارة إلى أنه وخلال إجراء الدراسة قد عمدنا إلى توظيف بعض المرادفات لمفاهيم الدراسة لتشمل عملية البحث ولتقصي، ثم استخدام الاتصال الرسمي كمرادف للتنظيم الرسمي، والمرفق العام كمرادف للمؤسسة الخدماتية.

1 - قاسم محمد أنس: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ط2، 1989، ص5، ص6.

7- الدراسات السابقة:

تمهيد:

تعد الدراسات السابقة أرضية صلبة يرتكز عليها الباحث للانطلاق في بحثه باعتبارها موجه أساس له لمعرفة جوانب عديدة تخص موضوع بحثه، ورغم المجهودات التي بذلت في حدود ما توفر لدينا من إمكانيات إلا أننا لم نوفق في العثور على دراسات سابقة جمعت بين متغيري الدراسة في حين أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت احد متغيري الدراسة بالبحث والتقصي، وقد اخترنا المعيار الذي يتخذ من متغيرات الدراسة أساسا للتصنيف عن طريق تصنيفها إلى دراسات تناولت الاتصال التنظيمي، وأخرى تناولت إدارة الصراع التنظيمي مع الإشارة إلى الدراسات الغربية والعربية والمحلية.

7-1- دراسات الاتصال التنظيمي:

7-1-1- الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي:

* دراسات أو تجارب هاوثورن 1927¹:

بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرن اليتريك)، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة، أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم الترن مايوور وثلزبرج من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (لكنه ازداد) وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي:

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا إقناع العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف برصد مختلف

1- ديسلر جاري: أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض، 1992، ص42.

انتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى، باعتباره محصلة جراء القدرة في العمل والرغبة في العمل. كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات، الجماعات غير الرسمية وهو ما يعني ضمناً وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنظمين لها.

- التعقيب:

لقد تناولت هذه الدراسة جانباً من جوانب موضوعنا وهو الاتصال حيث يمكن الاستعانة بهذه الأخيرة في التحديد الدقيق لمتغير الاتصال ومؤشراته، ليبقى التباين الملموس من حيث تناولها لتفسير موضوع الاتصال وأساليبه.

* دراسة كاتز كوبي وموريس 1950¹:

بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية، خلاصة هذه لدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر وإقناع.

- التعقيب:

لقد تناولت هذه الدراسة أسلوب من أساليب المتبعة في عملية الاتصال وهو الأسلوب الغير الرسمي الذي يركز على التفاعل وقد أفادتنا هذه الدراسة في التحديد الدقيق لمؤشرات الاتصال ويبقى الاختلاف في ميدان الدراسة.

1- ديغير كيث: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة، مصر، 1974، ص50.

7-1-2- الدراسات العربية المتعلقة لمتغير الاتصال التنظيمي:

* دراسة محمد علي محمد 1978 م¹:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء، محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة النظام الصناعي، ولقد اعتمد الباحث عن ثلاث أدوات وعناصر لجمع البيانات: الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في الصنع والعمل أثناء قيامهم بعملهم. المقابلة الحرة: وذلك لاطلاع أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم. الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال. ولقد شملت الدراسة خمس جوانب للاتصال وهي:

- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي.
- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.
- بيانات تعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط، فيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل.
- فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي في أساس التفاعل التلقائي بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.
- فيما الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات لكن تختلف هذه الشبه باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال.
- فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغييرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع، وهذا ما أدى بالعمال للاحتجاج

1 - غارت بوب: اثنا عشرة مقدمة تنظيمية، التعريب: هشام الفجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2001، ص105، ص106.

كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطائهم للإدارة العليا بعد التأكد من أن شكاويهم لم تلقى أية عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاول الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تقدرها الإدارة وخلصت بهذا العدد على الشواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمنشورات ومن ثم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبعبارة تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد غالبية العمال على قراءة المنشورات في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حيث أشارت البيانات إلى اعتماد الأمين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم، وقد تمكنت الدراسة من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصال الصاعد فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم الخاصة، وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول عدة شكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة يبين إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

ولقد استخلص محمد علي محمد في دراسته على أن الاتصال يحقق قيمة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة، كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال، وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

- التعقيب:

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال وقد تم الاستفادة منها في بناء وتحديد المفاهيم إضافة إلى استخراج وتحديد أبعاد ومؤشرات الاتصال، وإلى ذلك يمكن اعتبارها بمثابة تراث نظري مكننا من إثراء الفعل المتعلق بالاتصال، لينتهي الاختلاف في طريقة المعالجة الظاهرة والنتائج المتوصل إليها كذلك ميدان الدراسة.

7-1-3- الدراسات المحلية (الجزائرية) المتعلق بالاتصال التنظيمي:

*دراسة العربي بن داوود:¹

بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، وقد أجريت الدراسة بجامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم عليم الاجتماع والديموغرافيا لسنة 2007-2008 وانطلقت الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرضية تعبر عن المحاور الأساسية للاستثمار وتتجلى هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الأولى: فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليقات والأوامر للعمال.

الفرضية الثانية: كلما كان أسلوب الاتصال المساعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

الفرضية الثالثة: الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي من خلال المرور بمرحلتين:

المرحلة الأولى هي مرحلة الاستطلاع والثانية يطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي، وقد تطلبت الدراسة اختيار العينة الطبقية العشوائية دون غيرها وقد بلغ عدد أفرادها 100 فرد عامل وذلك من مجتمع يبلغ عدد أفرادها 999 فرد عامل مستعينا في جمع المعلومات على الملاحظة وقد استعملت الملاحظة البسيطة المباشرة كملاحظة تحركات العمال داخل المركب وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية، كما استخدمت هذه الأداة في ملاحظة سلوك المبحوثين أثناء ملئ الاستمارة، إضافة إلى المقابلة فلقد خصصت المرحلة الأولى من المقابلة للالتقاء بالمسؤولين، أما المرحلة الثانية فكانت مخصصة لمقابلة العمال أو رؤساء الأقسام، رؤساء الورشات زيادة على هذا وذاك فقد استعان الباحث بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على المديریات والمصالح والأقسام والورشات، فالاستمارة والتي استعملت بطريقتين من خلال

1 - بن داود العربي: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، غير منشورة، 2007-2008، ص130.

اعتماد استمارة المقابلة والتي طبقت مع المسؤولين الإداريين والإدارات وكذلك عمال التحكم أما استمارة الاستبيان فقد وزعت على العمال التنفيذيين.

وجاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال بيانات الفرضية الأولى توصل الباحث إلى عدم صدق الفرضية الأولى لان الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات إلا لفئات معينة، كما أنها لا تعقد اجتماعات بينها وبين العمال إضافة إلى عدم سرعة المعلومات.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

كذلك الفرضية لم تتحقق وهذا نتيجة لصعوبة الاتصال بين العمال والإدارة بسبب طول التسلسل الإدارية وبعد المسافة بين العمال والإدارة، كذلك عدم رضا العمال عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة وعدم احترام هذه الأخيرة للعمال الأمر الذي يؤدي إلى عدم التفاهم بين الجانبين.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من تحليل البيانات تم التوصل إلى أن الفرضية الثالثة الموجهة للدراسة والمتعلقة بفعالية الاتصال الأفقي قد تحققت وهذا نتيجة للعلاقات السائدة بين العمال في نفس المستوى وإمكانية اتصالهم مع باقي الأقسام، الأمر الذي يمكن من خلاله التعاون بين مختلف الأقسام التنظيمية وهذا يمكن القول بأن الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي وعلى ضوء هذه النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة بمركب الجارف والرافعات بعين السمارة - قسنطينة - فقد بينت الدراسة الميدانية حقيقة أن المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

- التعقيب:

تعتبر هذه الدراسة المحلية والتي اهتمت بمدى فعالية الاتصال التنظيمي وهي دراسة ذات متغير واحد وهو الاتصال، هذا الأخير الذي تتشارك فيه مع دراستنا الحالية وقد كانت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التحديد الجيد والدقيق لمؤشرات الاتصال زيادة إلى الاستفادة منها في التراث النظري المتعلق بمتغير الاتصال، ويبقى الاختلاف في كون أن كل دراسة انطلقت من مشكلة بحيث تختلف عن الأخرى.

*دراسة مارس هناء¹:

بعنوان " أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز العامل من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، بجامعة منتوري محمود قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس التربية والأرطوفونيا، 2007-2008، منطلقاً من التساؤل التالي:

ما تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى الأفراد العمال بمؤسسة سونلغاز فرع -جيجل- من خلال آراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة، مندرجا تحته سؤالين فرعيين هما:

- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي إلى انخفاض دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع -جيجل-، من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة ؟.

- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد إلى ارتفاع دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع -جيجل- من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة ؟.

وقد جاءت إجابات هذه التساؤلات في الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي ودافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال منفذين وإطارات هذه المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وانخفاض نسبة دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وارتفاع نسبة دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة والمنهج الوصفي

التحليلي هو المنهج المعتمد، أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية مع المقابلة كأداة فرعية أجريت مع مسؤول الموارد البشرية وبعض الإطارات وعمال التحكم والمنفذين إضافة إلى الملاحظة

والتي اعتمدت بهدف ملاحظة مختلف سلوكيات الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز التي تمثلت في سلوكيات انجاز العمل، كما تمت ملاحظة طرق اتصال الإدارة بالعمال واتصال العمال بالإدارة والذين يمثلون عينة

الدراسة البالغ عددها 228 فرد منهم (51 إطار)، 177 عامل تحكم، وقد نتج عم الدراسة انه يوجد

1- مارس هناء: اثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز العامل من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علم النفس العلمي و السلوك التنظيمي، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، غير منشورة، 2007-2008.

اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم إلا أن هذا العائق خلق نقطة إيجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة والتي أكدت أن المناقشة كانت لهدف تحسين العمل كما أن أفراد العينة لا يتجنبون الأعمال التي توفر لهم أكبر قدر من المدة وهذا يتماشى مع طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتوقف على عملية تدفق المعلومات.

- التعقيب:

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال، وقد تم الاستفادة منها في استخراج وتحديد أبعاد ومؤشرات الاتصال، ضف إلى ذلك يمكن اعتبارها بمثابة تراث نظري مكننا من إثراء الفصل المتعلق بالاتصال كذلك فيما يخص المنهج وأدوات الدراسة فقد تم الاسترشاد بها ليبقى الاختلاف في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة والنتائج المتوصل إليها كذلك ميدان الدراسة.

7-2-2 دراسات إدارة الصراع:

7-2-1- الدراسات الغربية المتعلقة بإدارة الصراع:

لقد حظيت مشكلة إدارة الصراع باهتمام الباحثين الغربيين حيث تناول هذا الموضوع مجموعة من المفكرين في المجالات السلوكية ومن هذه الدراسات:

* دراسة بوسنر 1986¹:

قام بوسنر سنة 1986 بدراسة حلول من خلالها تحديد المصادر التي يمكن أن تتسبب في حدوث الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات، وكيف يمكن أن تختلف حدة هذا الصراع من خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة، كما حاولت هذه الدراسة فحص أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من طرف المديرين، وكيف يمكن أن يتأثر الأسلوب المختار ببعض المتغيرات التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة بأن هناك تباين في حدة الصراع خلال المراحل المختلفة من دورة المنظمة، حيث كان الصراع أكبر ناتج عن الاختلاف حول جدول الأعمال كما أظهرت هذه الدراسة أن الأسلوب الأكثر استخداما من طرف المديرين هو أسلوب التعاون ثم يليه أسلوب التجنب ثم التنافس.

1 - الخشالي شاكرا جار الله: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الأول، 2004، ص 08.

- تعليق:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة حيث أنها ركزت على المصادر المختلفة لحدوث الصراع داخل المنظمة، كما تطرقت إلى التباين في حدة الصراع، وذلك باختلاف مراحل حياة المنظمات كما سعت أيضا إلى البحث عن العلاقة الإرتباطية الموجودة بين المتغيرات التنظيمية والأسلوب المختار لإدارة الصراع أي انه هناك عوامل وظروف تنظيمية تسهم بدورها في عملية اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع.

* دراسة CrouchaudYetton 1987:

أشارت هذه الدراسة إلى أن المدير الذي يستطيع إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية من الكفاءة يمكن أن يجمع العاملين معا وأن يدفعهم إلى تحقيق أحسن أداء تنظيمي ممكن، أما المدير الذي يفتقر إلى مثل هذه القدرات الإدارية يمكن أن يكبد المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة للجوانب السلبية المترتبة على عدم كفاءته في إدارة الصراع.

- التعليق:

تمكنت هذه الدراسات من تسليط الضوء على أهمية المهارات السلوكية التي يجب على المديرين امتلاكها واللازمة في التعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعارف السلوكية وتوظيفها بشكل ايجابي لصالح المنظمة.

7-2-2- الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الصراع:

* دراسة شاكر جار الله الخشالي 2002¹:

في سنة 2002 قام شاكر جار الله الخشالي بدراسة تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير استراتيجيات التعاون، التنافس، التجنب، المستخدمة من طرف الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي أجريت الدراسة في بعض الشركات الصناعية الأردنية استخدم استبانة لهذا الغرض حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 266 عامل وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية ذات إحصائية بين استراتيجيات التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بفاعلية الدارة.

- العلاقة السلبية ذات دلالات إحصائية بين استراتيجيات التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى.

1 - المرجع نفسه، ص8، ... ص24.

- العلاقة الايجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس وإحساس العاملين بحدة الصراع.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون وإيجابية الصراع فيما كانت العلاقة ايجابية بين إستراتيجية التنافس والتجنب من جهة وإحساس العاملين بإيجابية الصراع من جهة أخرى.
- تناولت هذه الدراسة جانبا مهما في موضوع الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة وتأثيرها على نتائج الصراع حيث ركزت هذه الدراسة على مدى إحساس العاملين بحدة الصراع تبعا للاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة والتعامل معه، وكذلك إحساس العاملين بإيجابية الصراع تبعا للاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة والتعامل معه، وكذلك إحساس العاملين بإيجابية الصراع وفعالية الإدارة في استخدامها لاستراتيجيات التعاون والتنافس والتجنب وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسة إلا أنها في تركيزها على بعض الأساليب الإستراتيجية جعلها تهمل بعض الأساليب ذات العلاقة بالصراع كأسلوب للحوار والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

- التعليق:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها جانبا مهما في موضوع طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة وأثرها على نتائج الصراع، حيث ركزت على مدى إحساس العاملين بحدة الصراع تبعا للاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة للتعامل معه، هذا من جهة وكذلك إحساس العاملين بإيجابية الصراع وفعالية الإدارة في استخدامها للاستراتيجيات المناسبة لأنواع الصراع المختلفة من جهة أخرى.

* دراسة حسين حريم 2003 م¹:

في سنة 2003م قام حسين حريم بدراسة اهتمت بالكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصاريف التجارية الأردنية وكانت تهدف إلى تحديد الأساليب الأكثر تطبيقا وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب التي ترجع لعوامل المستوى الوظيفي المؤهل العلمي، العمر، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي شملت 550 موظف وقد اعتمد على استبانة تشمل 20 عبارة تغطي أساليب إدارة الصراع التنظيمي الخمسة الأكثر شيوعا، التعاون، المساواة، التهرب، التنازل، الإيجاب، ومن أهم النتائج التي توصل إليها حسين حريم الاستراتيجيات الخمسة الآتية بالترتيب من حيث التطبيق،التعاون، المساومة، الإيجاب، التهرب والتنازل.

1- حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، 2003، المجلد السادس، العدد الثاني، ص47.

- التعليق:

تبين من دراسة حسين حريم أنه اهتم بالتعرف على أساليب كيفية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في البنوك التجارية بالأردن والذي يعود إلى أساليب التعاون المساومة، الإيجار، التهرب، التنازل بحيث يوجد فروق في مدى تطبيق هذه الأساليب حيث يعود إلى عامل المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي لكننا نجد قد أهمل بعض أساليب إدارة الصراع الذي قد يعود إلى المشاركة في اتخاذ القرار أو المنافسة، التوزيع العادل وتكافؤ الفرص، اتخاذ القرار، كما ترجع الفروق في مدى تطبيقها إلى عوامل اقتصادية أو شخصية.

7-2-3- الدراسات المحلية المتعلقة بإدارة الصراع:

* الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري¹:

وهي عبارة عن دراسة متجسدة في أطروحة دكتوراه قام بها الباحث ناصر قاسمي في مجال الجماعات المحلية بولاية الجزائر تندرج في علم اجتماع التنظيم ومن جملة ما تهدف إليه هذه الدراسة ما يلي:

- البحث عن عوامل نجاح التنظيم الإداري، لأن عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الأشكال بغلبة الصراع ليكون وظيفيا أو غير وظيفي بالنسبة للتنظيم.

- محاولة فهم أهم العوامل المؤثرة في فعالية التسيير الإداري بما فيها عاملي التعاون والصراع .

وقد حاول الباحث البحث والتقصي عن عوامل الصراع والتعاون في التنظيم البيروقراطي الجزائري ألا وهو الجماعات المحلية باعتبارها جهازا إداريا بيروقراطيا كبيرا، وقد تتبع تطور هذا الجهاز عبر مختلف المراحل التاريخية التي يمكن أن تكون أثرت حسبها في عمليتي الصراع والتعاون في هذا التنظيم، وبالتالي في تحقيق أهدافه وقد توجه اهتمام دراسته في البحث عن أساسيات وعوامل الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية، وكان قد صاغ فكرته في تساؤلين:

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟.

- كيف يؤثر الصراع على الفعالية التنظيمية والتسييرية في هذا التنظيم ؟

واعتقد بأن مختلف العمليات التي تتولد داخل هذا التنظيم سواء كانت صراعا أم تعاونا هي وليدة تراكم تقاليد من نماذج الإدارة والتسيير التي مرت بها الجزائر، وهي وليدة كذلك بعض العوامل التي حصرها في

1 - قاسمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005. ص14.

الخصائص الشخصية لأعضاء التنظيم مثل المستوى التعليمي، الانتماء الجغرافي والقراي، الانتماء إلى نفس الجيل والتي نفس التكوين، وغيرها من الخصائص التي يمكن أن تجعل المنتمين إليها يتوحدون على أساسها لتكوين عصبية تنظيمية متفاوتة كما مصالحها والتي تعمل لأجلها وتدافع عنها في التنظيم الرسمي أو الغير الرسمي ومن خلال هذا قدم الباحث 3 فرضيات هي:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية والغير رسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر بدورها في التسيير.

- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

وقد تمت الدراسة في ولاية الجزائر على بعض البلديات (حسين داي وبلدية جسر قسنطينة) وبلغت عينة بحثه 202 مبحوث، وقد استعان الباحث بعدة أدوات لجمع المعلومات لأجل الوصول إلى معلومات ثرية وأكثر دقة وتوسعا وتفصيلا كالاستمارة والمقابلة، وقد قام بمقابلة 14 مبحوثا.

أما فيما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث فيمكن حصرها في الآتي:

- صعوبة العملية الاتصالية حيث يصبح الجميع يتقاضي الاتصال بغيره، وضعف الاتصال زاد من توتر العلاقات وزاد من توسيع دائرة الشك وعدم الثقة والكراهية المتبادلة، ومن ذلك أن أكثر من 44% من مجموع العينة يرفضون حضور الاجتماعات و 29% يفضلون أحيانا فقط، وأهم أسباب رفضها هي إثارة المشاكل والصراعات بين الأشخاص والجماعات بنسبة 61% أو أنها غير فعالة من حيث نتائجها ومن حيث تجسيد قراراتها في الميدان، أو أن نفس المشاكل تعالج في كل اجتماع دون فعالية تذكر.

وجد أن الصراع يكون أيضا بسبب تناقض مصالح العصبية المختلفة القائمة على أساس الولاء والحماية والتوصية، كقيم اجتماعية تتداخل مع القيم التنظيمية وتكون هذه العصبية إما قرابية أو جهوية. -أسباب الصراع وحدها عديدة ذكر منها عدم العدالة في الرقابة وفي الحوافز وهي تقسيم العمل وفي العلاقات الإنسانية أيضا وفي تقدير الجهود أو ضغوط العمل الكثيرة التي منها كثرة العمل والرقابة الرسمية والغير الرسمية ونمط العلاقات التي ترفضه القيادة الرسمية وكل الضغوط الناجمة عن الوشاية والتبليغ عن التأخر والغياب، وعدم إنجاز المهام والمفاجآت التي ينتظرها يوميا الموظفون والتهميش الذي يؤدي إلى الإحباط وغيره.

- التعليق:

حقيقة تناولت هذه الدراسة ظاهرة الصراع في التنظيمات الإدارية من منظور سوسولوجي، حيث عالجت قضايا الصراع وعلاقته بفعالية التنظيم، كما حاول الباحث البحث عن القوانين التي تتحكم في التنظيم الإداري الجزائري والعلاقات التي يقوم عليها، وأنماط التفاعل السائد فيه بناء على حركية الصراع والتعاون.

* دراسة نور الدين عسلي¹:

رسالة ماجستير تحت عنوان " إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين "، وقد أجريت دراسة حالة مطاحن الحضنة - ولاية مسيلة - وقدمت سنة 2009، وقد سعت إلى الإجابة على تساؤل رئيسي مفاده: إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنطقة، وذلك من خلال تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى وجود الصراعات بالمنطقة؟ وما أسباب نشأتها؟

- ما هي أهم أساليب إدارة الصراع؟ وما هي آثارها؟

- كيف تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي؟

- ما هو دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا؟

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 152 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، واعتمدت الدراسة المنهج الوظيفي التحليلي، وفي سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث من البحث قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من خمس محاور و39 سؤال كما استعان الباحث بالمقابلة، وقد توصل لجملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- وجود الصراع بالمؤسسة وتأثيره إيجابا وسلبا.

- أن إدارة الصراع التنظيمي لها آثار على اتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي سلبا كان أو إيجابا، وذلك أسلوب إدارة الصراع.

- وجود أثر بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منه لتحقيق الرضا الوظيفي لها².

1- المرجع نفسه. ص23.

2- عسلي نور الدين: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة -رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008-2009، ص23.

- التعليق:

لقد سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الصراع كما ركزت في مجملها على أساليب التعامل معها وقد أظهرت اغلب نتائجها أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما في التعامل مع هذه الصراعات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والإستبانة كأدوات لجمع البيانات. إن دراستنا الحالية نلتقي مع هذه الدراسة في متغير واحد من المتغيرين وهو الصراع، أما نقاط الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في ميدان الدراسة.

8- الهدف من عرض و توظيف الدراسات السابقة:

إن الغرض من عرضنا لهذه الدراسات السابقة ليس مجرد سرد لدراسات الباحثين، وإنما لصلتها ببحثنا فهي ليست إضافة لزيادة كم دراستنا وإنما لما جاءت به دراستنا الحالية فهي تساعدنا وتفيدنا خاصة في الجانب الميداني في تفسيرها لبعض الغموض، كما تساعدنا على تحديد موقع دراستنا من باقي الدراسات الأخرى، وتقوم الدراسات التي قمنا بعرضها حول موضوع الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع، مما يؤكد أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين في مجال وبيئات مختلفة.

ويتجلى الهدف من توثيق هذه الدراسات في ما يلي:

- احتواءها على إطار نظري جيد يفيد في صياغة بعض المفاهيم المتعلقة بدراسة حالة.
- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات وأساليب التحليل المستعمل بها.
- استنباط أبرز الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة المتمثل في الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع داخل المؤسسة.
- الاطلاع على أهم أدوات البحث التي اعتمدها الباحثون ومقارنتها بما تم الاعتماد عليه في دراستنا.
- اختيار الأدوات البحثية اللازمة والمساعدة على توجيه البحث نحو سياقات نظرية وإجرائية موضوعية ومهمتها نتائج البحث.
- وعلى العموم فقد استفدنا من هذه الدراسات وبصورة عامة في فهم بعض المتغيرات الفاعلة في الدراسات وفي دراستنا الحالية فقد ساعدنا كثيرا في توجيه دراستنا إلى متغيرات أوسع وأعمق، وتوجيهها إلى الأحسن من هذا.

حوصلة الفصل:

ويمكن القول بأن هذا يعتبر بمثابة الانطلاقة التي ينطلق منها الباحث بهدف التعريف بموضوع الدراسة والأسباب التي دفعته لتناوله، وذلك من خلال عرض الإشكالية وتحديث المفاهيم والفرضيات وكذلك أسباب اختيار الموضوع أهميته والأهداف المتوقعة والدراسات السابقة التي تناولنا متغيراته، وذلك بشكل يساهم في توضيح الأبعاد المختلفة للمشكلة محل الدراسة.

الفصل الثاني

النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

تمهيد

1- النظريات الكلاسيكية المفسرة لموضوع الدراسة

1-1- نظرية الادارة العلمية فريدريك وينسلاو تايلور

1-2- نظرية التكوين الإداري هنري فايول

1-3- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر

2- النظريات النيو كلاسيكية المفسرة لموضوع الدراسة

2-1- مدرسة العلاقات الانسانية التون مايو و زملاءه

2-2- نظرية X و Y دوغلاس و ماغريغور

2-3- سلم الحاجات لماسلو

3- النظريات الحديثة المفسرة لموضوع الدراسة

3-1- نظرية اتخاذ القرار هيرت سيمون

3-2- نظرية النظم لشاستر برنارد

3-3- نظرية الادارة بالاهداف

4- مناقشة النظريات

حوصلة الفصل

تمهيد:

يتوجب على الباحث الاجتماعي أن يحدد مسار بحثه في إطار نظري ومنهجي منظم، إذ لا تقتصر الدراسة على أن يختار الباحث ظاهرة معينة ويقوم بملاحظتها ووصفها وتصنيفها وتحليلها واستنباط النتائج، ولكن يحتاج إلى إطار فكري متكامل، منسجم ومنطقي وهو ما يصطلح عليه بالمدخل المنهجي، والذي يعني مجموعة من التصورات الخاصة التي يتبناها الباحث حول إشكالية ما أو في دراسته لظاهرة معينة. حيث توجد علاقة بين النظرية والبحث، ذلك أن النظرية تدعم البحث العلمي، فهي التي تعطيه بعض البيانات المستمدة من الميدان، وهو بدوره يعطي النظرية مجالاً للاختبار والتحليل وتكمن عملية البحث السوسولوجي في قدرة الباحث على اختيار النظرية الأنسب لتفسير بحثه و منطلقاته البحثية، وهذا ما سنحاول القيام به من خلال استعراض أهم النظريات المفسرة لظاهرة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

1- النظريات الكلاسيكية:**1-1- نظرية الإدارة العلمية " فريديريك وتسلا و تايلور":**

كانت التايلورية Taylorisme أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية وكان الهدف العام لهذه الحركة -كسياسة علمية - هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي Economico Man عند تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته مهاراته، وكانت تنظر لصاحب العمل باعتباره جزءا مكملا للعمل وله الحق في أن يدفع لعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله⁽¹⁾.

لقد ظهرت حركة الإدارة العلمية على يد فريديريك تايلور والذي ركز على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل نفسه، وقد اهتم تايلور بمعرفة العلاقة بين العنصرين (العمل، الظروف الفيزيائية) وليس معرفة ما حول طبيعة التكيف الملائم بينهما، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الحركة:

1-1-1- تقسيم العمل: يعتبر تقسيم وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات وتحديد النشاطات عموما.

1-1-2- ترتيب العمليات الوظيفية: هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الأوامر، ولتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

1-1-3- الضبط: يكون الضبط وظيفة هامة بين كل من الرؤساء الإلتباع حيث المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة المتابعة داخل البناءات التنظيمية⁽²⁾.

ومنه فمدرسة الإدارة العلمية لم تتحدث على الاتصال إلا لكونه أسلوب يتم من أعلى إلى أسفل، وذلك بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد الأداء، وحسب التايلورية فإن الاتصال التنظيمي يختصر في وثائق مكتوبة، فالعامل يتلقى توجيهات فردية، وبالتالي فليس له حرية التعبير أو إضافة شيء كحصيلة لتجربة شخصية، لذلك ما يمكن أن نقول على التايلورية أنه ما يعاب عليها كونها تركز على الاتصالات التي تأخذ طريق ذو اتجاه واحد، مركزية اتخاذ القرار التايلورية تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ وبالتالي يكون الاتصال مقتصر على وثائق مكتوبة من طرف المسير، أما المنفذ فينفذ الأوامر دون إجراء تعديل، فالإتصال حسبها جاء ليسهل عمليتي القيادة والرقابة ويحقق الكفاءة في القيام بالمهام، كما يمكن أن

(1) - سعد عيد محمد بدر: الايديولوجيا و نظريات التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، دط، 2006، ص120، ص121.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، دط، 2005 ص305، ص306.

نستخلص وجهة نظر تايلور حول إدارة الصراع داخل المنظمة باعتبار أنه كان يتجنب الصراع من خلال قيامه بتغيير النظام البنائي للمنظمة.

على اعتبار أن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية والمتمثلة في تقسيم العمل، ترتيب العمليات الوظيفية، البناء، الضبط، هي أهم الوسائل التي اعتمدها تايلور للحد من الصراعات والتداخل بين الأدوار، كما اعتبر تطبيقها كفيل بتحقيق الفعالية التنظيمية.

1-2-2- نظرية التكوين الإداري "هنري فايول":

تتمثل أعمال هنري فايول وجليليك وبيرويك وغيرهم من الذين ركزوا تحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل مجال العمل التنظيمي، ولكن لهذه النظرية جذورها العميقة المبكرة في كتابات آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص⁽¹⁾.

وتتركز هذه المدرسة الكلاسيكية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، وهناك اتفاق بين روادها على وجود أربعة مبادئ رئيسية:

1-2-1- الوظيفة Purpose: فالعمال داخل التنظيمات لديهم أهداف ووظائف مميزة من أعمال المتشابه الداخلي الذين يقومون به داخل المنظمات، وهنا كانت الحاجة للتخصصات الوظيفية حسب وظيفية الأعضاء أنفسهم.

1-2-2- العملية Process: تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديد ما يميزها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.

1-2-3- التخصص Specialization: يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل الطبيعية ودرجة العمل الموجود داخل التنظيمات.

1-2-4- تنفيذ وانجاز الوظائف: فإنجاز الوظائف وتنفيذ الأعمال حسب كل قسم أو بناء داخل التنظيم وطبقا للتخصصات الداخلية تؤدي إلى العمل أو تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات وارتفاع معدلات انجاز لدى الأعضاء ككل.

وقد وضع فايول أفكاره في كتاب أصدره عام 1916 م واسمه "الإدارة العامة والصناعة" والذي وضع فيه أن أنشطة المنظمة ملخصة في ستة أنشطة وهي:

(1) - المرجع نفسه، ص 305.

أ) **الأنشطة الفنية:** أي عملية إنتاج السلع والخدمات وتحويل عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات لتلبية حاجة ورغبة أصحاب العمل والمستهلكين.

ب) **الأنشطة التجارية:** وتعني الأنشطة المتعلقة بشراء وتأمين عناصر الإنتاج إلى سلع وغيرها من مستلزمات المنظمة وكذلك بعملية بيع منتجاتها وما يتطلبه ذلك من أنشطة⁽¹⁾.

ج) **الأنشطة المالية:** وتعني تأمين رأسمال المنظمة لتغطية كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية.

د) **أنشطة الضمان والرقابة:** هي تلك الأنشطة التي تتعلق بالمحافظة على أصول وتقوم المنظمة بحماية الوثائق والسجلات وغيرها من أمور لها علاقة بحقوق وواجبات المنظمة وحقوق العاملين فيهما والمتعاملين معها.

هـ) **الأنشطة المحاسبية:** تلك المتعلقة بحساب تدوين التكاليف والنفقات المالية والوثائق المتعلقة بها وكل ما له علاقة بالمصروفات المالية.

و) **الأنشطة الإدارية:** ركز فايول على هذه الأنشطة معتبرها الأساس في وجود ونجاح الأنشطة الأخرى الواردة أعلاه.

وقد ألح فايول على توفر عدد من المبادئ التي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها وحسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها ومن بين أهم مبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها نذكر ما يلي⁽²⁾ :

* **وحدة الأمر:** ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يلتقي المرؤوس والأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط، وهذا لتقادي التعارض في الأوامر في حالة نفوذ الرؤساء.

* **وحدة التوجيه:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وإدارة واحدة وتتوفر على خطة عمل واحدة.

* **التدرج:** يستخدم في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة حيث يسهل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها.

* **النظام:** ويعني بهذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا.

* **مكافأة الأفراد:** يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على أفراد المنظمة حتى يضمن الكفاءة الفعلية في أدائهم.

(1) - المرجع نفسه ، ص307، ص308.

(2) - كعباش رايح: مرجع سابق، ص55.

- * **المساواة:** أي أنه يجب تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على أساس مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.
- * **الانضباط:** ويعني الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على الأوامر الرسمية.
- * **تقييم العمل:** يعد التخصص العمل أمر ضروريا ومطلبا أساسيا داخل المنظمة، فالفرد الذي يتعود على عمل واحد كأن ينتج مثلا نفس المنتج دائما يكسب مهارة وجودة.
- * **المبادرة و الابتكار:** يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة والابتكار في العمل وتشجيعهم كذلك على الاشتراك.
- * **روح التعاون:** يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عنصر الاتصال بشرط لن لا يتنافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة⁽¹⁾.
- ومن أفكار فايول فإن الاتصال هو مجرد معلومات رسمية تكونن في شكل لوائح كتابية والسجلات، مهملا بذلك الاتصال التنظيمي غير الرسمي، كما ركز على ضرورة العناية والاهتمام بقدرات العامل الفنية والإدارية لدى المديرين، وضرورة الكشف عن النقائص والعمل على تحسينها.
- إضافة إلى هذا يمكن أن نلخص يمكن أن نلخص نظرة فايول للصراع بأنه يؤثر سلبا على إنتاجية المنظمة. أي أن العلاقة بين الإنتاجية وحجم الصراع علاقة عكسية فكلما زاد الصراع نقصت الإنتاجية. وقد حاول فايول من خلال مبادئ الإدارة العلمية أن يحد من تداخل الوظائف وذلك بناء على مبدأ التخصص، أيضا نجد مبدأ وحدة التوجيه والتدرج وتنفيذ وانجاز الوظائف ... إضافة إلى المكافآت والمساواة وغيرها من المبادئ المرتبطة بأداء المؤسسة والتي تهدف إلى إنجاح مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة، في مناخ تنظيمي خال من الصراعات وتحقيق مبدأ التعاون.

(1) -توهامي إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر 2013، ص23، ص26.

1-3- النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر ":

البيروقراطية bureaucracy بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين من الإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال.

والبيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها، وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقييم العمل ويعد ماكس فيبر واضح ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة سمات وخصائص معينة من الواقع⁽¹⁾.

أما عن أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي بالمفهوم العلمي الدقيق فهي:

- العلاقات بين الأفراد هي علاقات لا شخصية فهي علاقات بين الوظائف فقط.
- بواسطة هذا النوع من التنظيم يمكن محاربة المحاباة والمحسوبية فهو يعتمد على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة، الأقدمية، الشهادة).

- العلاقة بين المناصب محددة سلفا بواسطة قواعد ولوائح قانونية والتنظيم الهيكلي فالأفراد يدركون مسبقا حقوقهم وواجباتهم⁽²⁾.

- هيراركية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي حيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى.

- يجب التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة لشاغل الوظيفة، حيث لا يكون هناك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه.

لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية⁽³⁾.

وقد اختلف علماء الاتصال حول مزايا وعيوب البيروقراطية في والذين يرون بأن الهيكل البيروقراطي يمارس ضغطا كبيرا على الموظف ليجعله ذا حكمة وانضباطية، وتبع منهاجا معينا في أداءه، فإذا ما أريد للجهاز البيروقراطي أن يمارس نشاطه بنجاح فينبغي أن يحقق سلوك ثابت ومضمون بامتياز، وبدرجة عالية من الالتزام بقواعد محددة، وهذا ما يؤكد مبدأ الانطباعية، إذ يتعاون أفراد الجهاز البيروقراطي وينسقوا مجهوداتهم من أجل تحقيق أهداف معينة، وهذا النوع من التنسيق تدعمه من التنسيق تدعمه رقابة

(1) - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غربة، القاهرة، مصر، دط، 2007، ص98.

(2) - نتو إبراهيم عباس وهنري البدر: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، المطبوعات الجامعية الجزائرية، دط، 1980، ص23.

(3) - كعباش رايح: مرجع سابق، ص55.

هادفة والتي هي مظهر من مظاهر الاتصال في الإدارة، كما أن اعتماد البيروقراطية على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة، الاقدمية، الخبرة) يسهل عملية الاتصال بين الوحدات والأقسام الإدارية، إضافة إلى التخصص وتقييم العمل يوجه الفرد إلى معرفة تفاصيل انجاز المهام والذي يساعد على التواصل ...، ومما لا شك فيه فإن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى للمنظمات وبالأخص الأفراد العاملين.

ومما سبق أن "فيبر" يركز على الاتصال الرسمي القائم على اللوائح والقوانين، وتحديد الأدوار والوظائف بناء على معايير تتمثل في الكفاءة والقدرة على الانجاز وتنظيمها على أساس تدرج هرمي، أيضا عدم التحيز في العمل وإرساء المعايير الموضوعية، وجود نظام خدمة ثابت ومستقر، الاحتفاظ بسجلات عما يقوم به الموظفون من أعمال، كل هذه المبادئ جعلت من نظرية "فيبر" نموذجا مثاليا للتنظيم خال من الصراعات وهذا ما حاولت النظرية البيروقراطية عرضة للعديد من الانتقادات.

وخلاصة القول أن أصحاب النظرية التقليدية يرون أن الصراع في مواقع العمل سلوك غير مرغوب فيه ويجب تجنبه بأي ثمن وأنه لا يمكن أن يحدث طالما كانت هناك حوافز مادية وإشراف محكم، تؤدي إلى تركيز الجهود نحو تحقيق أهداف التنظيم، كما يرون أنه يشكل حالة مرضية ناتجة عن قصور الهيكل التنظيمي، ويعكس فشل الإدارة في الاتصال مع الأفراد.

2- النظريات النيو كلاسيكية:

تتمثل أعمال هذه المدرسة في أفكار التون مايو وزملائه والذين نجحوا في استخدام الأساليب العلمية في دراستهم للأفراد داخل بيئة العمل، نجد أيضا العديد من العلماء والسلوكيين لاحقا كانوا أكثر تدريبا على استخدام العلوم الاجتماعية المختلفة في الإدارة (علم سيكولوجي، علم الاجتماع، علم الانثروبولوجي) بالإضافة إلى استخدامهم لأساليب البحث في إجراء دراستهم المختلفة، ولهذا فقد أطلق على هؤلاء الباحثين لقب " العلماء السلوكيين " تميزا عن أعضاء مدرسة العلاقات الإنسانية، وكما سبق الذكر فإن مايو ومنظرين مدرسة العلاقات الإنسانية قدموا مفهوم " الرجل الاجتماعي " المدفوع برغبة لإقامة علاقات طيبة مع الآخرين، في المقابل اعتقد السلوكيون مثل ماسلو، ماك غريغور أن مفهوم الرجل المحقق لذاته " يعتبر أكثر دقة في شرح دوافع الأفراد" وطبقا لهذا المفهوم فإن احتياجات الأفراد مدفوعة بإشباع بعض الحاجات في هيكلية وترتيب معين، ففي أسفل هذه الهيراركية توجد الحاجات الدنيا مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان في قمة الهيراركية يسعى لإشباع احتياجات الذات، وقد شعر بعض السلوكيين لاحقا بان ذلك النموذج غير كاف لشرح العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد في بيئة العمل

فالبعض قد أشار إلى أن الاراكية المذكورة في إشباع الحاجات لا تتحقق في الواقع العلمي لكل فرد، وسوف نحاول تناول أفكار هذه المدرسة كالتالي:

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو و زملاءه" Human Relation:

ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية وقد استمدت هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات هاوثون التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة وسترن اليكتروك Western ElectrecCompany وبالارتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

وقد بدأت دراسات هاوثون والتي أشرف عليها إلتون مايو وزملاءه من اجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، الروح المعنوية، القيم، الاتجاهات، المعايير، الدافعية، وقد كشفت هذه عن أهمية البناء الغير الرسمي للتنظيم وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير في سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه:

- أن العمل نشاط جماعي.
- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- إن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها.
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعلية المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه⁽¹⁾.
- وتمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات الفرد العامل وعليه يمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية ففي الآتي:
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم ودواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

(1)- المرجع نفسه: ص100... ص102.

- إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.

- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثيرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة عند تصميم في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات أهميتها بمشاعر العاملين⁽¹⁾.

ومن خلال طرح أفكار المدرسة فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا كبيرا وقويا على رضا ودافعية الأفراد في عملهم، وأن المقابلات الشخصية بين الرئيس ومرؤوسيه تؤثر بشكل واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية، وعليه فالالاتصال الرسمي وغير الرسمي حسب هذه المدرسة وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد ووسيلة لإقناعهم بأدبتهم ورفع كفاءتهم ورضاهم عن العمل كما ترى هذه المدرسة أن إشراك العمال في إدارة المنظمة وفتح قنوات الاتصال غير الرسمي بين أعضاء التنظيم وترك المجال مفتوحا أمام العمال لطرح انشغالاتهم المتعلقة بكيفية الأداء والصعوبات التي تواجههم والسماح لهم بإبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل، يؤدي إلى رفع معنوياتهم وبالتالي تحقيق رضاهم ومن ثم يتحسن أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن إشباع مختلف الحاجات الاجتماعية ولنفسية والمادية الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حالات الرضا سيؤدي بطبيعة الحال إلى الحد من الصراعات السلبية التي قد تؤدي إلى إنتاجية العمال.

2-2- نظرية "x" "y" دوغلاس ماك غريغور:

يعتبر دوغلاس ماك غريغور أحد رواد مدرسة العلوم السلوكية ولعل أهم إسهاماته هو إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته وتوضيح الاختلافات الواضحة بين افتراضات الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في هذا الصدد، قد أطلق على الافتراضات المتعلقة بمدرسة العلاقات الإنسانية نظرية "y" تميزا عن النظرية الكلاسيكية "x".

(1) - الراحلة عبد الرزاق والعزام زكريا أحمد: السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2011، ص32.

1-2-2- نظرية "x" : ومن أهم افتراضاتها:

- الإنسان المتوسط بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.
- أن معظم الأفراد لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤدوا عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائهم باستمرار ولا يرغب بتحمل المسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.

2-2-2- نظرية "y" : وهذه النظرية تنطلق من الافتراضات التالية:

- يعتبر الجهد العقلاني أو العقلي في العمل أمر طبيعي مثل الراحة والنوم، فالعمل يمكن أن يكون مصدر للرضا أو مصدر للعقاب.
- لا يمكن اعتبار الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلتان الوحيدتان لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن الالتزام بتحقيق أهداف محددة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط للإنجاز، وأن أهم عامل للجزاء هو تحقيق إنجاز الذات والذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف التنظيم.
- أن الإنسان العادي والمتوسط يتعلم ويسعى إلى تحمل المسؤولية (تحت ظروف صحيحة وطبيعية)، وأن تقادي المسؤولية ونقص الطموح والتركيز على الأمان هو نتيجة للخبرات التي يكتسبها وليس طبيعة إنسانية⁽¹⁾.

ومما سبق يتضح أن ماك غريغور وضع تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ نظرية "x" له آثار سلبية وذلك في ظل الافتراضات التي تنطلق منها والتي يحاول فيها المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العاملين وأثناء أداء عملهم، والاعتماد على الاتصال النازل كأسلوب لنقل المعلومات داخل المنظمة، والذي يكون في شكل أوامر من الرئيس إلى المرؤوسين، وذلك كمحاولة للتحكم في سلوكياتهم وضبطها دون الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، كل هذا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للأفراد العاملين وتدني مستوى أدائهم.

أما الفروض التي قامت عليها نظرية "y" فكانت مخالفة لفروض نظرية "x" حيث جاءت تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل مما يجعل عملية الاتصال سهلة ومرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الفعال.

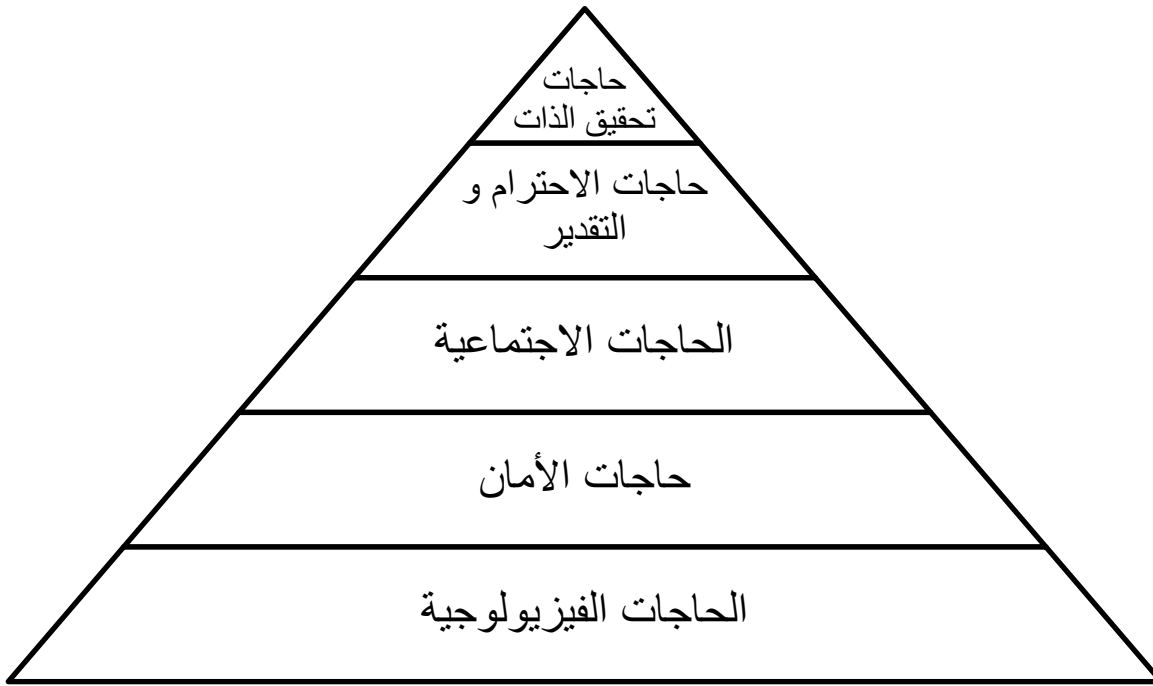
(1) - الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، يزيد للنشر، ط2، 2005، ص68... ص70.

إن أسلوب القيادي المعتمد داخل الإدارة والذي يتم التعامل به مع العملاء يؤثر على طبيعة الاتصال وانتقال المعلومات بين المستويات الإدارية، كما يرجع إليه إنسانية وقدرة النمط القيادي على إدارة الصراع من خلال أسلوب التعامل مع العمال.

2-3 - سلم الحاجات لماسلو Abraham Maslow (1908-1970):

تأثر "أبراهام ماسلو" بمدخل العلاقات الإنسانية، فقد نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات وقد اعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجياً حسب أهميتها ضمن خمس أصناف أساسية كما هي مبينة في المخطط التالي⁽¹⁾:

الشكل رقم (1): يمثل هرم الحاجات لماسلو.



المصدر سعداوي يوسف : اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013 ص178. وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية وتقوم النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد للتصرف بطريقة معينة وقد رتب ماسلو هذه الحاجات حسب أهميتها كالآتي:

- الحاجات الفيزيولوجية Besoin physiologique: وتتمثل في الطعام، الشراب، السكن، الراحة والنوم.

(1) - المرجع نفسه: ص178.

- حاجات الأمان Besoin de sécurit : من خلال الحماية من المخاطر الجسمية والنفسية وتخفيف الشعور بالقلق.
 - حاجات الانتماء (حاجات اجتماعية) Besoin d'appartenance : تتضمن الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
 - حاجات تحقيق الاحترام والتقدير Besoin d'estime: وتتمثل في المركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.
 - حاجات تحقيق الذات Personnel besoin d'accomplissent : وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي يلبي طموحاته⁽¹⁾.
- ومما سبق يمكن القول أن ماسلو استطاع أن يقدم إطارا علميا عاما لتصنيف الحاجات ساعد في تحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة، فهو يرى انه يجب على كل مدير معرفة حاجات أعضاء فريقه والسعي نحو تحقيقها من الاستخدام الأمثل والجيد لعملية الاتصال وبالطريقة التي تمكنه من الاحتكاك والتفاعل المباشر مع مرؤوسيه وإشراكهم في العملية التنظيمية بجوانبها المختلفة، ليتمكن من مساعدتهم على العمل بكامل قدراتهم وتحقيق أعلى مستوى للأداء والذي ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة وبلوغ أهدافها.
- إن أسلوب الاتصال المعتمد من قبل المديرين وإشراك المرؤوسين في العملية التنظيمية هو أسلوب لإدارة الصراع والتحكم في الأداء من خلال أخذ المديرين لتوجيهات الأفراد بعين الاعتبار وهذا أسلوب إدارة الصراع لدى " ماسلو " .
- إن هذه النظرية تقبل الصراع، كأمر حتمي الحدوث في المنظمات وكما رأيت في النزاعات مظهرا طبيعيا للتجمعات البشرية وأنها موجودة في المجموعات والمنظمات، وأنه لا يمكن القضاء عليها لأنها نابعة من حاجات الناس الأساسية، كما قد وجدت هذه المدرسة النزاعات مظاهر إيجابية قد تقيد في بعض الأحيان لإحداث التغييرات وتحسين أداء المجموعات.
- كما ترى هذه النظرية أن الصراع يمكن أن يكون قوة إيجابية في أداء الجماعة والاتصال فيما بينهما وبالتالي إن الصراع شيء لا يخيف في المنظمات وظاهرة طبيعية.

(1)- المرجع نفسه: ص173.

3- النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم:

جاءت كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والإنسانية أو يمكن القول أنها ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لهما، وقد كان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءة داخل العمل ومن أهم هذه النظريات تناولنا ما يلي:

3-1- نظرية اتخاذ القرار " هيربرت سيمون ":

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم، حتى تعطي الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة، مثلاً علماء العلاقات الإنسانية الذين اهتموا بدراسة الجوانب الغير الرسمية للبناء التنظيمي وبالتحديد نماذج السلوك والمعايير التي تنشأ بطريقة تلقائية أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، وبذلك تجاهلوا الجوانب الرشيدة في التنظيم وكذلك إغفال الاتجاه الإداري للعلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم من خلال تركيزهم على دراسة الترشيح⁽¹⁾.

ويعتبر هيربرت سيمون "simon" من الناقضين لسذاجة الافتراضات التي جاءت بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط القرارات لأن العقلانية الكاملة متطلبات يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تنص العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة، ومن ثم القدرة على تحليل مزايا ومخاطر كل بديل، وصولاً إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب المخاطر، وهو يرى أن مثل هذه الظروف لا تتيسر في عالم الإدارة ولأي مدير، وهذا ما يجعل سيمون يقول أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات، ومن ثم فإن علينا عند صياغة النظرية الإدارية أن نجيب على العديد من التساؤلات الهامة ومن بينها: ما هو الوصف العلمي المناسب للتنظيم.

سيمون في نظرية اتخاذ القرار يرى بأن تقويم أهداف التنظيم وفعاليتها تتم في ضوء قدرة الأفراد على اختيار البدائل وصولاً إلى اتخاذ القرار الأمثل، كما أولى أهمية كبيرة لأنواع الرشد وانتقد اعتماد المؤسسة على الاتصالات الغير رسمية ودعي إلى تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ما يؤدي حسب سيمون إلى تقليل وتوفير الوقت الذي يمكن أن يستغرقه الفرد للاختيار بين البدائل. وان تحديد نطاق المسؤولية يجعل الفرد على دراية بالأهداف التي توجهه نحو اتخاذ القرارات، وبالتالي الحد من الصراعات التي قد تؤثر على عملية الاختيار بين البدائل.

(1)- كعباش رايح: مرجع سابق، ص 141.

3-2- نظرية النظم لشاستر برنارد (1961-1816):

تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات التنظيم والتي تنظر إلى النظام بأنه كيان منظم ومركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء التي تكون مجموعها تركيباً كلياً حيث يشبه أنصار المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها مع بعضها البعض وبالتالي فإن إنتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها للعناصر الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية والطاقت التي تدخل على المنظمة.

- **النشاط والعمليات الإدارية:** وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات تهدف إلى استعمال المخولات وتحويلها إلى مخرجات وهي كافة المنجزات التي تخرج من المنظمة بالإضافة إلى التغذية العكسية وتنفي عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه هذه العملية من آثار سلبية أو إيجابية.

ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للوسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها وكذلك الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية⁽¹⁾ وبشكل أساسي يمكن تلخيص أفكار هذه النظرية حول الاتصال فيما يلي:

- هناك علاقة تأثير بين الاتصال والنظام الاجتماعي.
- الاتصالات هي الجسر الذي يربط النظام الاجتماعي للعمل مع المحيط الخارجي له.
- يمكن أن يختلف نظام الاتصال باختلاف الظروف فالاتصال لا يمكن فهمه غلا بارتباطه بالنظام اجتماعي الذي يظهر فيه.
- إن هذه النظرية تعبر بان النظام الاجتماعي لا يكون فعال إلا بوجود اتصالات تؤثر فيه وتربطه بالبيئة مما يساهم بقدر كبير في تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات سواء داخل التنظيم أو خارجه مما يبرز أهمية العملية الاتصالية بالنسبة لهذه النظرية وضرورة توسيع شبكات الاتصال من كونها عملية صعبة بسبب الاختلافات اللغوية والنشأة الاجتماعية.
- كما أن الصراع حسب هذه النظرية ضرورة حتمية كنتيجة لتفاعل النظام الاجتماعي، وعلى هذا الأساس لا بد من تحقيق التكامل والتعاون بين مختلف الأنظمة الفرعية، وإدارة الصراع بالشكل الذي يسمح بتقشي روح المنافسة التي تؤذي إلى الإبداع وتحقيق أهداف المنظمة.

(1) -مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية بيروت، ط 1، 2006، ص37.

3-3 - نظرية الإدارة بالأهداف:

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين اهتموا بهذه النظرية ويعتبر داکو وجورج وديون من المؤيدين الأوائل لهذه النظرية، تنبثق الفكرة الأساسية لهذه النظرية من فرضية أداء الأفراد ودافعيتهم في العمل بحيث إذا ما عرف الفرد يوضع ما هو المطلوب منه.

بحيث يرون أن من الضروري توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالأهداف يمكن أن تكون مصدر للدافعية والحماس للقيام بالعمل، خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد، واستنادا لهذا يركز مؤيدي هذه النظرية على التفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين مما يدفع المرؤوسين للعمل بجد، وبالتالي تحسين مستوى أدائه من خلال النقاش والمشاركة، وقد مكن تحقيق أسلوب تحديد الأهداف في الكثير من المنظمات الوصول إلى نتائج باهرة، واثبت هذا الأسلوب أهميته كوسيلة فعالة في دفع مستوى الأفراد⁽¹⁾، من خلال طرح أفكار هذه النظرية هو أن التحديد الجيد والواضح لأهداف العمل يؤدي على تحسين الأداء للفرد والمنظمة شرط أن تكون هذه الأهداف الموضوعية بمشاركة الأفراد الذين يحققونها، هذا الشرط لا يتحقق إلا إذا كانت العملية الاتصالية داخل المنظمة مرنة وبشكل يسمح للأفراد العاملين فهم هذه الأهداف والسعي على تحقيقها ما يشكل دافعا بالنسبة لهم لرفع أدائهم وتحسينه.

كما تدعو هذه النظرية إلى تشجيع العمل بالمشاركة والنقاش ما يجعل الأهداف أكثر وضوحا بالنسبة للمنفذين، كما يتضح لنا أن الإدارة بالأهداف تحاول أن تجعل من الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين العمال والرؤساء وسيلة لزيادة التفاعل وإدارة هذه الصراعات بما يسمح برفع مستوى الأفراد.

كخلاصة لما تم الإشارة له يمكن القول أن المدرسة النيوكلاسيكية تعترف بوجود الصراع، فإن المدرسة الحديثة تذهب إلى أبعد من مجرد الاعتراف بحتميته وكونه ظاهرة طبيعية في الحياة التنظيمية، إلى اعتباره ظاهرة مرغوب فيها أحيانا ومن ثم ضرورة تشجيع الصراع وإيجاد حد أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي وتنادي هذه النظرية بالتعامل مع الصراع لأن وجوده يشكل أحد عوامل بناء المؤسسة واستمرارها والإبداع ويطلق شرارة الاتديد ويقضي على الروتين كما أنها تشجع المنظمات على الإبقاء على قدر معتدل من الصراع يزيد من فاعليتها حيث يرون أن هناك علاقة وثيقة بين حجم الصراع و مستوى الأداء.

(1) - توهامي إبراهيم و اخرون: مرجع سابق: ص 60...63.

4- مناقشة النظريات:

من خلال ما تقدم في النظريات المتطرق لها في هذه الدراسة نستخلص بعض النتائج المتعلقة بالنظريات المفسرة لموضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية، فيمكن القول أن هذه النظريات اهتمت بدراسة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع والتأثير المتبادل بينهما وكذلك بعض المشاكل والصعوبات التي تواجه العمال أثناء أداء عمله كرد فعل على أسلوب الاتصال المتبع داخل المؤسسة.

والملاحظ من هذه النظريات أنها اختلفت نظرة كل واحد منها عن الأخرى في تفسير العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والصراع، فالنظريات الكلاسيكية نجدها تركز على التوجيه المباشر والرقابة الشديدة للعمال أثناء انجاز العمل والاعتماد على اللوائح والتعليمات كأسلوب للاتصال بالعاملين وبالتالي تكون في شكله النازل (أوامر وتوجيهات) إضافة إلى الاعتماد على المحفزات المادية كوسيلة أساسية في زيادة دافعية العاملين مما نتج نوع من الصراع في أوساط العمل، أما المدرسة السلوكية فجاءت أفكارها معاكسة للمدرسة الكلاسيكية والتي تسعى إلى تحفيز العامل من خلال الاهتمام باحتياجاته الاجتماعية المختلفة ومشاعره المتنوعة والاعتماد على المحفزات المعنوية في دفعه نحو تطوير وتحسين أداءه، كما نادى أصحاب هذا الاتجاه بضرورة إتباع أسلوب الاتصال متعدد الاتجاهات، في حين أن النظريات الحديثة والتي تنتظر للتنظيم على أنه نسق مفتوح، فقد كان محور اهتمامها هو العنصر البشري في محيط العمل من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءته داخل المحيط وخارجه، فهي ترى بان العامل لديه احتكاك وتواصل مع العناصر التي تميز محيط عمله (داخل المنظمة)، بالإضافة إلى التواصل والتفاعل مع المحيط الخارجي للمنظمة (المنافسين، العملاء، ... الخ) وما ينعكس عن هذا التفاعل بنوعيه الداخلي والخارجي من تأثيرات على إدارة الصراع بشكل عام وعلى الفرد بشكل خاص.

حوصلة الفصل :

حاولت الدراسة في هذا الفصل التطرق على أهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الدراسة، من خلال عرض ومناقشة آراء رواد كل منها، هذا الاختلاف يعكس تباين وجهات نظر المفكرين ومدى اهتمامهم بعملية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة وذلك حسب ايدولوجية كل مدخل.

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي:

تمهيد

- 1- أهمية الاتصال التنظيمي
- 2- أهداف الاتصال التنظيمي
- 3- عناصر الاتصال التنظيمي
- 4- أنواع الاتصال التنظيمي
- 5- شبكات الاتصال التنظيمي
- 6- وسائل الاتصال التنظيمي
- 7- معوقات الاتصال التنظيمي
- 8- دور المدير في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي بالمنظمة
- 9- دور الاتصال التنظيمي في تشخيص الصراع

حوصلة الفصل

تمهيد:

تعد المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية نظم عدة أفراد، هؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة في جميع الأنشطة المنظمة. ويعد الإتصال التنظيمي بين الافراد المنظمة العنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة بحيث يلعب دورا هاما في تبادل المعلومات والآراء والافكار والمقترحات والاوامر والارشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها من المهام التي لا تستطيع المنظمة العمل من دونها، ولو نظرنا الى العملية الادارية وبكافة عناصرها من توجيه وتخطيط وتنظيم الى غير ذلك فإنه يحي لنا بأن الإتصال يلعب دورا كبيرا في انجاح اي منظمة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية سواء على مستوى الفرد او المنظمة.

1- أهمية الاتصال التنظيمي:

لا يختلف اثنان حول أهمية الاتصال التنظيمي في أية مؤسسة فهو ينتشر في كافة الوظائف الادارية ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون إلا وكان نظام الاتصال عاملاً حاسماً فيه. فكثير من المشكلات التي تنشأ في حياة الفرد والمؤسسات يكون سببها في الغالب سوء الاتصال وفي هذا يقول كل من "هربرت هيكس" (Herbert Hicts) و"سيرى جليت" (c.raygallet) "ربما كان حلياً ان أن قلب المشكلات العالم هو عدم القدر على الاتصال، رغم اعتقاد الانسان بأنه يجيد الاتصال بالأخرين بفعالية".

ويشير "فرد لوثن" في كتابه *السلوك التنظيمي* Behaviour Organizational* إن الاتصال التنظيمي سبب في الخلافات التي تحدث بين المحسن و سبب في التعقب ضد بعض الاعراف الاقليات البشرية وهو السبب في ما يسمى بالفجوة بين الجيلين والاتصال التنظيمي بين الخلافات العمالية والصراع داخل المنشأة.¹

ويمكن ايجاز أهمية الاتصال التنظيمي في النقاط التالية:

- يعمل على خلق فرص التقارب والاحتكاك بين الافراد.
- يساهم الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة داخل المنظمة ككل.
- يعمل الاتصال التنظيمي على تقديم معرفة شاملة عن المشاكل الموجودة داخل العمل بهدف القضاء عليها.²
- يسمح الاتصال التنظيمي بشرح طرق العمل التي يتبعها المرؤوسين وعلاقتها ببقية الاعمال في المنظمة.
- يعد وسيلة هامة في توحيد جمود الافراد المختلفة في التنظيم واحداث التغيير المطلوب في سلوك الفرد.
- يساهم في التشديد على تنفيذ الرقابة على الوظائف ما يؤدي بدوره هذا الاخير الى رفع مستوى الاداء.
- يساهم في تحفيز الافراد وتوجيههم للعمل وتغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات وتعريف الموظفين ببيئتهم المادية والاجتماعية.
- يوفر الاتصال التنظيمي قاعدة البيانات والمعلومات التي يمكن الرجوع اليها في عملية اتخاذ القرار.

¹- مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، دط، 2012، ص18.

²- بخوش أحمد: الاتصال والعولمة، دار الفجر، المركز الجامعي، خنشلة، دط، 2008، ص8.

- الإتصال يجعل الفرد العامل يشعر ويحس بقيمته والدور الفعال الذي يلعبه من أجل انجاح مشاريع المنظمة.

- يسمح أيضا بتقديم الشكاوي وطلب النفع والمشورة من الرؤساء وتقديم الاقتراحات لتحسين العمل.¹
- يعمل على تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الإتصال الإداري نظام الشورى وتبادل الرأي بين الاطراف التنظيم كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
- العمل على تطبيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العمال وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.²

2- أهداف الإتصال التنظيمي:

بعد ايضاحنا لأهمية الإتصال التنظيمي باعتباره جزءا أساسيا في جميع الخطوات الإدارية الأساسية نأتي الان الى إبراز أهدافه المتمثلة فيما يلي:

- يتمثل الهدف الرئيسي للإتصال التنظيمي في تحقيق اهداف التنظيم بصفة عامة.
- تزويد المستقبل بمعلومات صحيحة تمكنه باتخاذ القرارات الصائبة.
- يهدف الإتصال التنظيمي الى تسهيل عملية اتخاذ القرار عن طريق توفير المعلومات للأفراد والجماعات داخل مكان العمل.
- تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم والتعاون بين العاملين في المنظمة.
- يسعى الى تحقيق التنسيق بين الافعال والتعريفات، فدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم.
- إعلام المرؤوسين بجميع الأهداف والغايات المطلوبة تحقيقها وتوضيح الخطط والبرامج التي يجب اتباعها من أجل ذلك.
- تحقيق التفاعل والتنسيق بين جميع المستويات التنظيمية حتى يتسنى لها تحقيق الهدف الأساسي لوجود التنظيم.

¹- عيامرة علي ومحمد محمود العودة الفافل: الإتصال الإداري واساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، ط1، 2006، ص27.

²- دليو فضيل واخرون: الإتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، دط، 2003، ص8.

- يسعى الى مساعدة الادارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقييم العمل وتوفيق بين جهود العاملين.¹

3- عناصر الإتصال التنظيمي:

يعد الإتصال عملية ديناميكية مستمرة، ولا يمكن لهذه العملية أن تتم إذا غاب أحد عناصرها، فكل عنصر منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، وتشتمل عملية الإتصال على العناصر التالية:

3-1- المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية الإتصال عادة أو الجهة التي تصدر منها الرسالة والتي يرد صاحبها أن يوصلها للمستقبل كما يمكن تعريفه "بأنه القائم بإنشاء الرسالة وبعثها الى الجهة الأخرى، وقد يكون المرسل عبارة عن شخص واحد أو عدة أشخاص يقومون بتحرير الرسالة في نفس الوقت، ويقوم المرسل بتحويل رسالته إلى رموز ويقوم بإرسالها عن طريق قناة الإتصال لتصل الى المستقبل".

ومن الممكن أن يتحول المرسل الى مستقبل والعكس صحيح فلو أخذنا على سبيل المثال المدير والعامل: يقوم المدير بالإلقاء التحية على العامل، ثم يجيبه العامل برد التحية وبهذا نجد أن المدير المرسل للتحية تحول الى مستقبل لرسالة والعامل أصبح مرسل برده للتحية.

يقوم المرسل بأربعة أدوار عند اجراءه للإتصال بحيث يقرر المعنى الذي يريد إيصاله، يرمز هذا المعنى ويضعه في رسالة، ثم يقوم بإرسال هذه الرسالة، ثم يتصور استجابة المستقبل للرسالة.² ويتحدد المرسل في العملية الإدارية بكافة أطراف العملية الإدارية بعض النظر عن المستويات الإدارية.

¹- احمد ماهر: الإتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، 2004، ص70.

²- مي العبد الله: نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2006، ص37.

3-2- المستقبل:

هو الجهة او الطرف الذي توجه له الرسالة وقد يكون هو الاخر فردا أو جماعة أو منظمة بأكملها، وتتلخص مهمة متلقى الرسالة في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، حل رموزها من أجل التوصل الى تغيير محتواها وفهم معناها، ثم الاستجابة للرسالة، وتتوقف نجاح عملية الإتصال بهدف قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة، تجدر الإشارة هنا الى ان المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصاله له، ما يعد هذا الاخير معيقا لعملية الإتصال.¹

3-3- الرسالة:

هي مجموع الكلمات والقواعد والكلمات اللغوية والأفكار والشكل القائم للمتصل وحركات الجسم والصوت وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الاخر كما انها تشمل الانطباع الذي يعطيه الانسان عن نفسه وأسلوبه في التعبير، كما يمكن القول بأن الرسالة هي الموضوع الذي يريد المرسل إيصاله للمستقبل بهدف التأثير في سلوكه ويتضح معنى الرسالة من خلال السلوك الذي يمارسه المستقبل بعد اطلاعه عليها.

3-4- الوسيلة:

هي المسلك الذي تعبره الرسالة لانتقال من المرسل الى المستقبل، أو هي عبارة عن قناة الإتصال ونقل المعرفة والمعلومات التي يتطلبها العمل وتوجد عدّة وسائل تستخدم في نقل المعاني منها: اللفظي كالاتتماعات، المقابلات، المؤتمرات، التلفاز... الخ، والوسائل الكتابية كالتقارير، المجالات، المنشورات، المذكرات، اللوائح... الخ، والحركية المتمثلة في تعابير الوجه والجسم ككل. وقد أضاف التطور التكنولوجي الكثير من الوسائل للاتصال كالكومبيوتر مثلا. وتتوقف عملية اختيار قناة الإتصال وفقا لنوع الموضوع المراد ارساله والهدف المراد تحقيقه من وراء الإتصال.

وتعد الوسيلة عنصرا مهما وفوريا في اية عملية اتصال وهي تأثر بشكل كبير على الرسالة ما أدى بالبعض الى الاعتقاد أن الوسيلة هي التي تشكل الرسالة كما ذهبوا الى القول بأن الوسيلة هي الرسالة.²

¹ - القريوت محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، عمان، ط1، 2006، ص38.

² - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث ادارية علمية متقدمة)، مطبعة العشري، الاسكندرية، دط، 2005، ص341.

3-5- التغذية العكسية أو المرتدة:

يعني مفهوم التغذية المرتدة في الإتصال التأكد من مدى فهم المستقبل لمحتويات الرسالة ويتم التعرف على ذلك من فرد الفعل الذي يبديه المستقبل فإذا كان قد فهم الرسالة فإن تصرفاته وأفعاله سوف تكون صحيحة والعكس صحيح، كما تعتبر التغذية العكسية بداية لرسالة ثانية موجهة من المستقبل الى المرسل ومتضمنة ردود فعله حول الرسالة الأولى، هذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال وتختلف طرقها هي الأخرى باختلاف الوسيلة المستخدمة في الإتصال.

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة بالطرق التالية:

- الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الإتصال المباشر وجها لوجه الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، وعادة ما يتم عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين أطرافه، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة كالتعبير عن عدم الرضا من محتوى الرسالة.
- الاسترجاع الغير مباشر للمعلومات، ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحق المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الإتصال مثل: الانخفاض في الكفاية الانتاجية وزيادة معدل التغيبات من طرف العمال ودوران العمل.

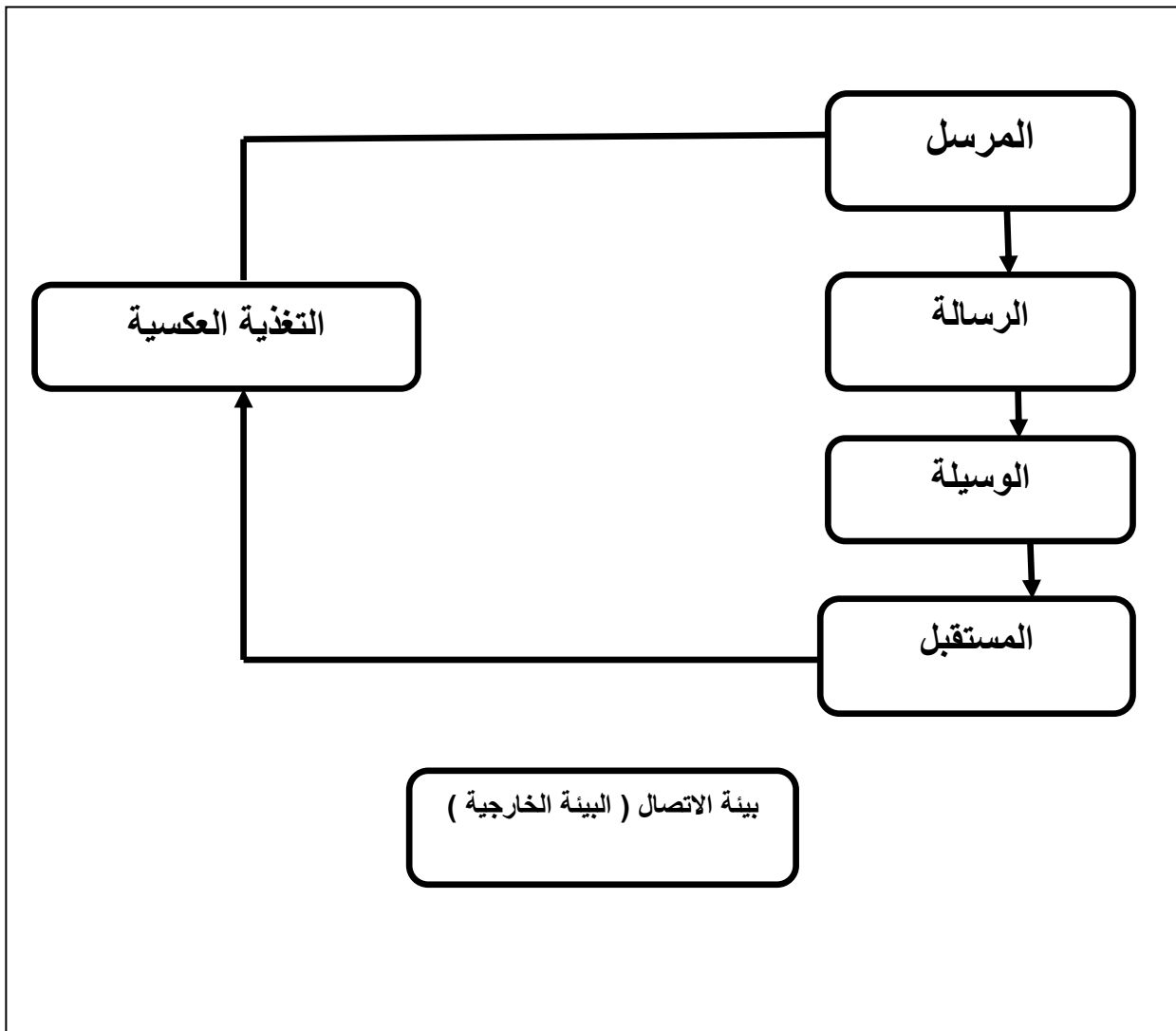
3-6- بيئة الإتصال:

يحيط عملية الإتصال بيئة غزيرة على مكوناتها وهناك أشخاص محيطون بكل من المرسل والمستقبل وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الإتصال وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يحذف أو يبسر أو يشوش على الإتصال. ويمكن القول أيضا بأن بيئة الإتصال تعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الإتصال.¹

ويمكن توضيح عناصر الإتصال التنظيمي من خلال الشكل التالي:

¹ - عساف عبد المعطي: السلوك الإداري في التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، دط، 1999، ص219... ص220.

الشكل (02): يوضح عناصر الإتصال التنظيمي.



المصدر: إعداد شخصي

4-أنواع الإتصال التنظيمي:

لقد قام الباحثين والدارسين للإتصال بتصنيفه الى عدة أنواع كل حسب مصدره، فهناك من صنفه حسب اللغة (اتصال كتابي، اتصال لفظي، اتصال غير لفظي)، وهناك من صنفه حسب الاتجاه (اتصال في اتجاه واحد، اتصال في اتجاهين) وغيرها من التصنيفات، أما الإتصال التنظيمي فيصنف الى نوعين أساسيين اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

4-1 الإتصال الرسمي:

هو ذلك النمط المتبادل من المعلومات التي تخططه وتنظمه وتتابع عملية تنفيذها الادارة، أو هو الإتصال بين الذي يتبع خطوط المنظمة، فالإدارة هي التي تقوم بتحديد عناصره ويكون الهدف من هذا الإتصال هو نقل المعلومات في القنوات الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف التنظيمية للتنظيم وهو مرتبط بالبناء التنظيمي للمنفعة، وتأخذ الإتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات:

4-1-1- الإتصالات النازلة أو الهابطة:

وهي الإتصالات التي تتم من الأعلى الى الأسفل أي من الادارة العليا الى الدنيا أو من المدير الى المرؤوسين، تعد الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة والتقارير الدورية من أهم الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الإتصالات. ومن مزايا هذه الإتصالات أنها تساعد العاملين في معرفة الطريقة المثلى والصحيحة لأداء الاعمال الموكلة إليهم، أما عيوبه فتتجلى في كثرة الأوامر وتعارفها وعدم وضوحها، كذلك تدني الروح المعنوية للعمال وادائهم، وعدم شعورهم بالدور الذي يلعبونه داخل التنظيم.

4-1-2- الإتصالات الصاعدة:

تعني الإتصالات من الأدنى الى الأعلى أو من المرؤوسين الى المدراء، وتعتبر الاجتماعات المشتركة والتقارير الدورية التي يرفعها العمال الى المرؤوسين من الطرق التي تتم بها عدة اتصالات، كما تتضمن كافة نشاطات الإتصال المار من المساعدين الى مشرفيهم، وهذه الإتصالات لا تختص بتشجيع أغلب المشرفين بالرغم من أهميتها لكلا الجانبين المشرفين ومساعدتهم، ومن المشاكل التي قد يصادفها أيضا هذا النوع خوف المرؤوس من رئيسه وقلة قنوات الإتصال المتوفرة وعدم تصديق الرئيس للمرؤوسين في بعض الاحيان، أما مزاياه فتتمثل في مشاركة العاملين مع الادارة في صنع القرار واعطائهم مجالا لإبداء آراءهم وايضاح أفكارهم وطرح مشاكلهم حتى تتمكن الادارة من القضاء عليها أو تقليصها، هذا وكما

ارتفعت الاتصالات الصاعدة عن النازلة كلما أدى هذا إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها ويتوقف نجاح هذا النوع عن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

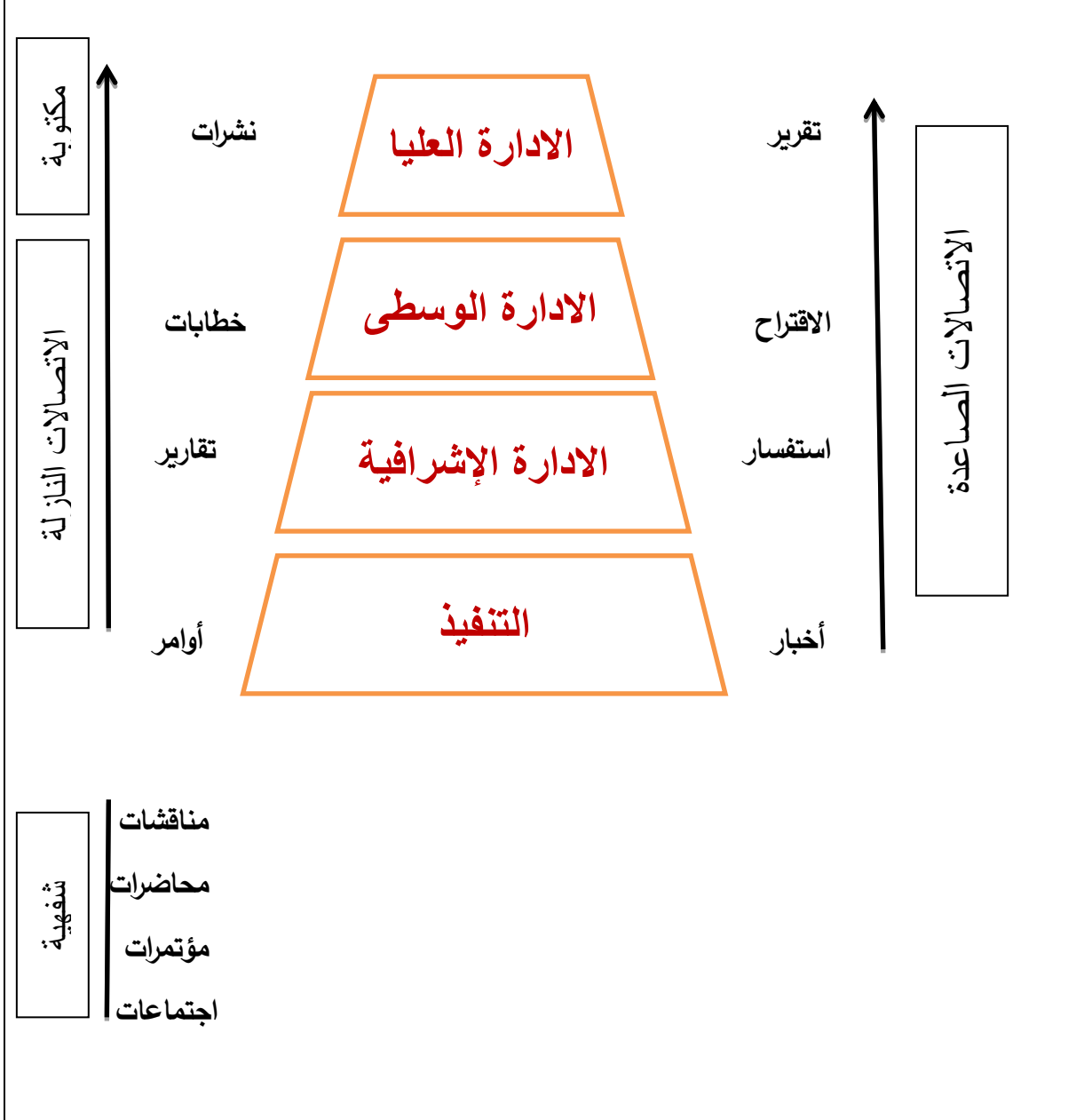
4-1-3- الاتصالات الأفقية:

يتمثل هذا النوع في الاتصالات التي تتم بين العاملين في نفس المستوى الإداري والأقسام داخل المنظمة، ما يعاب على هذا النوع تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الإدارات، احتكار المعلومات وعدم مشاركتها، حدوث بعض المشاكل الإدارية، ومن مميزته أنه يهدف إلى توفير عمليات تنسيق العمل كما يتميز بحرية التبادل المعلومات بين جميع الوحدات ومساهمته في خلق جو من التفاعل والتفاهم والتعاون بين العمال، كما يساهم في توفير الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد ونجد أن هذا النوع من الاتصالات منتشر بكثرة في داخل التنظيمات الصغيرة.¹

ويمكن إبراز أنواع الاتصالات التنظيمية السابقة من خلال الشكلين التاليين:

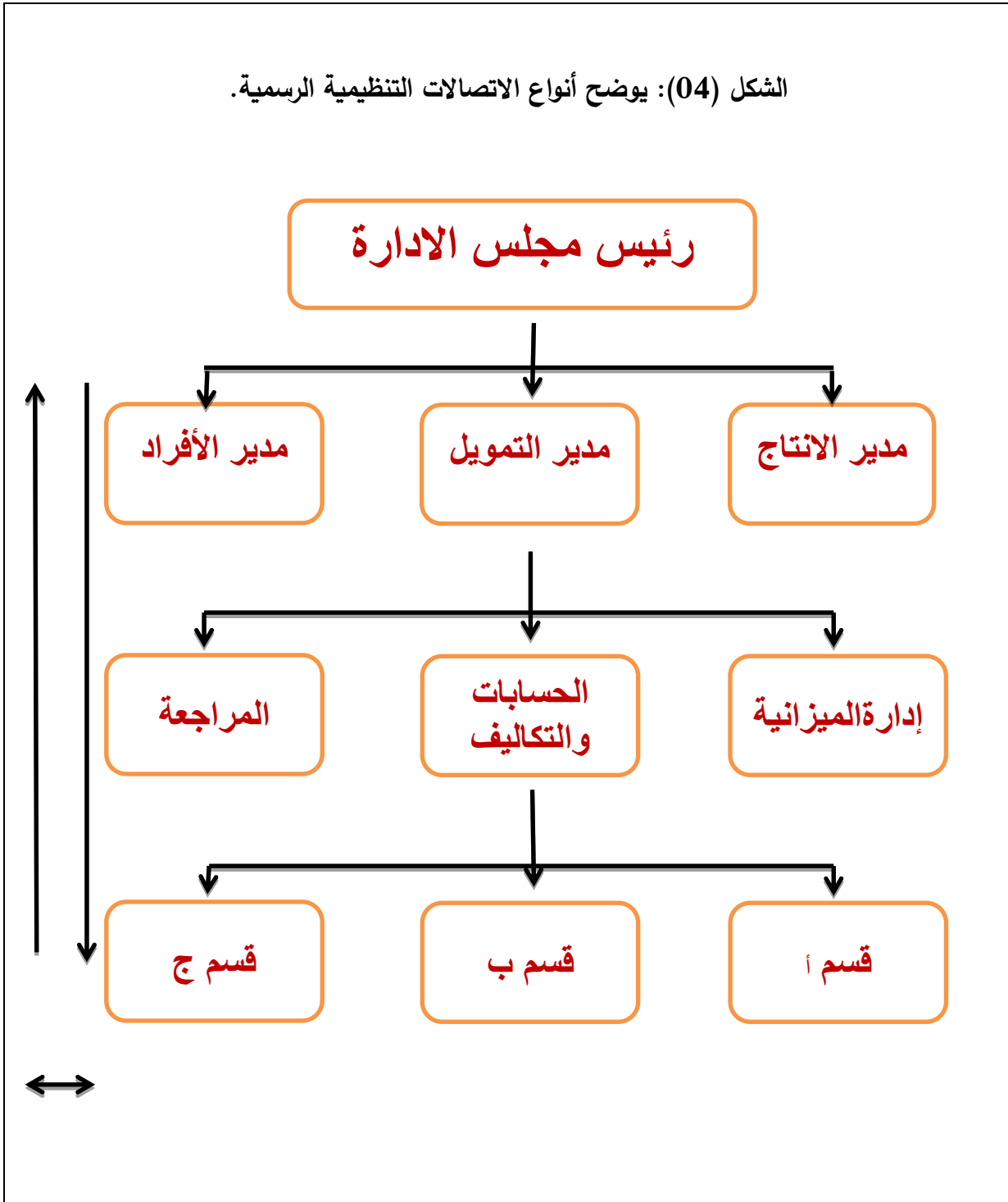
¹ - صباح الحميد علي وغازي فرحان ابوزيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الاعمال)، دار الحامد، عمان، ط1، 2007، ص28.

الشكل (03): يمثل الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنظمة.



المصدر: مدحت ابو النصر: مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سابق، ص 33.

الشكل (04): يوضح أنواع الاتصالات التنظيمية الرسمية.



المصدر: سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث ادارية علمية متقدمة)،

مرجع سابق، ص 341.

4-2-الاتصالات غير الرسمية:

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ في اي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الاساس الشخصي التلقائي، وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط وهذا التنظيم لا يتعرف بمسؤوليات السلطة أو المراكز الرئاسية، ويلعب دورا هاما في عملية صنع القرارات كما يعد وسيلة ناجحة لحل المشكلات الإدارية ومن أهم خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات اذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الاخبار يتم في وقت قصير جدا.

ويعتبر هذا النوع من جهة اخرى ظاهرة ايجابية حيث يتضح ذلك من خلال علاقات الصداقة والزمالة التي تقوم بين الأفراد داخل التنظيم وروح الألفة والتماسك بينهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.¹

5-شبكات الإتصال التنظيمي:

ينظر الى التنظيم الاداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ومن بين هذه الشبكات ما يلي:

5-1- شبكة السلسلة:

يتم الإتصال في هذه الشبكة من خلال انتقال وسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم، ويستطيع الفرد الذي يقع في وسط السلسلة أن يتصل بمن جاوره ويتصل على المعوقات أكثر من الفرد الذي يقع في طرفها، ما يعاب على هذا النوع من الشبكات أنه يبطئ وغير كفيء وغير شائع وبع حواجز وعوائق للاتصال تكون بصورة عالية.

5-2-شبكة العجلة:

وذلك حينما يقوم أربعة أشخاص من المرؤوسين من أماكن مختلفة من التنظيم الهرمي بكتابة تقارير الى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا، ويمكن لهذا النمط أن يسبب الارباك وعدم الرضى للأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط، كما يمكن أن يتضمن انتاجية عالية.

¹ - مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص31.

3-5- شبكة العنقود:

يمكن لشخص واحد فقط الإتصال بالأشخاص اآرين الى أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة فالمدير نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده.

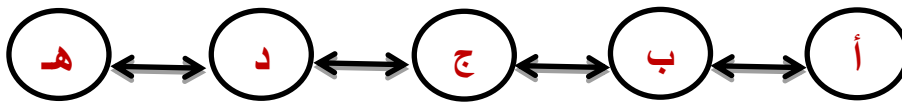
4-5- شبكة النجمة:

وهنا يمكن لأي فرد القيام بعملية الإتصال مع أي فرد آخر دون قيد باستخدام جميع قنوات الإتصال، وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي المركزي، كما يساهم هذا النوع في تنمية الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، ويرفع مستوى الإنتاج، كما أن هذا النمط يؤدي الى زيادة الإتصالات وتعتبر هذه الطريقة أكثر نجاعة وفعالية في مواجهة المشاكل الموجودة في المنظمات الحديثة.

5-5- شبكة الدائرة:

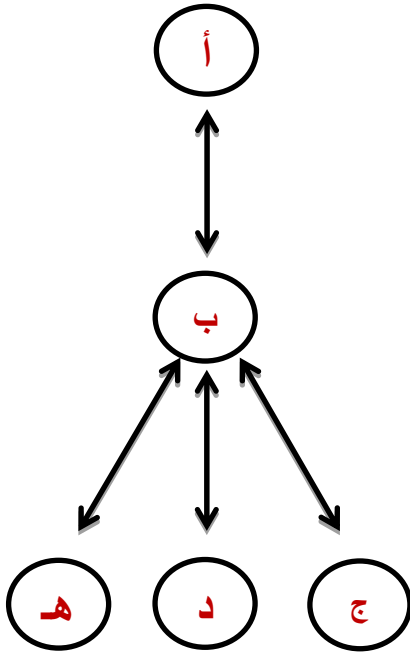
يستطيع الفرد في هذا النوع من الشبكات أن يتصل بمن يجاوره عن يمينه ويساره فقد دون غيرهما. واخيرا يمكننا القول بأنه بالإمكان أن تمتزج شبكتان أو أكثر وينتج عن ذلك شكل جديد لشبكة اتصالية جديدة أكثر فعالية مثل امتزاج شبكة الدائرة وشبكة العجلة فيصبح الإتصال أكثر مركزية ويستغرق زمن أقل.

الشكل رقم (5): يوضح شبكات الإتصال التنظيمي.¹

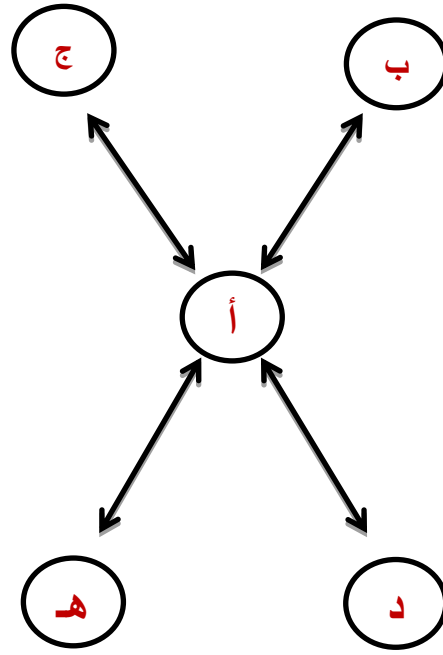


-شبكة السلسلة-

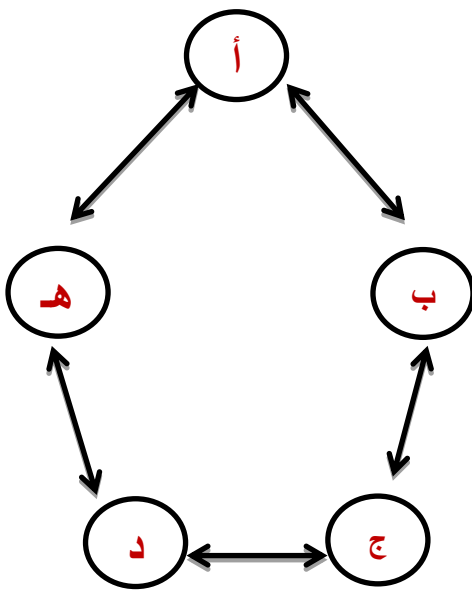
¹ - العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص247... ص249.



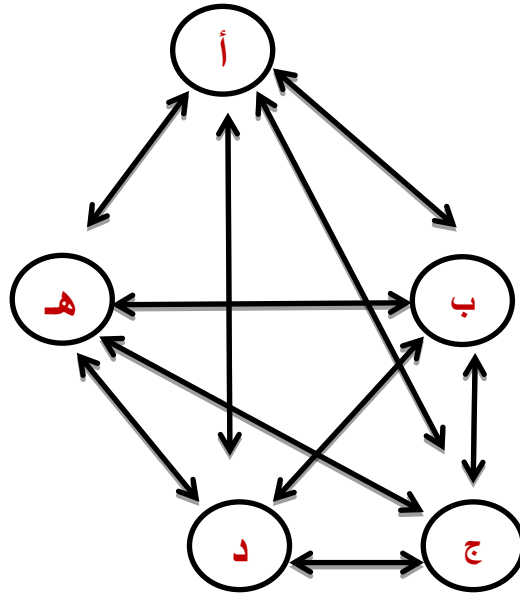
-شبكة العنقود-



-شبكة العجلة-



-شبكة الدائرة-



-شبكة النجمة-

المصدر: العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 249.

6- وسائل الاتصال التنظيمي:

وسيلة الاتصال كما عرفناها مما سبق هي ما تؤدي به الرسالة من المرسل الى المستقبل، هذا وقد تعددت وسائل الاتصال وقنواته في العصر الراهن نتيجة التقدم التكنولوجي الحاصل، الا أنه يمكن تصنيف هذه الوسائل الى أربعة أصناف ألا وهي:

6-1- وسائل الاتصال اللفظية (الشفوية):

هي تلك الوسائل التي تستخدم الألفاظ المنطوقة والكلمات والجمل الدالة على المعنى او الموضوع الذي يريد المرسل نقله للمستقبل، أو هي تلك الوسائل التي تعتمد على الرموز اللغوية في توصيل الرسائل.¹ تمتاز هذه الوسائل بالسرعة والبساطة والوضوح، كما تساعد المستقبل أي المرؤوسين في فهم وادراك رسالة المرسل أي المدير، كما تمكن المرؤوسين في التعبير في آراءهم وجهات نظرهم بطريقة مباشرة، وتلجأ المنظمة لهذا النوع من الوسائل في حالة ما إذا كانت الرسالة تتطلب توضيحاً دقيقاً وبرامج تدريبية، كما نجد هذا النوع من الوسائل يستعمل في المنظمات الصغيرة أكثر من استعماله في الكبيرة ومن بين هذه الوسائل نجد:

6-1-1- المقابلات: تعد الوسيلة الأولى لخدمة الفرد، وتعرف بأنها التفاعل اللفظي الذي يحدث بين فردين بهدف استشارة المعلومات و التعبيرات و الآراء.

6-1-2- الاجتماعات: سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهناك نوعان من الاجتماعات الأول يشترك فيه جميع المجتمعين أثناء المناقشة، والثاني يكون فيه شخص فقط يتحدث والبقية يستمعون، كما تساهم هذه الاجتماعات في تحديد سمعة المؤسسة.

6-1-3- المؤتمرات: هي اداة تستخدم لإقامة المناقشات وتبادل الافكار من أجل المصالح العامة، ويشترط أن تزيد مدة المؤتمر عن أيام محدودة قد تصل الى أسبوع.

6-1-4- المحاضرات: عبارة عن شرح توضيح لفظي لموضوع أو مشكلة يقوم به شخص لديه خبرة في هذا الموضوع وتعد من أكثر الوسائل اللفظية الشائعة الاستعمال في الكثير من المجالات المختلفة.

6-1-5- الندوات: عبارة عن مناقشة تتم بين مجموعة من المختصين في موضوع معين وبحضور الجمهور.

¹ - دليو فضيل: مرجع سابق، ص74.

6-1-6- المناقشات الجماعية: وتحدث عندما يجتمع أكثر من شخص وجها لوجه ويتم تبادل

المعلومات والآراء باستخدام الألفاظ.¹

6-2- وسائل الاتصال الكتابية:

هي تلك الوسائل التي تعتمد على الكتابة لإيصال الأفكار والمعلومات للعمال، وتبرز أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة فهي أيضا تمكن العمال من دراستها بإمعان ودقة، وسرعة إيصالها الى أكبر عدد من العمال كذلك كونها أقل عرفة للتحريف والتشويه، غالبا ما نجد هذا النوع أكثر شيوعا في التنظيمات الكبرى ومن بين أهم هذه الوسائل نجد:

6-2-1- لوحة الاعلانات: هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين الأفراد وتقلل من

الشائعات والمعلومات الخاطئة وتقوم المؤسسات بتعليق اللوائح في أماكن ظاهرة.

6-2-2- المذكرات: وعادة ما تنتقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المكاتب كثيرة مقدمة

المعلومات والتعليمات العادية واليومية من الادارة لشؤون المؤسسة.

6-2-3- التقارير: تستعمل لإعطاء المعلومات وعادة ما تستخدم لتقديم النصح والتوصيات فقد

تكون صادرة عن المقرر، لكن من المعتاد تقديمها لأشخاص أو الهيئات عند طلبها.

6-2-4- الكتيبات: تعتبر وسيلة نافعة لتقديم المعلومات الجارية ول المؤسسة وعملها بغرض تقليص

الفجوة بين العمل والادارة.

6-2-5- النشرة: بالرغم من أن بعض الأفراد لا يولون أهمية لها ولا يكثرثون بها إلا أنه لها دورا

هاما في تأدية المهام، وتتكون نشرات في العادة من صفحة إلى ثلاثة صفحات مكتوبة في ورق.

6-2-6- الفاكس: عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال المستندات الخطية عن بعد

بواسطة الهاتف وذلك خلال ثوان معدودة.

6-2-7- التليكس: جهاز يسمح بتبادل المعلومات والمستندات المطبوعة على الالة كتابة مع

المرسلين في العالم أجمع بفعل شبكة معينة.²

¹ - محمد سيد فهمي ونورهان منير حسن: المدخل التكنولوجي والاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، دط، 2002، ص112.

² - المرجع نفسه: ص112، 113ص.

6-3- وسائل الاتصال الحركية (غير اللفظية):

تعد الإشارة غير اللفظية أول وسيلة طورها الانسان في اتصالاته بالأخرين، ويستخدم هذا النوع من الوسائل لغة الجسم والاشارات وتعابير الوجه وهو أكثرها شيوعا وصدقا ويقسم العلماء والباحثين هذه الوسائل الى ثلاثة أنواع:

6-3-1-الاشارات: وهي الاشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الانسان أثناء اتصاله بغيره.

6-3-2-الحركة والأفعال: وتتضمن جميع الحركات التي يقوم بها الانسان لينقل لغيره ما يريد ابصاله من أفعال ومشاعر.

6-3-3-الأشياء: هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته الى الملتقى كالديكور والصور والمجسمات والملابس فمثلا ارتداء اللون الأسود يعتقد به في بعض الأحيان التعبير عن الحزن.

6-4- وسائل الاتصال الالكترونية:

تعتمد على استخدام الحاسبات الالكترونية في نظام المعلومات، ويمتاز هذا النوع من الوسائل بالسرعة والكفاءة في الاداء مع تخفيض حجم الأوراق المتداولة بين المؤسسات أو فروعها ومن بين هذه الوسائل نجد:

6-4-1-الأنترنت: وهي شبكة عالمية تسمح بالتواصل بين الملايين من الأجهزة الالكترونية في العالم وتضم العديد من الشبكات في العالم وهي عبارة عن وسيلة سريعة للحصول على المعلومات بمجرد الارتباط بالخدمة.

6-4-1- البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني أكثر الأشكال شيوعا واستعمالا لهذه التكنولوجيا على الرغم من اقتصارها على هذا الشكل فقط ، والهدف منه هو السماح لنقل كل أنواع الاشارات بكفاءة عالية من حساب الى اخر.¹

¹ - الجندوب طارق: الادارة العامة (العملية الادارية والوصفية العامة والاصلاح الاداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005، ص658.

7- معوقات الإتصال التنظيمي:

يتوقف نجاح مهمة التنسيق الى حد كبير على سهولة الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين ومختلف الإدارات والمتعاملين معها إلا أنه قد تواجه هذا الأخير صعوبات أو عقبات تحول دون اتمامه أو تحقيق النتيجة المرجوة منه، وهذا راجع الى عوامل مختلفة ويمكن ايضاح هذه المعوقات على الشكل التالي:

7-1- معوقات شخصية:

يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع الى المرسل والمستقبل وجميع عناصر الإتصال، وتعزى هذه المعوقات عامة الى مدركاتهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجل الافراد يختلفون في مدى فهمهم واستجابتهم وعدم الثقة بين الافراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي الى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ما يعقد اجراء عملية الإتصال ويحد فعاليتها. ويمكن ايجاز هذه المعوقات فيما يلي:

7-1-1- المتعلقة بالمرسل (المدراء):

- عدم تمكن المرسل من الإقناع.
- تغلب المصلحة الشخصية للمرسل على المصلحة العامة للعمل.
- الافتراض المسبق عند المرسل بأن المستقبل سيستوعب الرسالة فلا يفعل له الرسالة بصورة كافية ولا يقدم له الأدلة الكافية.¹
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- تجاهل ايضاح بعض الافتراضات وايصالها للمستقبل في وقت غير مناسب أي حين أو قبل ارسال الرسالة.

¹- ربحي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، دار الوفاء، عمان، ط1، 2007، ص273.

7-1-2- المتعلقة بالمستقبل (العمال):

- عدم القدرة على فهم الرسالة.
- قلة حجم التعاون والتفاعل والاتصال بين العمال.
- تدني مستوى الادراك والقدرات العلمية لدى المستقبل.
- عدم مقدرة العمال على التعبير عن آراءهم أثناء عملية الاتصال.
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.
- تؤدي سوء العلاقة بين كل من المستقبل والمرسل الى وجود عائق بارز أمام تبادل المعلومات بين هذين الطرفين.
- تفسير الرسالة بمعنى مخالف للمعنى الذي اراد المرسل ايصاله وغالبا المعوقات المتعلقة بالمستقبل هي تقريبا نفسها المتعلقة بالمرسل.
- افتقار المرسل الى القدرة على تعزيز الرسالة ببعض تعابير الوجه والحركات والتي من شأنها أن تساهم في ايصال المعنى الحقيقي للرسالة.

7-1-3- المتعلقة بالرسالة:

- الغموض والإبهام الذي تحتويه الرسالة.
- التغيير والتشويه الذي قد تعرض له الرسالة قبل وصولها الى المستقبل.
- عدم تمكن من استخدام الكلمات المعبرة فعلا عن المعنى المراد توصيله.
- استخدام كلمات في الرسالة ذات دلالات ومعان مختلفة للأشخاص مختلفين.

7-1-4- المتعلقة بالقناة:

- الاختيار غير الموفق للقناة التي تلائم موضوع الاتصال وتوقيته.
- تعدد قنوات الاتصال بحيث لأنه سيكون من المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة فتحرفها أو تحول دون توصيلها في الوقت المناسب.¹

¹ - عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة، دار زهران، عمان، دط، 2000، ص268.

7-2- المعوقات التنظيمية:

- عدم وضوح المسؤوليات والأدوار والصلاحيات.
- عدم ملائمة نظام الاشراف وزيادة حجمه ما يؤدي الى تشويش الإتصال.
- غياب وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات أي غموض قنوات الإتصال بحيث يختار المرسل أين ينشر رسالته.
- اعتماد التنظيم على المركزية في اتخاذ القرار ما يؤدي الى قلة سرعة الإتصال وانخفاضه وضياع تشويش الكثير من المعلومات والبيانات.
- يؤدي عدم استقرار التنظيم والتغيرات الحاصلة داخل التنظيم الى اختلال نظام الإتصال وقلة فعاليته.
- قصور أو عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين بالمؤسسة والتي من شأنها أن تعبر عن نوايا الادارة العليا اتجاه الإتصال وان توضح أهداف الاتصالات الادارية في المؤسسة، وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات.

7-3- معوقات نفسية واجتماعية:

- اختلاف الافراد في المستويات التنظيمية.
- يؤثر انعدام الثقة وحلول الريبة والشك في نفوس العاملين بالمنظمة.
- تأثير سلبي في سلوكهم، مما يجعل الاتصالات عديمة القيمة والفائدة.
- كون طرفي الإتصال من مجتمعات مختلفة مما يعرقل عملية الإتصال بينهما.
- التنشئة الاجتماعية والثقافية للأفراد.¹

7-4- معوقات البيئية:

- يقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي ترجع الى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل التنظيم او خارجها ومن بين هذه العوامل ما يلي:
- انتشار الفوضى والضوضاء داخل المنظمة من شأنه أن يشوش الرسالة ويجعلها غامضة.
 - عدم ملائمة الموقع الجغرافي للمؤسسة لإجراء الإتصال التنظيمي.

¹- المرجع نفسه، ص268.

- اتسام بيئة الإتصال بجو من عدم الثقة وغياب العدالة الذي من شأنه أن يحبط عملية الإتصال داخل المنظمة.
 - عدم كفاية وكفاءة أدوات الإتصال.
 - الحيز المكاني الضيق مع كثرة المراجعين يعرقل الإتصال الفعال ويؤدي الى التوتر.
 - ان درجة الحرارة والرطوبة والاضاءة وسوء التهوية كلها عوامل تساهم في عرقلة الإتصال الفعال.
 - ومن أجل معالجة معوقات الإتصال التنظيمي والتحقق منها يمكن للمؤسسة اتباع بعض الطرق نذكر منها على سبيل المثال:
 - * توضيح أهداف المنظمة ونشرها بين العمال.
 - * التوعية بأهمية الإتصال الاداري واعتماد ثقافة تنظيمية تضمن توحيد للمفاهيم المشتركة وأساليب المخاطبة.
 - * وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات الإتصال بين الافراد.
 - * فك اختناقات في الهيكل التنظيمي وتحديد آليات تدفق وانتقال المعلومات.
 - * تسهيل استخدام قنوات التغذية المرتدة للإمكانية تبادل معلومات والاستفسارات.¹
- 8- دور المدير في تحسن فعالية الإتصال التنظيمي بالمنظمة:**

يؤكد العلماء الادارة والاتصال على مسؤولية المدير في تحسين نظام الاتصالات بالمنظمة وجعله أكثر فعالية، وهذه الفعالية والمسؤولية حددها على سبيل المثال كل من "عبد الفتاح الشرييين" و"أحمد فهمي" في الآتي:

- نظرة المدير الشاملة الى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها وأهداف النظام ككل.
- حسن نظرة المدير الى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري من حيث كون الانسان نشيطا وقادرا على الابتكار.
- عدم حرص المدير على المعنى الجاف للسلطة، بل يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على اقناع العاملين وقد اثبتت الدراسات أن العمل القائم على الاقناع يتميز من حيث الكم والنوع بميزات أفضل من العمل القائم على الضغط.
- عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي.

¹- فرج شعبان: الاتصالات الادارية، دار أسامة، عمان، ط1، 2009، ص176.

- النظرة الى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنب حدوثها ومحاولة الاستفادة من الصراع الايجابي.

- القول المناسب في الوقت المناسب.

- القدرة على الاصغاء واتباع قواعد الاستماع الجيد.

- تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع المرؤوسين.

- حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل.¹

وإذا ارادت المنظمة أو الإدارة بشكل خاص أن تتم عملية الإتصال التنظيمي بشكل سلس وبناء. فإن النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك:

* عدم اهمال الإتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل والحرص على الاستفادة منه.

* الاعتماد على الإتصال ذو الاتجاهين (صاعد، هابط) نظرا لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.

* الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات والمواقف الصعبة والاستفادة من وجود أكثر من رأي.

* تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الإتصال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل دوري.

* المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن ادارة التنظيم.²

9- دور الإتصال التنظيمي في تشخيص الصراع:

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في المرحلة المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطرة والآثار السلبية

وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وادارته، فعملية التشخيص تبين للإدارة بأن الصراعات القائمة ماهي إلا

مظاهر لأسباب ادت إليها وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة.³

وفي عملية التشخيص يتوجب على ادارة المنظمة أن تجد اجابات مقنعة للأسئلة التالية:

- ما هو حجم الصراع ؟ هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف ؟

- ما تأثير عامل الوقت ؟ بمعنى هل الوقت في صالح المنظمة أم لا.

- هل من الأفضل الانتظار أو التدخل وإدارة الصراعات ؟

¹- مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص49.

²- دليو فضيل: مرجع سابق، ص99.

³- بورغدة حسين: ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم، العدد 5، الجزائر، 2005، ص146.

والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية للمنظمة:¹

* تحديد نطاق المشكلة في أول مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.

* تقليل الجهود المبذولة في التكاليف والاقتصاد في الوقت.

* قد يتسبب استئصال الصراع واتساع نطاقه خلق وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.

وهناك مجموعة من وسائل الإتصال التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:²

9-1- أنظمة الشكاوي:

تشجيع المنظمات المتقدمة عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم وبجانب هذا فإننا نظمن إعطائهم فرصا كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة، كما تضمن إعطائه ردود على كل التساؤلات وبالإضافة الى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لنظم العامل أو الموظف وتبدأ عادة خطوات النظم والشكاوي بالرئيس المباشر فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة أو انصاف الموظف يتيح النظام للعامل بالنظم أو الاستئناف أو رفع النظم الى جهة اعلى.

9-2- أنظمة المقابلات:

تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة للامتصاص مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجمعات المناقشة والمناقشات المفتوحة فتقوم المنظمة بتخصيص موظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة وبعدها يتم تحديد موعد المقابلة واقتراح اعادة المشكلة الى المختصين معينين بحلها.

9-3- اجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء:

يتم توزيع الاستمارات على الافراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معنية والكشف عن الصراعات ويمكن الاستعانة بالشكل التالي الذي يوضح مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجاتها.

¹ - العابدي أمل محمود علي: استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة، العدد 69، 2008، ص83.

² - ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الاردن، 2001، ص242.

الشكل (6): يمثل مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها.



المصدر: العابدي أمل محمود علي: استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة،

مرجع سابق، ص 80.

حوصلة الفصل:

مما سبق نستنتج أن الإتصال التنظيمي عملية تبادل المعلومات داخل المنظمة بوسائل اتصالية مختلفة، فلا يمكن لأي مؤسسة كانت الاستغناء عن الإتصال فهو يلغى دور مهم وهو مفتاح نجاح أي مؤسسة فهو همزة وصل بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة يعرف من خلاله كل طرف ما عليه من واجبات وما له من حقوق فالإتصال يسمح بالتنسيق بين الوحدات والأفراد وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

الفصل الرابع

الصراع التنظيمي:

تمهيد

- 1- أهمية الصراع التنظيمي
- 2- مرهل تور الصراع في الفكر التنظيمي
- 3- أنواع الصراع التنظيمي
- 4- أسباب الصراع التنظيمي
- 5- اثار الصراع التنظيمي
- 6- أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- 7- مراحل ادارة الصراع
- 8- طرق تسوية الصراع التنظيمي

حوصلة الفصل

تمهيد:

نظرا للانتشار الواسع للصراع التنظيمي الذي أصبح يورق القائمين على شؤون المؤسسات زاد الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة ما كشف خباياها بغية التوصل إلى استراتيجيات ناجعة لإدارته وتحويله لخدمة المؤسسات وأفرادها. وقد حاولنا في هذا الفصل التعمق في دراسة الصراع التنظيمي من خلال التعريف به وتطوره في الفكر التنظيمي ثم التعرف على أهم أنواعه ومسبباته وأهم الآثار المترتبة عنه. وفي الأخير محاولة معرفة أهم الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في إدارته.

1- أهمية الصراع التنظيمي:

في أغلب الأحيان ينظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية إلا أنه ظاهرة إيجابية ولها أهمية كبيرة داخل المؤسسات بجميع أنواعها ويمكن تلخيص أهمية الصراع فيما يلي:

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.
- إيجاد فرص للتغيير.
- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها كلها ولو كانت مجهولة.
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتسبق جهودهم.
- إشاعة التنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكارات.
- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافحة الإنجاز.
- تعيين موظفين جدد وأصحاب خبرات وقيم عالية تكون مدخرا للتنافس.
- تحرير بعض الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الأقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن الموظفين الغير أعتادوا لاستثمار الموظفين الجدد للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية والشخصية.¹

2- مرحل تور الصراع في الفكر التنظيمي:

لقد مر الصراع في تطوره بالفكر التنظيمي بمرحلتين أساسيتين إذ اختلفت وجهات النظر بين المرحلتين ومنظريهما فالمرحلة الأولى قد عرفت بالنظرة التقليدية للصراع ويرى أصحابها أن لصراع داخل التنظيمات ظاهر سلبية غير مريحة يجب العمل على عدم الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني. فالصراع م وجهة نظر المنظور البيروقراطي على سبيل المثال هو ظاهرة خلل إداري بحداته وإذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانيا وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار

¹ - حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني، ص30.

والترقية فإن ظهور الصراع هو امر سلبي ولا مبرر له، وكان هذا المنظور يعطي انطباع سيئ في حالة وجود صراع بالمنظمة.¹

وتقوم النظرة التقليدية لصراع على الاقتراحات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
 - يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين.
 - يجب أن تلعب السلطة دور فعال في منع حدوث الصراع.
 - إذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجنبه لأن الحديث في غير مرغوب فيه.
- ولكن النظرة التقليدية ما لبثت أن تم نفيها والتعرض لها من قبل طائفة من المفكرين في مرحلة لاحقة وقد عرفت هذه المرحلة بالنظرة التفاعلية للصراع، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الصراع داخل التنظيمات هو شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية وبدرجة ما هو أمر مطلوب داخل أي تنظيم، حيث أن وجود الصراع سوف يمنع ديكتاتورية أفكار معينة وتسلطها كما أنه دليل على حيوية المنظمة.

وقد قامت النظرة الحديثة للصراع على الافتراضات التالية:²

- الصراع داخل التنظيم حالة يجب تجنبها.
- الصراع هو انعكاس طبيعي للتجديد الحاصل بالمؤسسة.
- إدارة الصراع الممكنة.

يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيء عادي بل ضروري داخل أي تنظيم ويمكن القول أن النظرة للصراع داخل التنظيمات قد تغيرت مع مرور الزمن فانقلبت من نظرة متشائمة داعية لمحاربتة إلى نظرة متفائلة داعية لاحتوائه والعمل على إدارته وتوجيه تحقيق أهداف التنظيم وكل هذا حدث تبعا للتطور التاريخي الذي شهدته نظريات الصراع. ففي النظريات التقليدية لم يكن هناك حديث عن إدارة الصراع داخل التنظيمات، فالموضوعات كان وليد النظريات الحديثة.

والجدول التالي يوضح الفرق بين النظريتين للصراع داخل المؤسسات.

¹- القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات لمختلفة، دار وائل، عمان، الأردن، ط4، سنة 2000، ص242.

²- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، ط1، 2011، ص498.

جدول رقم (1): يوضح الفرق بين النظرية التقليدية و الحديثة للصراع داخل المؤسسات.

النظرة التقليدية	أوجه المقارنة	النظرة الحديثة
يمثل الصراع اختلال وظيفي يجب تفاديه	الفلسفة	الصراع نتيجة لا مفر منها بسبب التفاعلات التنظيمية ويمكن مواجهته بتحديد مصادره
سببه هو الفروق الشخصية وفشل القيادة	السبب	الصراع هو نتيجة تعقيدات نظم المنظمة
يمكن حله من خلال الفعل المادي أو التدخل بواسطة المستويات الإدارية الأعلى	الحل	الصراع لا يمكن حله من خلال تحديد الأسباب وحل المشاكل وتمكن أن يكون قلة للتغيير الإيجابي في المنظمة

3-أنواع الصراع التنظيمي:

قد تعددت أنواع الصراع التنظيمي تبعا لتعدد الأسس المتبعة في تصنيفه، فمنها من يتخذ من المستويات الإدارية أساسا له، ومنها ما يتخذ من الأطراف المشاركة في الصراع أساسا له ومنها ما يتخذ من موضوع الخلاف أساسا لتحديد أنواعه ولكن عادة ما يشير الباحثون والمختصون الى ثلاثة أنواع من الصراع هي:¹

3-1-الصراع الفردي: وهذا النوع من الصراع يحدث أثناء ممارسة الفرد لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

3-2-الصراع بين الأفراد: ويشمل هذا النوع أفراد المؤسسة وجماعاتها ويكون أفقي أو عمودي والذي

يحدث بين المشرف وتابعه في العمل في حالة عدم الاتفاق حول الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.²

3-3-الصراع بين النظم أو بين الجماعات: وإذا ما حولنا تعدادها اعتمادا على معيار من

المعايير السالفة الذكر فسوف يكون لدينا العديد من أنواع من الأنواع يمكن أن نوضحها على النحو التالي:

¹ - المرجع نفسه: ص 499 . ص 500.

² - Gorden(J) : adiagnosterapproch to organisationalbelavion, edallyn, boston 2^{end} , 1987,p475.

3-3-1- التصنيف حسب موضوع الخلاف أو سببه:

ويتم تقسيم هذا الصراع تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

- **الصراعات الموضوعية:** تشمل كل تلك الخلافات حول الأهداف وتوزيع الموارد والمكافآت والسياسات والإجراءات واختلاف الأدوار.

- **الصراعات الوجدانية:** تنشأ عن غضب والكرهية والخوف والأشياء والصدمات والخلافات الشخصية.

3-3-2- التصنيف حسب النتائج والآثار:

إذ أن الصراعات والتناقضات يمكن أن تكون نتائجها ايجابية كما يمكن أن تكون سلبية، وينتج لدينا نوعان من الصراع:

- **الصراعات الهدامة:** تلك الصراعات التي تقلل من فعالية المجموعة من خلال انخفاض الإنتاجية وانخفاض الرضا وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل.

- **الصراعات البناءة:** ومن خلال تستطيع المؤسسة تحسين قدرتها على الابتكار وتحسين مستويات الأداء.

3-3-3- التصنيف حسب المستويات التنظيمية:

فالصراع قد يحدث بالمستويات التنظيمية العليا أو السفلى أو بينهما وهذا التصنيف يميز بين نوعين من الصراع التنظيمي:

- **الصراع الرأسي:** ويحدث بين مستويات تنظيمية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي ومن الأمثلة الشائعة على هذا النوع من الصراع ذلك الذي يحدث بين المشرف والمرؤوسين حول العديد من الموضوعات كالأهداف والوظائف ومستويات الأداء.

- **الصراع الأفقي:** ويحدث بين أفراد ومجموعات تعمل في نفس المستوى التنظيمي وأن يحدث نتيجة تعارض الأهداف أو قلة الموارد أو نتيجة عناصر شخصية.¹
وتبقى الإشارة إلى تصنيف آخر يعتمد خاصة في المجال الصناعي ويميز بين ثلاث أنواع من الصراع هي:²

¹- العمايرة محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص164، ص165.

²- الجوهري محمد محمود: علم الاجتماع والتنظيم، دار المسيرة، عمان، 2009، ص155، ص156.

* الصراع بين النقابات العمالية وأرباب العمل.

* الصراع الغير معن (الغير رسمي): ويعرف بهذا الاسم لكونه صراع غير ثابت الأركان من جهة ولكونه يتم بين جماعات غير رسمية من جهة ثانية ومن أمثله رفض رئيس عمال معين لشخص أو رفض بعض الإجراءات والتعليمات الصادرة من الإدارة وإصرارهم على إتباع الطريقة القديمة.

* الصراع المحول: ومعناه أن تكرار أنواع معينة من السلوك التي تبدو في ظاهرتها فردية تختفي وراءها توترا اجتماعيا حقيقيا يجمع بين أطرافه إعداد كبيرة من العاملين بالمؤسسة ومن أمثلة هذه التصرفات ارتفاع معدلات نقل العمال وارتفاع نسبة المرضى مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

وهناك من يصنفه على النحو التالي:¹

* الصراع الكامن: وهو صراع كامن لكن موجود دائما بين أي نظام.

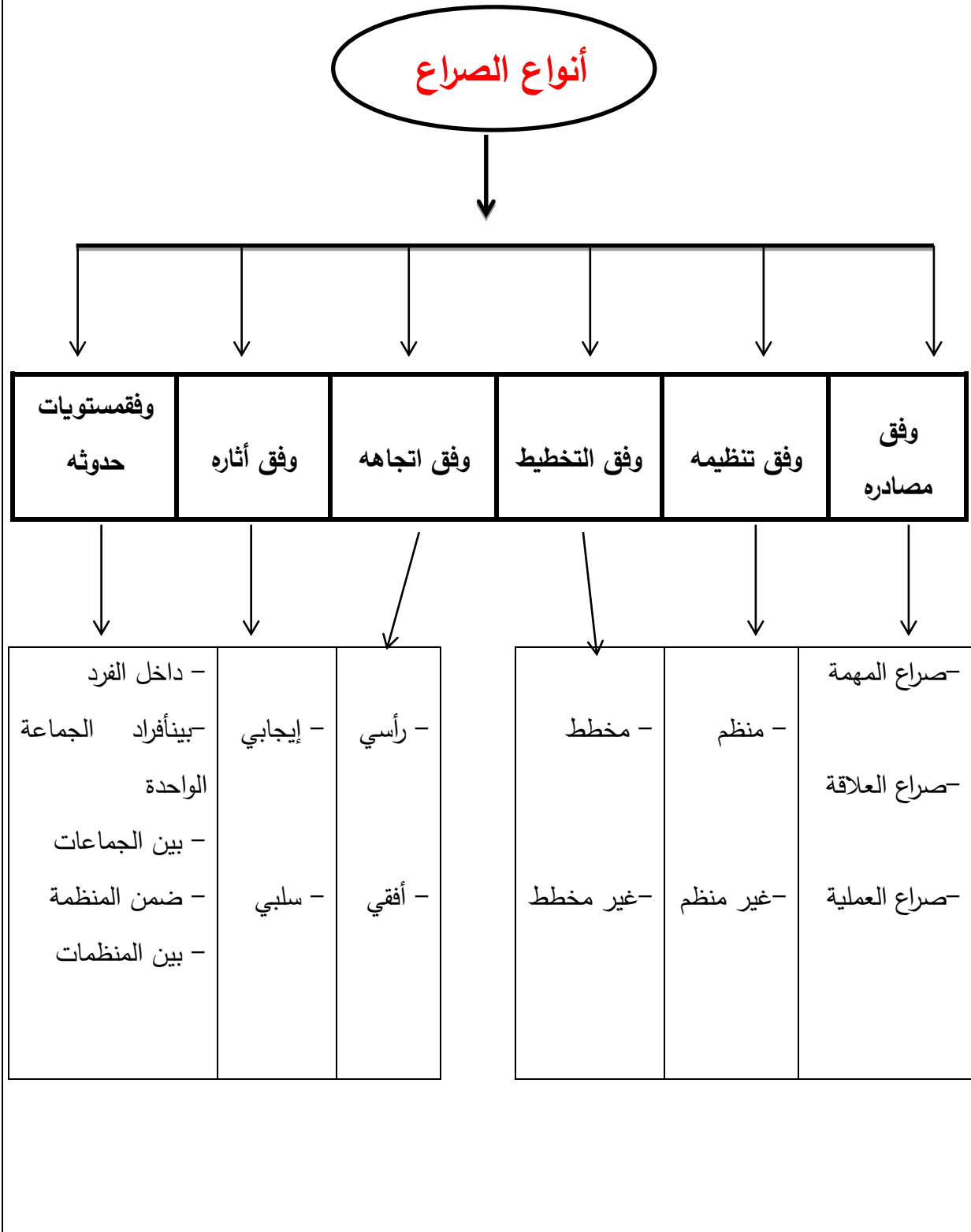
* الصراع المدرك: وهذا النوع يكون عندما يبدأ الأفراد العاملون في أي نظام بملاحظة ووعي أن هناك تهديدا.

ويمكن القول أنه قد تعددت أنواع الصراع التنظيمي وما يتحكم في هذا التعدد والتنوع هو المعايير المستخدمة في تصنيفها، فكلما زادت هذه المعايير زادت أنواع الصراع لكن ليس هناك معيار أفضل من الآخر فالهدف من التصنيف يبقى دوما المتحكم في تحديد المعيار المناسب والشكل التالي يوضح أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف.

¹– Desler : organisation theory – integrating structure and behavior, edenglezordcliffs, mey jersey

²end, 1986 ,p422.

الشكل رقم (07): يوضح أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف.



المصدر: العتيبي طارق بن موسى: مرجع سابق، ص 23 بتصريف

4-أسباب الصراع التنظيمي:

توجد العديد من الأسباب المسؤولة عن حدوث الصراع داخل أي تنظيم اذ يصعب حصرها والتطرق إليها جميعا وقد حصرها كل من "هودج" و "أنتوني" في الأسباب التالية:¹

- التعارض أو التغير في الأدوار ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فان الشخص يجد صعوبة في الاستجابة لمجموعة أخرى.

- التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن إن يسبب صراع للفرد أو الجماعة.

- التغير في المركز أو الوضع قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد صراعا للفرد أو اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.

- التناقص على الموارد وقد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

- الاختلاف في الثقافة فالأفراد داخل المنظمة يحملون ثقافات متباينة وهي غالبا ما تقود الى صراع اما بين الأفراد أو الجماعات. أما "كوتزوكوهن" فقد ميز بين نوعين من الأسباب العقلانية والغير العقلانية. فالعقلانية يمكن تلخيصها في الأسباب التالية:²

* الصراع الوظيفي وهو ذلك الصراع الذي يحدث بالمنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد أو غيرها.

* الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.

* الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافر أما اللاعقلانية فهي تلك الصراعات الناجمة عن العدوانية في السلوك

¹- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص364.

²- المرجع نفسه، ص365.

وتعريف المعلومات وغير من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع وهناك طائفة أخرى من الباحثين حددتها في النقاط التالية:¹

- وجود موارد مشتركة محددة فقد ينشأ الصراع من كون كل إدارة من الإدارات داخل المؤسسة تحتاج موارد معينة بشرية كانت أو مادية بغية الوصول إلى الأهداف. وإذا كانت هناك قلة في الموارد فسوف يؤدي ذلك إلى حدوث صراع بين مديري الإدارات حول الموارد.
- الاختلاف في التصميم الهياكل للأقسام والإدارات ويقصد بهذا الاختلاف تصميم إدارة على أساس حيوي وأخرى ميكانيكي أو بيروقراطي، أما إذا كان هناك توافق في التصميم التنظيمي للأقسام فسوف يؤدي ذلك إلى قلة التناقض وبالتالي قلة مستوى الصراع.
- التعرض بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من وحدات منظمة.
- التحديد غير الواضح لاختصاصات كل وظيفة، وهذا الأمر عادة يؤدي إلى تداخل الاختصاصات وتشابكها ونتيجة حدوث الصراع.
- التباين في قيم وأهداف الأفراد إذ انه ولكن فرد قيمة وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وهو يتوقع أن الأفراد الآخرين يفكرون بنفس الطريقة التي يفكر بها فيحدث صدام وصراع مع الآخرين.
- اختلاف إدراك الأفراد لأمر إذ ان لكل فرد طريقته في إدراك الأمور وتفسيرها والحكم عليها ومنشأ هذا الاختلاف هو الاختلاف في شخصيات الأفراد واتجاهاتهم وثقافتهم والتباين في القيم والمعتقدات التي يرتكزون عليها في إدراك الأشياء والحكم عليها.
- ويمكن القول أنه ورغم تعدد الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع داخل أي مؤسسة إلا ان هذه الأسباب تتوقف بدرجة كبيرة على نوع الصراع في حد ذاته فلكل نوع من أنواع الصراع سألقة الذكر أسبابه الخاصة به والمسؤولة عند حدوثه.²

¹- علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 502، ص 505.

²- واصل جميل حسين المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008، ص165، ص166.

5- اثار الصراع التنظيمي:

تختلف اثار الصراع التنظيمي باختلاف النظرة اليه فهناك من الباحثين والمتخصصين من يرى ان الصراع داخل التنظيم شيء ايجابي لا بد منه وذلك انطلاقا من الآثار الايجابية التي يحدثها ومن جملة هذه الآثار الايجابية ما يلي:

- يولد لدى أفراد الطاقة ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
- يتضمن الصراع عادة بحث عن حل للمشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال.

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة دوي الميول العدوانية.

- قد يؤدي الصراع الى تشخيص المشكلات في المنظمة.

- يمكن للصراع ان يكون خبرة تعليمية جديدة.

- يساعد على الإنتاجية والنمو بالمنظمة.

- يمكن أن يكون أساس الإبداع والابتكار و الحفز.

- يساعد على الاكتشاف فرص التغيير والتطوير وزيادة الإنتاج ونمو المنظمة.¹

وهناك من الباحثين من أضاف الى الآثار السالفة الذكر جملة من الآثار الايجابية التي يمكن ان تترتب عن حدوث الصراع داخل المنظمة وهي:²

- ينمي لدى الأفراد الحماس والنشاط والبحث الدائم عن أساليب أفضل، فالصراع يشحذ طاقات الناس ليصبحوا مبدعين.

- المشكلات التي تكون مكبوتة ومدفونة يمكن ان تطفوا إلى السطح حيث تتم مواجهتها.

- يمكن ان يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.

- كنتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها. ورغم كل هذه الآثار الايجابية التي يمكن ان يحدثها الصراع داخل اي تنظيم إلا ان هذا لا يمنع وجود اثار سلبية

¹-Boulefinouchet (M) : Introduction a la sociologie les fondements, office des publications, universitaires, alger, 2004, p58.

²- كريم حسين محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، ط3، 2006، ص245.

فالصراع الشديد يربك العمل لأنه يضر المعنويات ويعيق النسق ويحول دوق قيام العاملين بتحقيقه بكفاءة، وهذا يؤدي إلى تدوير المؤسسة بسبب عدم الرضى والافتقاد للعمل بروح الفريق ودوران العمل ويمكن القول ان الصراع التنظيمي سيف دو حدين فهو ذو اثار ايجابية اذ ما بقي عند الحد المطلوب والضروري لكن اذ تجاوزه او قل عنه فإن أثاره سوف تكون سلبية قد تعصف بكيان المؤسسة وتؤدي الى زوالها لذلك وجب على القائمين بشؤون المؤسسات العمل الدائم على ادارته والابقاء عليه عند الحد المطلوب فلا يزيد ولا يقل عنه.

6- أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تتعدد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتختلف من مؤسسة لأخرى فالإستراتيجية التي تعتبر أولوية في مؤسسة هي ليست كذلك في مؤسسة أخرى وعلى كل مؤسسة العمل على اختيار الإستراتيجية المناسبة للإدارة بها، ومن أشهر هذه الاستراتيجيات وأكثرها استخدام ما يلي:

6-1- إستراتيجية التجنب:

وتتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب حدوث الصراع على ان يستمر تحت ظروف معينة ومحكمة وتستعين هذه الإستراتيجية عادة بالعديد من الأساليب هي:

6-1-1- الإهمال: غذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل ان يتحسن بعد مدة الزمن من تلقاء نفسه لكن يعاب عليه انه يمكن ان يزيد سوءا مع مرور الزمن.

6-1-2- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني أبعاد الأطراف أو الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض انطلاقا من مبدأ عدم وجود تفاعل يؤدي الى عدم صراع لكن يعيب التأثير السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة.

6-1-3- التفاعل المحدود: ويسمى للأفراد هنا للتفاعل بصورة محدودة حيث يتم ذلك في مواقف

رسمية فقط.¹

¹ - حمدات محمد حسن محمد: وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الحامد، عمان، ط1، 2007، ص90.

6-2- إستراتيجية التهئة: حيث يتم تجاهل الصراعات والاختلافات والوصول الى نوع من المصالحة من خلال الاعراب عن الرغبة في التعاون و التقديم عبارات المديح والثناء على الانجازات التي يحققها احد الاطراف وتجنب الاتهامات والتركيز على الخصائص المشتركة وعرض المساعدة والاتفاق على عدم اثاره الخلافات ومعارضة القيم والمعتقدات.¹

6-3- إستراتيجية التخفيف: ويتدخل في هذه العملية التقليل من شأن نقاط الاختلاف و ابراز أوجه المصالح المشتركة والتركيز عليها حتى تدرك الجماعات انها ليست متباعدة ومتعارضة الأهداف.²

6-4- إستراتيجية المواجهة: حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وعادة ما يستخدم في هذه الإستراتيجية مجموعة من أساليب هي:

6-4-1- تبادل وجهات النظر: اذ يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بهدف التعرف على جهات النظر الاخرى ونقلها الى الجماعات الاخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

6-4-2- التركيز على هدف استراتيجي: فيتم تركيز جهود واهتمامات الاطراف المتصارعة على الهدف او الأهداف العليا المشتركة مما يجعل الخلافات الاخرى غير ذات أهمية.

ولضمان فعاليته توفر بعض الشروط المساعدة لوجود اعتماد متبادل بين الجماعات وان يكون الهدف الاستراتيجي مرغوب فيه ودو أهمية لدى كل المجموعة والجدول التالي يوضح الثلاث استراتيجيات الأكثر استخداما في إدارة الصراع وحالات اللجوء إليها.

¹- الخطيب احمد وعادل سالم معاينة: الادارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص490.

²- حمدات محمد حسن محمد: مرجع سابق، ص90.

جدول رقم (02): يوضح الثلاث استراتيجيات الأكثر استخداما في ادارة الصراع وحالات اللجوء إليها.

الأسلوب	حالات الاستخدام
التعاون	<ul style="list-style-type: none"> - المسائل المعقدة التي تحتاج الى التعاون. - القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط. - عندما يكون طرفا الصراع بنفس القدر من القوة. - عندما يكون الموضوع جوهري ولا أحد مستعد للتنازل. - لتوحيد الاهتمامات المختلفة للأطراف المتنازعة من أجل كسب التزامها. - الحصول على مرئيات الاطراف الاخرى التي تركز على اسس مختلفة. - عندما يراد التعلم والافادة من الاخرين. - للتخلص من المشاعر السلبية للأطراف المتنازعة.
التنافس	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي ترسمها الدولة. - تنفيذ تطبيق قواعد جديدة في العمل. - في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج اتخاذ قرارات سريعة. - ضد الأشخاص الذي ينتهزو عدم استخدام الأسلوب التنافسي معهم. - عندما يحاول أحد الاطراف تجنب إظهار موطن ضعفه لكسب الصراع. - عندما يرغب لأحد الاطراف الاستقلال وعدم التعاون مع بغية الاطراف لزيادة قوته. - عندما يكون هناك تفاوت شديد في القيم بين الأطراف المتصارعة في القضايا المتعلقة بمصلحة العمل مباشرة مع التأكد من صواب الرأي فيها.
التجنب	<ul style="list-style-type: none"> - في القضايا التي ليست ذات أهمية. - عندما تكون قوة المدير منخفضة مقارنة بباقي أطراف الصراع. - في القضايا الثانوية. - عند إدراك احد الاطراف عدم إمكانية تحقيق أهدافه في حالة دخول الصراع. - لإعطاء فرصة للطرف الاخر حتى يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع. - عندما يتبين وجود مشكلات اخرى ملازمة للقضية المتصارعة عليها. - عندما تكون تكلفه الصراع أكثر من الفائدة الموجودة من ورائه.

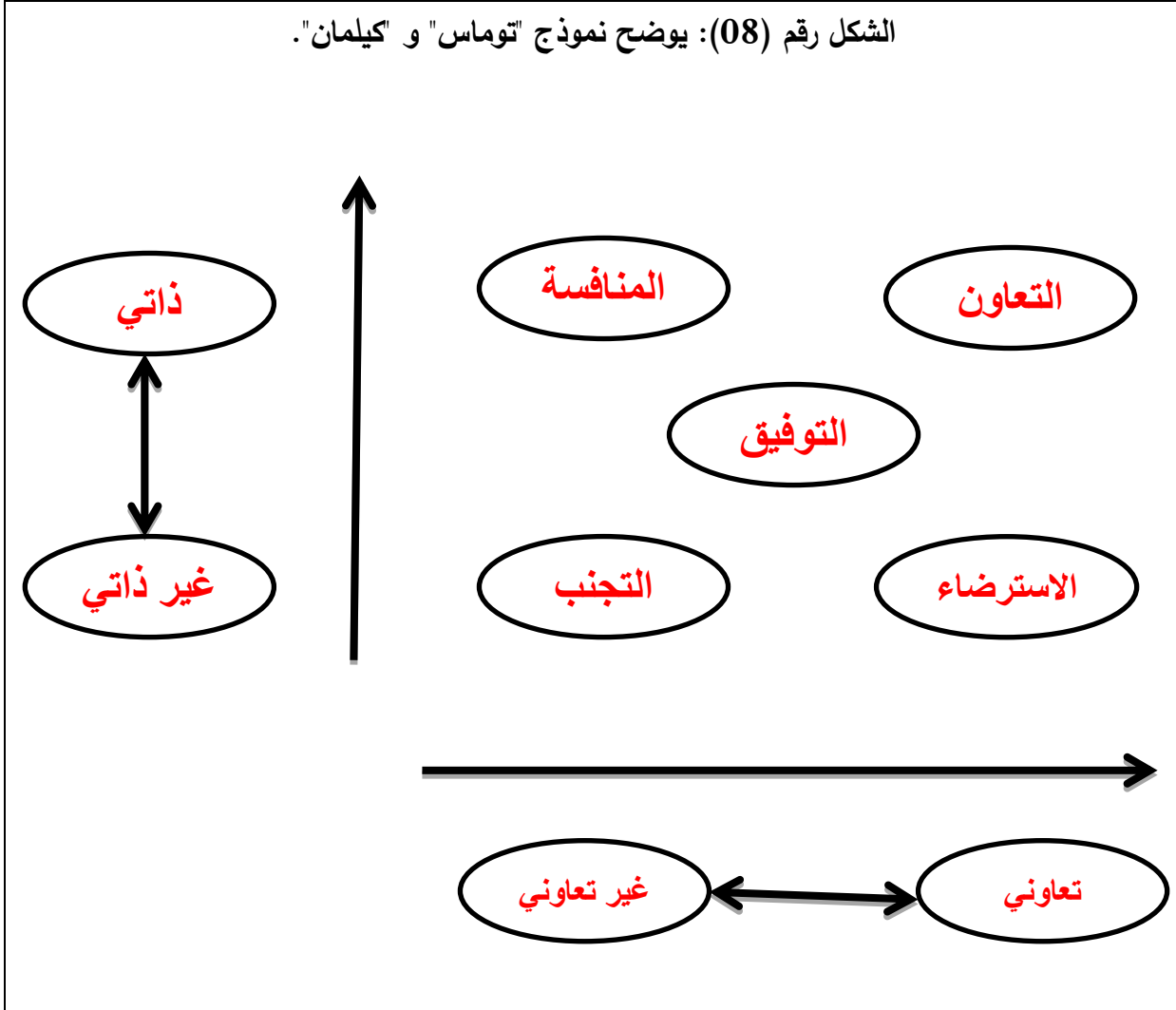
المصدر: العتبي طارق بن موسى: مرجع سابق، ص 51، 52.

تصوراتهم ومن بين هذه النماذج ذلك الذي وضعه كل من "توماس" و "كيلمان" نموذجا خاصا بهما وهو عبارة عن مخطط له بعد أن يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

أ) **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف.

ب) **بعد الذاتية:** ويمتد من درجة متدني التأكيد على الذات ويحدد الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجاته.

وبناء على هذا يحدد النموذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: ابراهيم عبد الفتاح وزهدي عيسى: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام لكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من جهة نظر اعضاء الادارة والقيادة التربوية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا،

الاردن، 2009، ص22.

ومن الشكل يتضح أن توماس وكيلمان قد ميزا بين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات وهي:

أ) استراتيجية المنافسة: وتتصف هذه الاستراتيجية بالاهتمام العالي بالنفس على حساب الآخرين (عالي التأكيد على الذات وغير تعاوني).

ب) استراتيجية التجنب: وتتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ولها ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع (لا تعاونية متدني التأكيد على الذات).

ج) استراتيجية الاسترضاء: وتتصف باهتمام متدني بالنفس واهتمام كبير بالآخرين (تعاوني ومؤكد على الذات في ان واحد).

د) استراتيجية التوفيق: وتتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون عن طريق إيجاد حل وسط (التعاون والتأكيد على الذات).

هـ) استراتيجية التعاون: وتتميز بالذاتية والتعاون بدرجة عالية (تعاوني وعالي التأكيد على الذات). وتوجد استراتيجيات أخرى لإدارة الصراع داخل المؤسسات، عادة ما يلجأ إليها في الحالات التي لا تكون إدارة المؤسسة طرفا في الصراع وهذه الطرق هي:

أ) طريقة التحكيم: حيث يتم اللجوء الى الطرف الثالث يعمل كوسيط وتقبل به الأطراف المتصارعة ويتم الأخذ برأيه.

ب) طريقة اللجوء الى مستوى أعلى لإدارة الصراع: وفي هذه الحالة فان السلطات العليا في المنظمة هي المسؤولة عن حل الصراع بشكل مباشر وما يمكن قوله انه ورغم تعدد استراتيجيات ادارة الصراع داخل المؤسسة الا ان هناك عوامل تتحكم في اختيار استراتيجية دون اخرى، ومن بين هذه العوامل اطراف الصراع فالصراع بين العمال يتطلب استراتيجيات تختلف عن تلك التي يطلبها الصراع بينهم وبين الإدارة والقانون الجزائري وعلى غرار جل القوانين في انحاء العالم لم يهمل هذه النقطة اذا حاول ضبط الصراع داخل المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية وقد ميز بين نوعين من أنواع الصراع او كما اصطلح على تسميتها المنازعات النوع الاول هو المنازعاتالفردية وقد عرفها على

أنها "كل خلاف ينشأ بين عامل ورب العمل أو ممثله بسبب تنفيذ علاقة العمل لإخلال احدهما بالتزامات المقررة في عقد العمل، مما يسبب اضرار للطرف الاخر".¹

وقد أوكل المشرع الجزائري تسويتها للأليات الداخلية عن طريق الاجتماعات الدورية بين ممثلي العمال والهيئة المستخدمة، حيث نصت المادة 4 من القانون 02/90 على ضرورة دراسة وضعية العلاقات الاجتماعية وظروف العمل داخل المؤسسة وتنظيم الاتفاقيات الجماعية وكيفية اجراء هذه الاجتماعيات ودوريتها.²

أما النوع الثاني من المنازعات فهو منازعات العمل الجماعية وتعرف على انها "ذلك الخلاف الذي ينشأ بين مجموع العمال أو النظام النقابي الممثل لهم من جهة وصاحب العمل أو التنظيم النقابي الممثل له من جهة ثانية".³ ونظرا لخطورة هذا النوع من المنازعات داخل المؤسسة فقد حدد المشرع طرق تسويتها بطريقة مفصلة ومتدرج فيها بداية بالتفاوض كحل وقائي وقد نصت عليه المادة 15 من القانون 02/90 تدرس وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسات والاجراءات العمومية في اجتماعات دورية بين ممثلي العمال والممثلين المخولين في المؤسسات والادارة العمومية والمهنية.⁴ وذلك بهدف تبادل الآراء وفي حالة استمرار الخلاف في بعض المسائل، يتم رفعها للسلطات الإدارية المختصة على مستوى البلدية او الولاية التي تنتمي لها المؤسسة او الى الوزارة او ممثلهم اذا كانت المؤسسة المعنية تدخل في نطاق اختصاصهم او اذا كان الخلاف يكتسي طابع جهوي او وطني.⁵ وفي حالة استمرار الخلاف تأتي المصالحة وهي الاستراتيجيات التي تكتسي طابع الإلزامية في المرور بها و تتحد في صورتين هما:

* المصالحة التنظيمية: وتتم وفق ما نصت عليه الاتفاقيات الجماعية.

* المصالحة القانونية: والتي تتم عن طريق مفتش العمل المختص اقليميا.

وقد نصت المادة 5 من القانون 02/90 عليهما وهناك آليتين آخريتين نص عليهما القانون الجزائري هما الوساطة والتحكيم، فالوساطة تعرف على أنها: "اجراء يتفق بموجبه أطراف النزاع الجماعي على إسناد

¹ - احمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص295.

² - القانون رقم 30/02 المتعلق بالوقاية من منازعات العمل الجماعية وتسويتها، الجريدة الرسمية، العدد 6، 07/06/1990، ص231.

³ - احمية سليمان: آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص92.

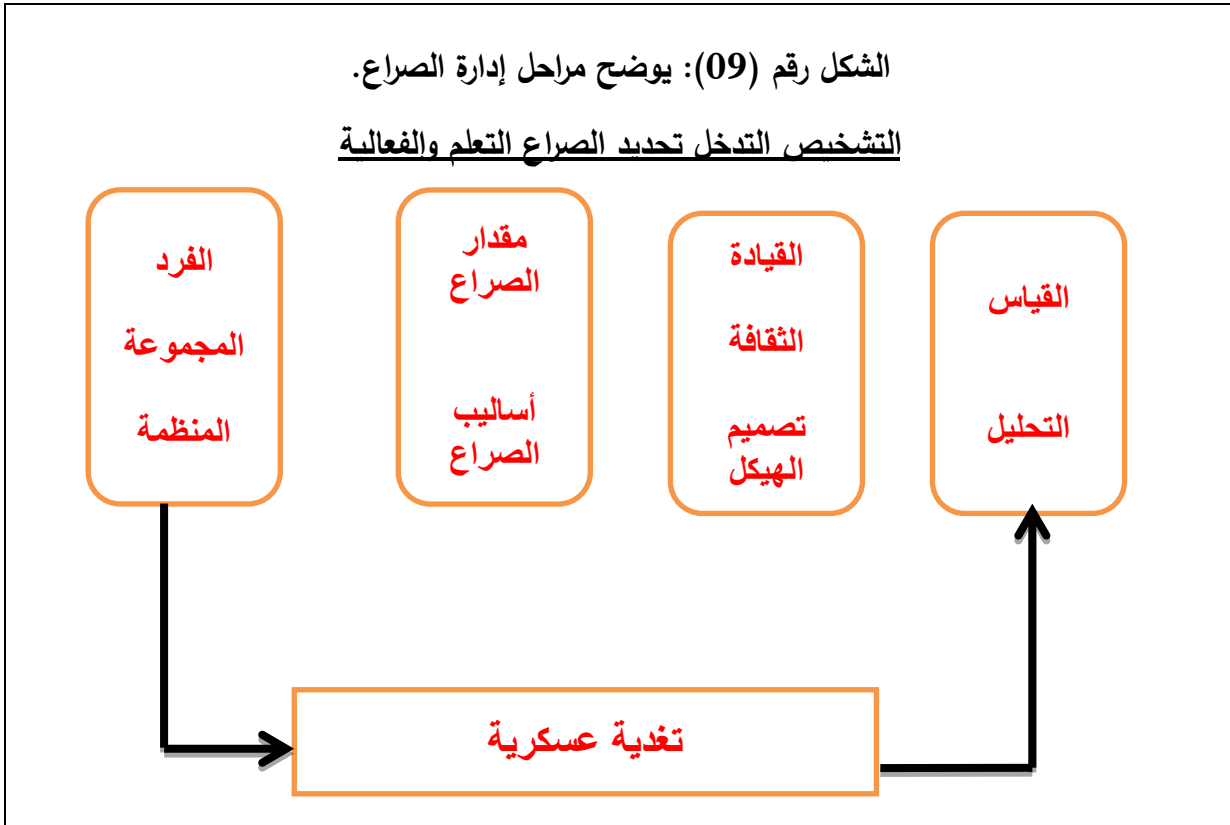
⁴ - المرجع نفسه: ص118.

⁵ - القانون رقم 02/90: مرجع سابق، ص134.

مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع لشخص من الغير يدي الوسيط يشترك الطرفان في تعيينه¹ وعليهما الالتزام بإفادته بكل المعلومات التي يحتاجها أو يعرض عليهما اقتراحات التسوية أما التحكيم فيلجأ اليه كحل اخير بعد فشل كل طرق التسوية المؤدية للنزاع.

7- مراحل ادارة الصراع:

إن عملية ادارة الصراع داخل اي مؤسسة لا تحدد بشكل عشوائي وانما تتم عن طريق المرور بمجموعة من المراحل المتتابعة وان التقييد بهذا التسلسل سوف يضمن نجاعة الادرة الصراع وعادة ما يتم حصرها في مرحلة التشخيص، مرحلة التدخل، مرحلة الصراع، مرحلة التعليم والفعالية والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:



المصدر: الراجحي هاني بن ناصر: التسيير التنظيمي ومدره في الصراعات التنظيمية وادارته، اطروحة

دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008،

ص76.

ويتضح من الشكل بأن أول مرحلة في عملية ادارة الصراع التنظيمي هي عملية التشخيص وذلك من خلال محاولة قياس الصراع ووفق للمعطيات المحصل عليها يتم تدخل الإدارة وذلك بتحديد الاسلوب

¹- لعروسي أحمد ناجي: قانون العمل، دار هومة، الجزائر، 2006، ص60.

الامتثل للحد من الصراع او الابقاء عليه عند الحد المطلوب علما بوجود عوامل كثيرة تلعب دورا مهما في تعزيز التعلم التنظيمي والفعالية وجعل ادارة الصراع ليست فقط لحل الصراع او الحفاظ عليه عند المستويات المطلوبة ولكن تجاوز ذلك لزيادة الفعالية التنظيمية وتعميم التعلم بدءا بالفرد ثم الجماعة ثم المنظمة ككل والاستفادة من التغذية الرجعية لذلك وبعد استعراضنا لهذا الفصل المعنون "بالصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته".

يتضح ان الصراع التنظيمي من الظواهر المعقدة ويرجع ذلك لتعدد مصادره داخل المؤسسات ومسبباته من جهة وتداخل اثاره من جهة ثانية لكن تبقى امكانية ادارته وتحويله لخدمة المؤسسة وتحقيق اهدافها قائمة دوما وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات التي ورغم الاختلاف في حصرها بين المهتمين بالموضوع والمتخصصين الا أن هناك شبه اجماع على بعض الاستراتيجيات.

8- طرق تسوية الصراع التنظيمي:

8-1- بعض طرق إنماء الصراع بين الأفراد:

هناك أكثر من إستراتيجية أو اسلوب لإنماء وتسوية النزاعات في المنظمات تحكمها متغيرات وظروف الموقف او الحالة ومن بين هذه التسويات ما يلي:

8-1-1- **القبول بالحل الوسط:** أحيانا يكون الحل الوسط هو أفضل طرقا المستخدمة لإنماء الصراع بحيث لا يميل الى رأي أو موقف من الأطراف بل يأخذ بالحل الوسط الذي يرضي الطرفين ويخدم أهداف المؤسسة.

8-1-2- **المواجهة الهادئة:** من أفضل الطرق التي ينصح بها الأخصائيون لفض النزاع بين الطرفين يبدأ أحدهما المناقشة الهادئة الصريحة للمشكلة مع الطرف الاخر ان الميزة العامة لهذا الاسلوب انه يجعلك تتعامل مباشرة مع مشكلة حساسة دون ان تعرف علاقتك بزملائك للخطر أو تقلل من فرصك في توطيد هذه العلاقات في المستقبل ومن اهم الاسباب التي تجعل هذا الاسلوب ناجحا هو فك التركيز أثناء الحوار على المشكلة وليست على الزميل المتسبب فيها.¹

8-1-3- **تجريد المعارض من سلاحه:** أحيانا يصدر من الانسان بعض التصرفات الغير موفقة او يقع منه بعض التجاوزات وقد يؤدي ذلك الى تضرر الغير لو أنك انكرت الحقيقة وبالتالي حق الغير في

¹ عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي دراسات سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الاعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2003، ص152.

الاعتراض لكن لو وفقت على انه قد بدر منك هذه التجاوزات وأضررت بوقوع الخطأ، فإن ذلك قد يهيئ الظروف لإيجاد حل حقيقي للمشكلة ومحاولة أحد الاطراف الدفاع عن رأيه وموقفه اتجاه قضية معينة.

8-1-4- اللجوء الى ثالث من ذوي القوة: قد لاتلجح الطرق الهادئة في معالجة بعض مواقف الصراع خصوصا اذا كان أحد الطرفين يرفض الحل الوسط او يستغل منصبه في محاولة فرض وجهة نظره على الاخرين في مثل هذه المواقف يكون من الضروري اللجوء الى طرف ثالث من ذوي القوة لحسم الصراع.¹

8-2- بعض طرق إنماء الصراع بين الجماعات:

أثمرت جهود العلماء السلوك الانساني عن استحداث بعض اساليب التي تساعد المنظمات على تحقيق الصراع او منع حدوثه وفيما يلي عرض بعض اساليب:

8-2-1- ترتيب مجموعة من المقابلات بين الاطراف المقارعة: في بداية تجدد الاشارة الا ان اعداد المقابلات بين الاطراف المقارعة بعد نوعا من أنواع المواجهة فتعطي هذه الطريقة نتائج طيبة عندما تكون أطراف مقارعة متساوية او متقابلة في الدرجة الوظيفية ويزداد تردد الناس اذا كانت المواجهة مع رؤسائهم ويتم ترتيب المقابلات على النحو التالي:

- يعتمد اجتماع بين أعضاء الجماعة على سوى وفي النهاية الاجتماع تكون كل جماعة قد أعادت قائمة من الشكاوي التي لديها لجماعته ثم يعود كل قائد الى جماعته بالشكاوي الى الجماعة الاخرى لمناقشة كيفية القضاء على اسباب التعامل مع هذه الشكاوي وفي النهاية الاجتماع تعد القائمة بالحلول المقترحة لدراستها من طرف كل جماعة وبموافقة كل طرف تكون المواجهة قد تمت بنجاح.

8-2-2- تغيير التصميم التنظيمي: دلت العديد من الدراسات على سوى هذا الاسلوب في حل انواع كثيرة من المشكلات المتعلقة بصراع الدور لذلك يجب التأكد أولا قبل وضع هذه الطريقة موضع التطبيق من أن الصراع القائم ليس صراع شخصيا بل صراعا ادواره فمثلا القائم الذي يتكرر بين ادارتي التسويق والانتاج في منظمات الاعمال فكل طرف يتم الطرف الاخر بالتحفيز فأفضل طريقة لحل هذه المشكلة هو استحداث يقوم شاغرها بدور الوسيط بين القسمين يطلق عليه متخصص الانفعالات التسويقية الانتاجية بحيث يقوم شاغلها بتغيير وتوصيل طلبات كل قسم الى قسم اخر.

وهناك ايضا طريقة تستخدم في تسهيل عمليات فعل النزاع داخل المنظمات عن طريق انشاء وظيفة تسمى أمين سر المنظمة تقتضي هذه الوظيفة أن يتصف شاغلها بالأمانة والقدرة على الإنفاق للشكاوي

¹ - المرجع نفسه، ص153.

الآخرين واستطاعته ان بلغت الانتباه الى متخذي القرارات في الادارة العليا الى وجود المشكلة والى ضرورة ايجاد القرار بشأنها.

8-2-3- تبادل الأعضاء بين الجماعات: إن تبادل أعضاء بين الجماعات المقارعة يعطي الفرصة لكل طرف من الاطراف المقارعة بأداء الأعمال الطرف الاخر والاقتراب أكثر من ظروفه والتعرف على مشاكله فنتلاشى العورة المشوهة التي قد انطبعت في ذهن كل طرف عن الطرف الخر ونقل بذلك حد الصراع.¹

¹ - المرجع نفسه: ص 157.

حوصلة الفصل:

وبعد استعراضنا لهذا الفصل "الصراع" يتضح أن الصراع التنظيمي من الظواهر المعقدة ويرجع ذلك لتعدد مصادره داخل المؤسسة ومسبباته من جهة وتداخل اثاره من جهة ثانية لكن تبقى إمكانية ادارته وتحويله لخدمة المؤسسة وتحقيق اهدافها قائمة دوماً وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات التي ورغم الاختلاف في حصرها بين المهتمين بالموضوع والمتخصصين الا ان هناك شبه اجماع على بعض الاستراتيجيات.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- المنهج

3- أدوات جمع البيانات

4- أساليب التحليل

تمهيد:

بعد المعالجة النظرية بموضوع الدراسة وتوضيح الإطار التصويري لها، من خلال عرض التراث النظري وجمعنا للمعلومات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وإدارة الصراع، تأتي المعالجة الميدانية للموضوع محل الدراسة والتي تتطلب تحديد الإجراءات والخطوات المنهجية الأساسية، والتي تسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة، إذ تعد مصدرا أساسيا للوصول إلى النتائج المطلوبة، وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من الأسس المنهجية بغرض تسهيل تفسير ومعالجة البيانات وبالتالي الربط بين جوانب الدراسة من أجل الوصول على نتائج دقيقة وموضوعية وللإجابة على السؤال المطروح، وعليه فالجانب الميداني هو تدعيم للجانب النظري، فأهمية البحث الاجتماعي لا تكتمل إلا بربطه بواقع معين وقد تناولت دراستنا بذلك العناصر التالية:

مجالات الدراسة، التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة، و مكان وزمان إجراء الدراسة، منهج البحث و مبررات اختياره، ومدى ملائمة لطبيعة موضوع البحث، أدوات ووسائل جمع البيانات للتعرف على كيفية الحصول على المعلومات والبيانات الميدانية، أساليب التحليل الكمي والكيفي لاستخلاص النتائج من البيانات الميدانية.

1- مجالات الدراسة: و ينقسم إلى 3 مجالات وهي:**1-1- المجال الجغرافي للدراسة:**

والمقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وقد تمت في المؤسسة الخدمانية ببلدية الشقفة وتعتبر من أقدم البلديات في الجزائر حيث يعود تاريخ نشأتها إلى عام 1878م.

تقع بلدية الشقفة في الشمال الشرقي لولاية جيجل في السفوح الشمالية لجبال لبابور يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، بلدية القنار نشفي من الجنوب كل من بلديتي الشحنة وأولاد عسكر ومن الشرق بلدية برج الطهر ومن الغرب بلدية الطاهير، حيث تبعد بلدية الشقفة عن مقر الولاية (جيجل) 25 كلم² ويقدر عدد سكانها ب 26553 نسمة حسب إحصاء 2008م وتتربع على مساحة تقدر ب 52,46 كلم² ويبلغ عدد عمالها ب 261 عاملا.

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة كما تعتبر القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون كما تساهم الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه، للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي ويتم تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي وتخبر المجلس الشعبي الولائي بذلك.

وعلى ضوء هذه المعطيات يلتزم الأمر أن تنشأ اللامركزية للعوامل السابقة الذكر وبالاستناد لها وهي تخضع بدورها للرقابة، التوجيه والتنشيط، وتتوفر البلدية على هيئات وذلك طبقا للمادة 15 من قانون البلدية 10/11 وهي كالاتي:

- هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة الإدارة: ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تمارس الهيئات البلدية بأعمالها بإطار التشريع والتنظيم المعمول بها.

أ- هيئة المداولات:

المجلس الشعبي البلدي يتكون المجلس الشعبي البلدي من 19 عضو هم رئيس المجلس الشعبي البلدي و4 نواب، بالإضافة إلى 14 عضو يعينون عن طريق الانتخاب وتدوم عضوية المجلس الشعبي البلدي خمسة سنوات.

من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي ممارسة السلطة على الموظفين وعمال البلدية.

ب- الهيئة التنفيذية:

تتكون من رئيس المجلس الشعبي البلدي ومجموعة من النواب، يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باختصاصات عديدة نذكر منها ما هو مجسد في المواد من 77 إلى 95 من قانون البلدية 10/11 حيث يمارس:

- صلاحيات بصفته ممثلاً للبلدية حيث يمثل البلدية في جميع المراسم التشريعية والتظاهرات الرسمية وفي كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

- صلاحيات باعتباره ممثلاً للدولة حيث يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما.

ج- الهيكل التنظيمي للبلدية: البلدية هيكل تنظيمي كغيرها من المؤسسات التي تساهم في إحداث التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات فيما بينهم، وستشرع في الشرح والتفصيل في مهام هذه الهياكل للمؤسسة العمومية وذكر كل مصلحة:

- الرئيس.

- الأمانة.

- مصلحة الأرشيف والإحصائيات.

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

- مصلحة الشؤون الاجتماعية والرياضية والثقافية.

- مصلحة الصيانة والتطهير.

- مصلحة البناء والتعمير.

- مصلحة المالية والتنشيط الاقتصادي.

- مصلحة إدارة المستخدمين.

1-2- المجال البشري للدراسة:

ويقصد به عدد أفراد المؤسسة وبالنسبة لعدد الموظفين داخل المؤسسة فهو في حالة مستقرة نسبيا فيكون التغير في العدد بالزيادة في حالة إدخال موظفين جدد مؤقتين وقد يكون نقصان في حالة الإحالة على التقاعد، وغيرها من الحالات، أما بالنسبة لعدد الموظفين الإجمالي 261 عاملا، أما بالنسبة للعمل فهو وفق نظام عادي أي 08 ساعات يوميا، من الثامنة صباحا إلى منتصف النهار ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساء.

1-3- المجال الزمني للدراسة:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بالمؤسسة الخدماتية ببلدية الشقفة وقد أجريناها على مراحل وهي :

المرحلة الأولى:

في يوم 15 فبراير 2017، أول زيارة استطلاعية من خلالها تعرفنا على مدير إدارة المستخدمين وتحدثنا معه عن موضوع الدراسة (الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع).

وفي يوم 22 فبراير 2017 تحصلنا على الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة.

المرحلة الثانية:

في يوم 1 مارس 2017 أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين حول طريقة سير العمل داخل المؤسسة، عدد المكاتب، ووظيفة كل مكتب، عدد لمصالح ووظيفة كل مصلحة وعدد الموظفين بكل مصلحة، عدد الموظفين الإجمالي، وكيفية توزيعهم كما منحونا بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي، صورة تبين الشكل الخارجي للمؤسسة وبطاقة فنية ع المؤسسة.

المرحلة الثالثة:

في يوم 10 أبريل قمنا بإعادة الزيارة للمؤسسة وأجرينا مقابلة مع مسؤول إدارة المستخدمين وطرحنا عليه بعض الأسئلة التي تخدم موضعنا، وبعدها قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية على مجموعة من العمال وقدر عددهم ب 6 عمال وكان الهدف منها التعرف على مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة التجريبية والتعديل فيها وفقا لمستوى وعي العمال.

وفي يوم 13 أبريل 2017 تم توزيع الاستمارة على العمال ومقابلتهم عامل بعامل حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على أفراد البحث وفي النهاية تم استرجاع الاستمارات بعد الحصول على البيانات التي تخدم البحث، ثم قمنا بتحليل واستخلاص النتائج، كما قمنا في نفس اليوم بإجراء مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.

2- المنهج:

وقد اعتمدنا في دراستنا على الطريقة المسحية الشاملة أو أسلوب المسح الشامل وهو إحدى تطبيقات المنهج الوضعي الذي يعرف على أنه "عبارة عن الطريق المنظم الذي يسلكه العقل أو التفكير الإنساني في بحثه عن مسألة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يشير لها موضوع البحث"¹.

لهذا يعد المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والذي يعرف على أنه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة"².

ولقد اعتمدنا على المنهج الذي يقوم على التحليل لملائمته لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال جمع البيانات في الميدان والتي تتركز حول البيانات الشخصية، وبعض الآراء ووجهات النظر المتعلقة بالمبحوثين، وما جرى داخل المؤسسة التي يعملون بها وخاصة ما يتعلق بمتغيري الدراسة (الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع)، ثم نحاول ربط هذه المعلومات والبيانات والحقائق المتوصل إليها واستخلاص دلالتها استنادا لمجموعة الأهداف التي وضعناها لهذه الدراسة، باستخدام الطريقة الإحصائية والمتمثلة في تفرع الحقائق والبيانات في جداول بسيطة ومركبة ثم حساب نسبها المئوية والتي توضح لنا واقع هذه المؤسسة.

¹ - زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار الكتاب الحديث، دط، 2004، ص81.

² - عبد التواب أحمد ابراهيم: اصول البحث العلمي في علم القانون، مناهجه ومقترحاته ومصادره، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، دط، 2009، ص83.

3- أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب في اكتشاف وفهم طبيعة السلوك الاجتماعي ومتغيراته وارتباطاته المختلفة من خلال جمع عدد كبير وكافي من المعلومات حول موضوع الدراسة.

وقد استعنا في دراستنا هذه بالأدوات الضرورية لجمع البيانات والمعلومات وهي:

3-1- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم الوسائل المستعملة لجمع البيانات وهي: " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد للحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة على نوعين عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد¹.

وعادة ما تتطوي الاستمارة على نوعين من الأسئلة : الأسئلة المفتوحة و المغلقة وتستخدم المغلقة عادة في شكل محدد و دقيق، وتحتمل الإجابة ب"نعم" أو "لا"، أما الأسئلة المفتوحة فالغرض منها إعطاء أكبر قدر للمبحوث للتعبير عن رأيه بكل حرية لتوضيح الإجابة أكثر ومثال ذلك السؤال رقم 07 والسؤال رقم 09.

وقد اعتمدنا في البداية استمارة تجريبية تتضمن 26 سؤالاً وتم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين، فقدموا لنا مجموعة من الملاحظات حول الأسئلة التي أخذناها بعين الاعتبار وقمنا بتعديل بعض أسئلة الاستمارة ومثال ذلك:

تم حذف السؤال رقم 01 و هو: هل هناك اتصال بينك وبين المرؤوسين؟.

واستبداله ب: ما نوع الطريقة الاتصالية المتبعة من قبل الرؤساء؟.

إعادة ترتيب الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بمتغير الاتصال الرسمي وتقليل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين.

كذلك أضفنا سؤال لتقييم العملية العملية الاتصالية الرسمية وغير الرسمية رقم 19 و 29.

بعد التغييرات التي حدثت على الاستمارة قمنا بتطبيقها على 06 مبحوثين لمعرفة درجة استيعاب المبحوثين أو الموظفين للأسئلة الواردة فيها، وبالتالي سمحت لنا التجربة الأولية للاستمارة من تدارك

¹ - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط 1، 1980، ص 339.

بعض العيوب والنقائص وهذا لوضع الاستمارة في شكلها النهائي وقد تضمنت 30 سؤالاً تنوعت بين الأسئلة المفتوحة وأخرى مغلقة.

وقد تضمنت 3 أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية من السؤال (01) إلى السؤال (06).

الجزء الثاني: بيانات حول الاتصال الرسمي ومساهمته في التقليل من حدة توترات العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية من السؤال (07) إلى السؤال (19).

الجزء الثالث: بيانات حول مساهمة الاتصال الغير رسمي في تسوية الخلافات بين الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية من السؤال (20) إلى السؤال (30).

3-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية إذ هي نوع من الاستبيان الشفوي حيث تستعمل مع الاستبيان في حالة كون البيانات مرتبطة بأراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين¹.

كما أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر قصد الحصول على البيانات الموضوعية².

وطبيعة موضوعنا يتطلب منا إجراء مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي ورئيس إدارة المستخدمين من أجل مساعدتنا وإمدادنا بالمعلومات، حيث اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المقننة وقمنا بمحاورته في شكل سؤال وجواب حول ما يتعلق بالاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع، حيث حاولنا معرفة بعض المعلومات والآراء التي تخدم دراستنا الميدانية، وقد قمنا بطرح أسئلة المقابلة على رئيس المجلس الشعبي البلدي و رئيس إدارة المستخدمين.

3-3- الملاحظة:

هي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي ومخطط وهادف فعند تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته³.

¹ حسين محمد إحسان: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص247.

² لطفي طلعت إبراهيم: أساليب البحث الاجتماعي، دار غريب، دط، 1995، ص85، ص86.

³ عبيدات محمد: منهجية البحث العلمي (القواعد، والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، عمان، ط4، 1999، ص73.

وبمعنى آخر هي " استخدام البصر والحس في إدراك حقيقة ما، وتستهدف الملاحظة عدم الاكتفاء في جمع المادة العلمية بالحقائق والظواهر إلى المعاني البعيدة العميقة للأفكار والجزئيات مما ساعد الباحث على تنمية مواهبه¹.

وقد استخدمنا الملاحظة فيما يلي:

- التعرف على مصلحة الخدمة، وذلك بالتنقل بين مختلف وحداتها ومصالحها.
- التعرف على طبيعة العمل والشروط والظروف التي يعمل فيها الموظفين.
- ملاحظة كيفية تعامل المشرفين أو الرؤساء مع المرؤوسين.

3-4- الوثائق والسجلات:

تعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة، وهي بمثابة مسند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لفرض جمع البيانات حيث مكنتنا مما يلي:

- التعريف بمجال الدراسة المكاني والبشري بما في ذلك تاريخ إنشاء المؤسسة.
- التعرف من خلالها على طبيعة الخدمات التي تقدمها وكذلك أهم التحويلات الهيكلية التي عرفتھا المؤسسة، وكذلك التعرف على العدد الإجمالي للعمال وللمصالح وللمكاتب.

4- أساليب التحليل:

استخدما في دراستنا أسلوبين للتحليل وهما:

4-1- أسلوب التحليل الكمي: هو استخلاص النتائج للظاهرة المدروسة وذلك بترتيب النتائج الميدانية في جداول مستخدمين في ذلك النسب المئوية.

4-2- أسلوب التحليل الكيفي: يتجلى استخدامه في التفسير والتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية عليها².

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع و تحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى هذا التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعدنا في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس

¹ الحسن احسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، ط2، 1982، ص93.

² شفيق محمد: الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية، دط، 1985، ص80.

الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم الحصول والتوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية:

تمهيد

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

4- النتائج العامة للدراسة

5- القضايا التي أثارها الدراسة

تمهيد :

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل عرض وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء المؤشرات التي تدرج تحتها وفي ضوء النظريات المفسرة للموضوع وفي ضوء ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة، بالإضافة إلى ما تم مقابله.

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

جدول -03-: يمثل جنس المبحوثين:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	37%
أنثى	29	63%
المجموع	46	100%

من معطيات الجدول -3- نلاحظ أن أفراد مجمع الدراسة يتوزعون بين الجنسين إناث وذكور مع ملاحظة مانسبته 63% من المبحوثين تمثل الإناث بينما نسبة الذكور قدرت ب37% وهذا الاختلاف راجع إلى حقيقة طغيان العنصر النسوي على عالم الشغل، وفي اغلب القطاعات وتزامن ذلك مع التفتح الفكري والعقلي للعقلية الجزائرية في ضوء مواكبتها للتطور العلمي والانفتاح وما يصاحبه من مساواة بين الرجل والمرأة وما يعرف بحقوق المرأة، إضافة إلى غلاء المعيشة وخروج كلا الجنسين للعمل حيث أن المرأة تنافس الرجل في معظم الأعمال خاصة قطاع الإدارة، نظرا لخصائص الوظيفة والتي تتلائم مع التكوين الفيزيولوجي للمرأة أكثر منها للرجل وهذا ما استطاعت الدراسة الوقوف عليه.

الجدول -04-: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من [25-35]	15	32.62%
من [35-45]	28	60.86%
من [45-55]	03	6.52%
55 فما فوق	00	00%
المجموع	46	100%

يتوزع مجتمع الدراسة من حيث متغير الجنس إلى ثلاث فئات عمرية حسب ما تشير إليه النتائج الكمية الموجودة في الجدول، حيث يبين أن الفئة العمرية المحصورة بين [35-45] هي الأكبر بنسبة 60.86%، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين [25-35] والتي تقدر بنسبتها 32.62%، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين [45-55] بنسبة 6.52%، ومنه نلاحظ أن الفئتين المحصورتين بين

[25-35] و[35-45] أي فئة الشباب هم الفئة المسيطرة ويرجع سبب هذا الارتفاع لسياسة التشبيب التي انتهجتها المؤسسات في السنوات القليلة الماضية، ولجوئها لمنح حرية التقاعد المبكر.

الجدول-05:- يبين الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
28.26%	13	أقل من 5 سنوات
54.34%	25	[5 إلى 10]
4.34%	2	[10 إلى 15]
4.34%	2	[15 إلى 20]
6.55%	3	[20 إلى 25]
2.17%	1	[25 إلى 30]
100%	46	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى سبة تخص العمال الذين تتحصر خبرتهم المهنية بين [5 إلى 10] وقدرت بـ 54.34% تليها نسبة العمال التي تتراوح خبرتهم المهنية من [5 إلى 10] سنوات بنسبة 28.26% ثم الفئة التي تتحصر بين [20 إلى 25] بنسبة 6.55%، أما العمال الذين تتراوح نسبهم بين [10 إلى 15] و[15 إلى 20] فقد قدرت بـ 4.34% لنجد في الأخير نسبة 2.17% تتحصر في الفئة [25 إلى 30] ويرجع سبب ارتفاع نسبة العمال الذين تتحصر خبرتهم [10 إلى 15] لسياسة التشبيب التي تركز عليها المؤسسات وسعيها الدائم لضخ دماء جديدة.

الجدول -06:- يبين معيار التوظيف:

النسبة المئوية	التكرارات	معيار التوظيف
76.08%	35	الشهادة
15.23%	7	الخبرة
8.69%	4	المحسوبية
100%	46	المجموع

يتضح من الجدول أن المعيار الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسة في التوظيف كان على أساس الشهادة بنسبة 76.08% لتليها نسبة الخبرة التي قدرت بـ 15.23% وبعدها المحسوبية والتي بلغت نسبتها 8.69% و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى التغيير الحاصل على مستوى الوظيفة العامة والذي ينص

على التوظيف على أساس الشهادة كمعيار أساسي، بحيث لا يمكن لأي فرد شغل وظيفة حكومية دون الحصول على شهادة علمية أو مهنية تعكس المستوى العلمي والمهني للفرد.

الجدول -07- يبين المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
26.08%	12	ثانوي
73.92%	34	جامعي
100%	46	المجموع

جاءت أعلى نسبة في الجدول معبرة عن ذوي التأهيل الجامعي وذلك بتقدير 73.92%، لتليها النسبة 26.08% ويرجع سبب ارتفاع نسبة الجامعيين في المؤسسة إلى ارتفاع عددهم في أوساط الشباب وبما أن جل موظفي المؤسسة الخدماتية شباب فقد كانت نسبة الجامعيين بينهم عالية، كما أن الكثير من الجامعيين يؤدون داخل المؤسسة أعمالا ثقلا متطلبات شغلها عن مستوياتهم التعليمية، ضف إلى ذلك كون عينة الدراسة شملت كل مسؤولي المؤسسة الخدماتية يتطلب تأهيلا فكريا وعلميا.

الجدول -08- يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة تبعا للتصنيف المهني:

النسبة المئوية	التكرارات	التصنيف المهني
21.73%	10	الإطارات
21.73%	10	رؤساء المصالح
56.54%	26	رؤساء المكاتب
100%	46	المجموع الإجمالي

تشير معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 56.54% تمثل رؤساء المكاتب داخل المؤسسة لتليها نسبة 21.73% والتي تمثل كل من رؤساء المصالح والإطارات، الملاحظ أن نسبة رؤساء المكاتب هي النسبة الأكبر ولعل ما يفسر هذا الارتفاع هو صيغة العمل وطبيعة المؤسسة الخدماتية واحتياجاتها للموارد البشرية من أجل تقديم خدمات قوية وتلبية طلبات المواطن و تحسين صورة المؤسسة الخدماتية لهم.

الجدول-09:- يمثل الطريقة الاتصالية المتبعة من قبل الرؤساء في إيصال المعلومات للمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرارات	الطريقة الاتصالية
69.56%	32	رسمية
23.92%	11	غير رسمية
6.52%	3	متنوعة
100%	46	المجموع

جاءت النتائج الكمية في الجدول أعلاه الموضحة انه اتصال رسمي ومستمر بين المرؤوسين والإدارة، وهذا ما أكدته نسبة 69.56% هذا ما ركزت عليه النظرية العلمية فالاتصالات الرسمية التي توجه للمرؤوسين نحو انجاز مهامهم وفقا للقرارات الإدارية، فالموظف لا يملك حرية اختيار الأسلوب الذي يمكنه من القيام بأدائه لمهامه وفقا لآرائه الشخصية، وهذا ما يجعل الاتصال في هذه الحالة محددًا في الأسلوب النازل والذي يعتمد على إصدار التعليمات والأوامر في شكل وثائق مكتوبة.

في حين جاءت النسبة 23.92% معبرة عن حاجات المبحوثين الغير رسمية، ثم نسبة 6.52% والتي تمثل التنوع في استخدام الطريقة الرسمية والغير رسمية.

وهذه المعطيات الكمية تأخذ وجود اتصال رسمي بين الإدارة والمرؤوسين الذي في شكل نقل معلومات وأوامر وقرارات داخل مؤسسة خدمتية بشكل يسمح للموظفين التفاعل فيما بينهم، وكذلك كونه ظاهرة اجتماعية يرتبط من خلالها مع بعضها البعض، صف إلى ذلك انه بمثابة الرابط بين مختلف العمليات لاتخاذ القرارات والتنسيق والتنظيم.

الجدول -10:- يبين الوسائل الأكثر اعتمادًا في إيصال المعلومات للمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرارات	الوسائل
15.23%	7	الإعلانات
39.13%	18	الاجتماعات
19.56%	9	الهاتف
26.08%	12	وسائل أخرى
100%	46	المجموع

أكدت إجابات المبحوثين على أن أكثر وسائل الاتصال داخل المؤسسة الخدمتية متمركزة في الاجتماعات وذلك بنسبة 39.13% لتليها نسبة 26.08% والتي تمثل وسائل أخرى مثل المراسلات

والوثائق، هذا ما نجده في النظرية البيروقراطية التي ركزت على أهمية الوثائق وسيادة العلاقات الرسمية، مما يجعل مختلف الممارسات الإدارية أكثر وضوحا وشفافية، هذا يتجسد في الإدارة العمومية الخدماتية، محل الدراسة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالوسائل التقليدية التي تكون من وجهة نظر الرؤساء أكثر نفعاً ونجاعة في إيصال مختلف المعلومات والأوامر الإدارية، لتليها نسبة 19.56% والمعبرة عن الهاتف، لنجد في الأخير نسبة 15.23% والمعبرة عن الإعلانات.

أن ما يفسر هذه النسبة المرتفعة للاجتماعات والمقدرة ب 39.13% هو اعتماد المؤسسة الخدماتية محل الدراسة على الوسائل الأكثر رسمية بهدف الحفاظ على التزام المرؤوسين وتسهيل عملية الاتصال وزيادة فرص نجاحها.

الجدول -11- يمثل قبول مختلف الأوامر التي يصدرها المسؤول وانعكاسها على المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار		العينة	
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	الاحتمال
63.04%	27.58%	8	حفظ ضغوط العمل عليهم	دائما
	98.63%	17	استقرارهم في محيط عملهم	
	13.79%	4	أخرى تذكر	
	100%	29	المجموع الجزئي	
19.57%	9		أحيانا	
17.39%	8		نادرا	
100%	46		المجموع	

يتضح من خلال ما تفره لغة الأرقام أن ما نسبته 63.04% أجابوا بالتزامهم الدائم بتطبيق وقبول مختلف القرارات التي يصدرها المسؤول لتليها الإجابات أحيانا بنسبة 19.57%، ثم تليها نسبة نادرا التي تمثل 17.39%، وما يمكن أن نكتشفه من خلال هذه الأرقام هو أن التوجه الايجابي محو العبارة دائما هو ما يفسر حفظ ضغوط العمل لديهم واستقرارهم في محيط عملهم وخوفهم من العقاب في حالة الخروج عما هو مطلوب وعدم تأديته في الوقت المناسب، اما أجابوا أحيانا فهذا يعني فهذا يعود إلى طبيعة العمل الموكل، أما الذين ب نادرا فهو يعود إلى شخصية المرؤوسين.

استنادا إلى نظرية الحاجات لماسلو فإن الأفراد عندما يحققون الحاجات الفيزيولوجية فإنهم يسعون لتحقيق الحاجات الأخرى وأهمها تحقيق الذات وهذا ما تمت ملاحظته عند إجراء المقابلة مع المرؤوسين الذين أصروا على عدم تقيدهم في بعض الأحيان بقرارات الرؤساء والتي تكون عشوائية وغير مستندة إلى تجربة في الواقع العلمي، ما يدفعهم إلى رفض هذه القرارات و محاولتهم لإيجاد الحلول التي تتناسب ومعطيات الواقع.

الجدول -12-: يمثل مدى اطلاع المرؤوسين على مستجدات العمل:

النسبة المئوية	التكرار		الاحتمال / العينة	
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	دائما
%93.49	%27.90	12	استيعاب المعلومة بسهولة	43
	%11.64	5	تحسب العلاقات مع المرؤوسين	
	%60.46	26	خلق جو ايجابي للعمل	
	%100	43	المجموع الجزئي	
%4.34	2		أحيانا	
%2.17	1		نادرا	
%100	46		المجموع	

جاءت إجابات المبعوثين مؤكدة على أن المؤسسة تقيم دائما باطلاع موظفيها على مستجدات العمل حسب ما وضحته الشواهد الكمية للجدول أعلاه حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا ذلك بـ %93.94 وهذا ما تؤكدته النظرية التالية لفيبير إذ تكز على ضرورة وضوح القوانين الإدارية المعمول بها داخل المؤسسة من قبل جميع الموظفين وعلى كل المستويات الإدارية، فذا يسهل من أداء المبحوثين لمهامهم وبالتالي تقليل المشاكل التي قد تحدث جراء عدم استيعاب الأمور وتنفيذها بالشكل المخطط له.

لتليها نسبة %4.34 الذين أجابوا ب أحيانا وفي الأخير نسبة نادرا والتي بلغت %2.17 وما يعطل هذه النتائج هو كون المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على الاجتماعات فهي بمثابة قناة رسمية تبث من خلالها المستجدات المتعلقة بالحياة التنظيمية، وبالتالي فالمؤسسة تقوم باطلاع موظفيها على كل مستجدات

العمل وهذا ينعكس عليهم، فنلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بان مستجدات العمل تمكنهم من استيعاب المعلومة بسهولة بنسبة 27.90%، ونسبة 60.66% يمكنهم من خلق جو ايجابي للعمل، وأخيرا نسبة 11.64% تمكنهم من تعيين العلاقات مع المرؤوسين.

الجدول -13- : يمثل الرقابة الممارسة على المرؤوسين والتي تقلل من ضغوط العمل:

الرقابة تقلل من ضغوط العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	65.22%
لا	16	34.78%
المجموع	46	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ بان نسبة المسؤولين الذين أجابوا ب نعم بان الرقابة الممارسة على الموظفين تقلل من ضغوط العمل على المرؤوس والتي تمثل نسبة 65.22%، في حين نجد أن نسبة الرؤساء الذين أجابوا ب لا بلغت 34.78% وما يفسر ارتفاع هذه النسبة هو أن الموظف عندما يحس انه مراقب من مشرفه يقوم بأداء مهامه على أحسن وأكمل وجه، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية، فالموظف بطلعه يميل إلى التكاسل وعليه يجب مراقبته من اجل السير الحسن للعمل، وكذلك نظرية التي ترى بان العامل يكره العمل ويسعى إلى تجنبه بمختلف الطرق، فالمراقبة هنا تجعل الموظف على دراية تامة بالمهام المكلف بها والتي يستلزم عليه القيام بأدائها.

وهذا ما تؤكدته النتائج الموضحة أعلاه، من عدم تضاييق وإحساس الموظفين بالضغط جراء مراقبة الرؤساء لهم.

الجدول -14-: يمثل السماح للمرؤوسين بطرح انشغالاتهم عند عقد الاجتماعات:

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمال	
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	العينة	نعم
%89.14	%29.26		فورية	41	نعم
	%70.74		بعد حين		
	%100	41	المجموع الجزئي		
%10.86	5			لا	
%100	46			المجموع	

يؤكد اغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب %89.14 أي بما يعادل 41 مسؤول في المؤسسة يهتمون بانشغالات مرؤوسيههم خاصة بما يتعلق بموضوع العمل، في حين نجد أن نسبة %10.86 غير مهتمين بطرح انشغالات موظفيهم والمقدر عددهم ب5 مسؤولين ويرجعون عدم الاهتمام بهذا إلى أن الإدارة تقتصر على أنجاز العمل في الوقت المحدد، أما إشغالات المرؤوسين فهي آخر ما يشغل الإدارة. أما الذين أجابوا ب نعم فيرجعونها إلى تهيئة الموظف و تشجيعه على العمل وزيادة أداء والحفاظ على ولائه للمؤسسة وأنهم يقدمون حلول بعد مدة حسب طبيعة الانشغال وفي بعض الأحيان فورية. وهذا ما أكده رئيس المجلس الشعبي البلدي ورئيس إدارة الموارد البشرية من خلال المقابلة التي أجريناها معهم.

لأنها من وجه نظره تساعد على تخطي المشاكل والعراقيل التي قد تكون سببا في زيادة توتر بين المرؤوسين والرؤساء إضافة إلى العمال المرؤوسين لمهامهم جراء عدم أخذ انشغالاتهم بهين الاعتبار، وهذا ما أشار إليه هنري فايول عند ذكره لهم الأسباب والمبادئ التي تساعد على نجاح مختلف العمليات الإدارية وذلك من خلال قيام مناخ تنظيمي قائم على التعاون والمساواة.

الجدول -15-: يمثل مدى قبول الحلول التي يقدمها الرؤساء:

النسبة المئوية	التكرار	مدى قبول الحلول
26.08%	12	دائماً
67.39%	31	أحياناً
6.53%	3	نادراً
100%	46	المجموع

من خلال الجدول والمعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67.39% من المسؤولين يقرون بان مرؤوسيهم يقبلون بالحلول التي يقدمونها لهم الخاصة بانشغالاتهم، في حين نجد أن نسبة 26.08% من المسؤولين يقرون بان المرؤوسين دائماً يتلقون القبول بالحلول، في حين نجد نسبة 6.53% يقرون بأنهم نادراً ما يقبل المرؤوسين بالحلول التي يقدمونها لهم.

وما يفسر ارتفاع النسبة المقدرة ب 67.39% يعود إلى طبيعة الحلول التي يتلقونها، فأحياناً يرونها تخدم مصالحهم و تحل مشاكلهم وأحياناً أخرى لا، وهذا ما أكد من خلال المقابلة التي أجريناها وبناء على هذا تؤكد النتائج على أهمية التخصص والذي يؤخذ بعين الاعتبار من قبل الرؤساء في قبول ورفض مختلف الحلول وهذا ما أشارت إليه أيضاً مختلف النظريات الكلاسيكية، مما يجعل الموظفين أكثر اطلاعا واستيعابا لمختلف المشاكل وبالتالي قدرتهم على طرح الحلول المناسبة التي يقوم الرؤساء بدراستها وتطبيق الأنسب منها بما يتوافق و القدرات والكفاءات المتوفرة.

الجدول -16-: يمثل شكاوي المرؤوسين وطريقة معالجتها:

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمال / العينة	
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	العينة	الاحتمال
%78.26	%86.11	31	معالجة المشكل بطريقة ودية	36	نعم
	%05.55	02	مراقبة المسبب في إثارة المشاكل		
	%08.34	03	ترك الحرية للمرؤوسين		
	%100	36	المجموع الجزئي		
%21.74	2			لا	
%100	46			المجموع	

تشير الشواهد الإحصائية من إجابات المبحوثين بوصول شكاوي المسؤولين بنسبة تقدر بـ 78.26%، في حين قدرت نسبة 21.74% بعدم وصول الشكاوي للمسؤولين، ويعود سبب عدم وصول الشكاوي إلى شخصية المسؤول وعدم الاهتمام والإصغاء لمشاكل المرؤوسين، في حين أن النسبة المقدرة بـ 78.26% قد أعادت سبب هذا الارتفاع إلى الاهتمام والإصغاء إلى مشاكل المرؤوسين، فهي تقوم بنسبة كبيرة قدرت بـ 86.11% بمعالجة المشاكل بطريقة ودية، في حين نجد نسبة 8.34% بترك الحرية للمرؤوسين، ونجد في الأخير نسبة 5.55% إلى معاقبة المسببين في إثارة المشاكل، فهناك أربع درجات للعقوبة ولا يتم اللجوء إليها إلا في غياب حالات نادرة جداً، أو ارتكاب أخطاء فادحة، وهذا ما أكده لنا مسؤول إدارة المستخدمين من خلال المقابلة التي أجريناها.

الجدول -17-: يمثل صعوبة الاتصال بالإدارة وانعكاسها على المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمال / العينة	
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة		
%50	%26.08	6	زيادة الثقة في الإدارة	23	لا
	%26.08	6	التميز في الأداء		
	%67.92	11	تقبل مختلف القرارات والتعليمات الخاصة بالعمل		
	%100	43	المجموع الجزئي		
%50	23			نعم	
%100	46			المجموع	

جاءت الشواهد الكمية للجدول بنسب متساوية في صعوبة الاتصال بالإدارة فمثلت نسبة 50% بأن العمال لا يتلقون أية صعوبة بالاتصال بالإدارة، في حين جاءت نفس النسبة مؤكدة أن هناك صعوبة في الاتصال بالإدارة، ويعود سبب هذا إلى الأعمال الروتينية التي يمارسها الموظفون يوميا والذي يزيد في تحكهم في هذه المهام بغض النظر عن طبيعتها و مدى صعوبتها فعندما يسهل الاتصال بالإدارة نجد أن العمال تزيد لديهم القدرة على تقبل مختلف القرارات و العمليات الخاصة بالعمل، وهذا ما أكدته نسبة 67.92% بعدد قدر ب11 مسؤول، في حين قدرت النسبتين 26.08% التي تعبر عن زيادة الثقة في الإدارة والتميز في الأداء، وهذا ما يوضح لنا أن العملية الاتصالية تتسم بالمرونة.

الجدول -18- يمثل السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مسائل تخص العمل:

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمال العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	
%91.31	%33.35	14	تخفيف من أعباء العمل	نعم
	%23.80	10	زيادة الولاء والانتماء	
	%42.85	18	الرضا عن العمل	
	%100	42	المجموع الجزئي	
%8.69	4			لا
%100	46			المجموع

يؤكد أغلب المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب %91.31 بأنهم يسمحون للمرؤوسين بالمشاركة في مسائل تخص العمل مما يعود عليهم برضا عن عملهم، وهذا ما أكدته نسبة %42.85 وكذلك نسبة %33.35 من التخفيف من أعباء العمل، وما تمثله نسبة %23.80 من زيادة الولاء والانتماء، ويرجعون هذه المشاركة بان الموظف في حاجة إلى تحقيق ذاته من اجل التخفيف من حدوث صراعات وهذا ما أكده ماسلو من خلال هرم الحاجات.

أما نسبة %8.69 فهم لا يسمحون للمرؤوسين للمشاركة في مسائل تخص العمل ويرون بأنها من اختصاص الإدارة فقط، وأن الموظفين يقومون بالتنفيذ فقط وهذا ما نلمسه في النظرية الكلاسيكية، كما يتوافق مع دراسة مارس هناء، حول الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز للعامل، والتي تؤكد على أن مشاركة العمال لمختلف القرارات والمسائل التي تخص العمل تزيد من دافعيتهم وقابليتهم نحو تحسين الأعمال وطرق أدائها، وأن هذه المشاركة لا تتوقف بالضرورة على كونها متوقفة على تبليغ انشغالات الموظفين للإدارة العليا، بل إنها تركز أيضا على أهمية التفاعل بين الموظفين ومشاركتهم لمختلف المشاكل التي تواجههم فيما بينهم، ومحاولة التوصل إلى حلول، والتعاون على تطبيقها والعمل بها.

الجدول -19- يمثل الاتصال بين الرؤساء:

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمال / العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	
%89.14	%21.96	9	تحديد الأدوار بدقة	نعم
	%60.97	25	تحسين طرق العمل	
	%17.07	7	مناقشة العمل	
	%100	41	المجموع الجزئي	
	%10.86	5		
%100	46		المجموع	

تشير الأرقام المسجلة في الجدول أن نسبة المسؤولين والمقدرة بـ %89.14 أن هناك اتصال بين الرؤساء، في حين نسبة %10.86 يعتقدون بأنه ليس هناك اتصال بين الرؤساء ويعود ارتفاع هذه النسبة %89.14 إلى كون هذا الاتصال في صورة رسمية، فقد أجاب المبحوثون بنسبة %60.97 بأن هذا الاتصال يمكنهم من تحسين طرق العمل، في حين أن نسبة %21.96 أكدوا على تحديد الأدوار بدقة، وجاءت نسبة %17.07 مؤكدة لمناقشة العمل، وهذا ما يزيد من الثقة بين الرؤساء ويسهل من العملية الاتصالية داخل المؤسسة ويسرعها.

وبناء على هذا نجد أن ضرورة تكامل مختلف العمليات الإدارية التي تكلم عنها فايول تساعد على تحقيق وتحسين ظروف العمل وأن الاتصال شرط ضروري لبلوغ هذه النقطة، فهو يوفر التنسيق بين مختلف الرؤساء وبالتالي التنسيق بين مختلف القرارات، ما يزيد من جودة العمل تحسين طرق الأداء.

الجدول -20-: يمثل طبيعة العلاقة بين الرؤساء وانعكاس ذلك على المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمال / العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	
%95.66	%25.06	11	زيادة الثقة بالطاقم الإداري	تعاون
	%38.63	17	خلق جو ايجابي بين المرؤوسين	
	%36.36	16	الرضا عن العمل	
	%100	44	المجموع الجزئي	
	%4.34	2		
%100	46		المجموع	

من خلال تكميم البيانات المجمعّة من ميدان الدراسة الواردة في الجدول أعلاه والتي تبين أن ما نسبته %95.66 أن طبيعة العلاقة بين الرؤساء هي علاقة تعاون وهذا ينعكس على أدائهم بصفة خاصة وبصفة عامة على المرؤوسين، فلقد أكدت نسبة %38.63 من المرؤوسين على أن هذا التعاون بين الرؤساء ينعكس إيجاباً بخلق روح إيجابية وتعاونية بين المرؤوسين، ونسبة %36.36 تمثل الرضا عن العمل، ونسبة %25.06 تؤكد زيادة الثقة بالطاقم الإداري، أما الذين أجابوا بأنها علاقة تتأفر فهذا راجع إلى طبيعة المسؤولين وعاداتهم التي تميل إلى الانعزال وعدم الاحتكاك والعدوانية، وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا الاستطلاعية لميدان الدراسة والتي بلغت نسبتهم %4.34 .

وهذا ما ذكره فايول في نظرية التقسيم الإداري إذ ركز على عدة مبادئ وأهمها التعاون الذي يساعد على خلق روح ايجابية وتعاونية بين المرؤوسين، كذلك زيادة الرضا في العمل وزيادة الثقة بالطاقم الإداري، وهذا ما يسهل ويدعم إنجاز الأهداف بصفة عامة.

الجدول -21-: يمثل تقييم للعملية الاتصالية الرسمية في التقليل من حدة التوتر العلاقات بين المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال / العينة
80.43%	37	فعالة
19.57%	9	غير فعالة
100%	46	المجموع الكلي

يتضح من بيانات الجدول أن ما نسبته 80.43% من أفراد مجتمع الدراسة أكدت أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة وتقلل من نسبة التوتر بين الموظفين، لتشير نسبة 19.57% بأنها غير فعالة، وما يفسر معطيات الجدول هو أن طبيعة العمل تقتضي التواصل بين مختلف هياكل ومكاتب المؤسسة من أجل سهولة تلقي المعلومات وتفعيل العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا ما أشار إليه تاييلور من أجل تقديم الخدمة بالمواسفات المطلوبة والمسطرة من قبل المؤسسة، وهذا ما أكده المبحوثين في المقابلة التي أجريناها والذين أكدوا على فعالية العملية الاتصالية في تقليل حدة التوتر بين المرؤوسين.

فالتركيز على الاتصال الرسمي يساعد على وضوح المهام والأدوار وهذا ما ركز عليه كل من تاييلور وفيبير، إذ أن ذلك يحد من قلة التوتر في العلاقات بين المرؤوسين نتيجة لوضوح التخصص ووضوح مختلف القرارات التي يعتمد عليها في توزيع وتوجيه المرؤوسين.

الجدول -22-: يمثل تكوين علاقات شخصية مع المرؤوسين و أساس قيام هذه العلاقة:

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمال / العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	
%78.26	%8.33	3	صداقة	نعم
	%83.34	30	زمالة	
	%8.33	3	قراية	
	%100	36	المجموع الجزئي	
%21.74	10			لا
%100	46			المجموع

إن القراءة المتأنية في الجدول توضح أن ما نسبته %78.26 أجابوا بنعم، أي يعملون في تكوين علاقات شخصية مع المرؤوسين والتي في الأغلب تكون زمالة، وهذا ما عبرت عليه النسبة %83.34، في حين حضيت كل من القراية والصداقة على نفس النسبة والتي قدرت ب %8.33 وهذا يمكن إرجاعه للطبيعة الاجتماعية والإنسانية للأفراد وهذا ما شجعت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، أما ما نسبته %21.74 من أفراد العينة فقد استبعدوا بشكل قطعي إمكانية إقامة هذه العلاقات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين بأي صورة كانت.

وهذا يتوافق مع نظرية العلاقات الإنسانية إذ أن العلاقات التي تقوم في محيط العمل لا ترتكز على العلاقات الرسمية فقط، بل أن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين يكون نتيجة لعدة متغيرات كالقراية والزمالة، إضافة إلى إقامة علاقات صداقة بناء على مصالح شخصية، وهذا ما يؤثر على أدائهم ويزيد دافعيتهم نحو العمل.

الجدول -23-: تأثير العلاقة الشخصية التفضيلية لبعض المرؤوسين على البعض الآخر:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال / العينة
45.65%	21	توتر العلاقات بين المرؤوسين
30.43%	14	التقاعس في أداء المهام
23.92%	11	تراجع ثقة المرؤوسين فيك
100%	46	المجموع الكلي

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة والتي بلغت 45.65% أن السبب في توتر العلاقات بين المرؤوسين هو العلاقات الشخصية التفضيلية لبعض المرؤوسين على الآخرين، كما تنعكس هذه العلاقة سلبا بالتقاعس في أداء العمل وهذا ما أكدته نسبة 30.43% في حين تعود نسبة 23.92% إلى تراجع نسبة الثقة بين المرؤوسين والرؤساء، وهذا ما يؤكد لنا رفض الموظفين إقامة علاقات شخصية تفضيلية بينهم وهذا ما تم تأكيده من قبل المرؤوسين، إذ أن معاملة الرؤساء لهم وفقا للعلاقات الشخصية و سيادة علاقات الزمالة و القرابة تؤدي من قبل هؤلاء إلى إهمال مهامهم وهذا ما يزيد من الأعباء على الأطراف الذين لا يعتمدون على إلغاء العلاقات الغير رسمية، وبالتالي توتر العلاقة بين مختلف الأطراف، وهذا ما حاولت نظرية الإدارة العلمية تجاوزه من خلال اعتمادها على سيادة العلاقات الرسمية ومحاولة الحد من التفاعلات الغير رسمية، وهي ترى بأنها سبب لنشوب الخلافات وبالتالي تأثر على أداء ومردودية الموظفين.

الجدول -24-: العلاقة الغير الرسمية والإحاطة بأسباب الصراع بين المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار		العينة	الاحتمال
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	
%52.17	%12.51	3	اللجوء إلى النقل الوظيفي	نعم
	%70.83	17	موقف محايد	
	%16.66	4	تقديم حل موضوعي منطقي	
	%100	24	المجموع الجزئي	
%47.83		22		لا
%100		46		المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ بان نسبة %52.17 من الرؤساء يقرون بان العلاقة غير الرسمية تمكنهم من الإحاطة بأسباب الصراع بين المرؤوسين، وهذا يعود إلى طبيعة الرئيس واهتمامه بموضوع الصراع وأسبابه، فنلاحظ أن نسبة %70.89 من المرؤوسين يقومون بموقف محايد، في حين نجد أن %16.66 يقدمون حل موضوعي منطقي، أما نسبة %12.51 فيلجئون إلى النقل الوظيفي وهذا يعتبر بمثابة الحلال أخير، وهذه الحالات نادرة جدا.

أما نسبة %47.83 فيرون بان العلاقة غير الرسمية لا تساعد على الإحاطة بأسباب الصراع بين المرؤوسين، وقد لاحظنا بأنهم نفس الفئة التي لا تقر ولا تشجع على إقامة علاقات مع المرؤوسين من خلال ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة .

وبناء على هذا يمكن القول بان الاعتراف بأهمية العلاقات الغير رسمية يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة الرئيس ومشاركته لمختلف مواضيع ومشاكل العمال وهذا ما نجده في العلاقات الإنسانية ل إلتون أما الرؤساء الذين لا يقرون بأهمية العلاقات الغير رسمية فهم يرون بأنها تزيد من التوتر ونشوب النزاعات بين المرؤوسين وبالتالي العمل على الحد من مختلف التفاعلات فيما بينهم.

الجدول -25-: يمثل الاستعانة بالمرؤوسين في التدخل لتسوية الخلافات بينهم:

النسبة المئوية	التكرار		الاحتمال / العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة
%63.04	%34.48	10	جميع الموظفين معنيين
	%51.73	15	ممثلي الموظفين المعنيون
	%13.79	4	موظفين تختارهم حسب علاقتك الشخصية
	%100		المجموع الجزئي
%36.96		17	لا
%100		46	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 63.04 % من الرؤساء يستعينون بمرؤوسيهم للتدخل لتسوية الخلافات بينهم، فهم يعتمدون بنسبة كبيرة تمثل 51.73 % ممثلي الموظفين المعنيين فهم يرونهم الأقرب إلى المرؤوسين، ثم نجد نسبة 34.48 % يستعينون بجميع الموظفين المعنيين، في حين نجد نسبة 13.79 % من المرؤوسين يفضلون اختيار موظفين تختارهم حسب علاقتهم الشخصية وهذا يدل على ثقة الرؤساء في المرؤوسين.

بينما نجد 36.96 % لا يستعينون بالمرؤوسين في تسوية الخلافات، وهذا يدل على عدم ثقتهم بهم وأخذ صورة سلبية عنهم، وهذا ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة .

أي أن معظم طرق تسوية النزاعات تعتمد على قيام العلاقات الرسمية ونوعيتها وهذا ما يزيد من فعالية الحلول ونجاحتها واحترامها من قبل الأطراف المتنازعة التي لا تجد حلا سوى الرضوخ لممثليهم، أي أن العلاقات الرسمية تساهم في الحد من مختلف الصراعات والتوترات وهذا ما تؤكدته النظرية البيروقراطية التي تركز على أهمية التسلسل الوظيفي واحترامه والامتثال لمختلف القرارات التي تكون صادرة عن المستوى الأعلى.

الجدول -26-: يمثل الاتصالات الغير رسمية والتخفيف من حدة الصراع:

النسبة المئوية	التكرار		العينة	الاحتمال
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال/العينة	
%71.73	%30.30	10	التعاون مع الإدارة	نعم
	%69.7	23	رفع الروح المعنوية لدى الموظفين	
	%100	33	المجموع الجزئي	
%28.27		13		لا
%100		46		المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته %71.73 من الموظفين أجابوا بنعم وان الاتصالات غير الرسمية لها علاقة في التخفيف من حدة الصراع بحيث نجد نسبة %69.07 من الإجابات كانت برفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وكذلك نسبة %30.30 والذين أكدوا على التعاون مع الإدارة مما يدل على أن الإدارة أو الرؤساء يشجعون على إقامة علاقات غير رسمية داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة %28.27 كانت إجابتهم ب لا ، معتبرين أن الاتصالات الغير رسمية ليس لها دور في التخفيف من حدة الصراع، وهم نفس الفئة الذين لا يشجعون فكرة إنشاء علاقات غير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وتأكيدهم على العلاقة الرسمية.

وهذا ما تشير إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، فالعلاقات الغير رسمية تزيد من التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، و كذا الرفع من معنوياتهم، وهذا ما يدفع بالإدارة إلى تشجيع هذه العلاقات في حدود تنفع بها المؤسسة، ودون أن تكون سببا في عرقلة أداء الموظفين وبالتالي أداء المؤسسة.

الجدول -27-: يمثل المناقشة غير الرسمية و تقليل من حدة التوتر بين المرؤوسين:

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم		34	%73.91
لا		12	%26.09
المجموع الكلي		46	%100

من خلال تكميم معطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة %73.91 من المبحوثين أجابوا بنعم، أي أن المناقشة الغير رسمية تقلل من حدة التوتر بين المرؤوسين داخل المؤسسة، ويفسرون ذلك من خلال فتح المجال للمرؤوسين بمناقشة وطرح بعض انشغالاتهم، وهذا ما يولد لديهم الإحساس بالاهتمام من قبل الرؤساء وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، في حين مثلت نسبة %26.09 من المبحوثين بان المناقشة غير الرسمية لا تقلل من حدة التوتر داخل المؤسسة، فهم ينظرون إلى الموظف نظرة تايلورية، أي يقوم بأعمال روتينية محددة ودقيقة وبالتالي لا مجال للعلاقات غير رسمية ولا مجال للتوتر.

وهذا يتوافق مع سيمون الذي يرى أن فعالية المؤسسة تتم في قدرة الأفراد على اختيار البدائل وصولاً إلى اتخاذ القرار الأمثل، وهذا ما يزيد من إحساس المرؤوسين بأهميتهم، إضافة إلى انه انتقد اعتماد المؤسسة على الاتصالات الرسمية والتي في نظره تزيد من التوترات، وبالتالي تدعيم الإجراءات والقواعد الرسمية. ولكن ذلك يعود إلى طبيعة الرؤساء وأسلوب تعاملهم، إذ أن المرؤوسين يميلون إلى حسن الثقة بالرؤساء والميل إلى بناء علاقات قوية خالية من النزاعات وقائمة على التعاون.

الجدول -28-: يمثل التشجيع على إقامة علاقات غير رسمية في محيط العمل:

النسبة المئوية	التكرار		الاحتمال / العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال / العينة
%69.56	%59.37	19	تخفيف ضغوط العمل على الموظفين
	%31.25	10	تحسين العلاقات فيما بينهم
	%9.38	3	الحفاظ على مركز
	%100	32	المجموع الجزئي
%30.44	14		لا
%100	46		المجموع

يؤكد أغلب المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب %69.56 على تشجيع إقامة علاقات غير رسمية في محيط العمل، حيث أكدت نسبة %59.37 من المبحوثين على أن الهدف منها هو تخفيف ضغوط العمل على الموظفين، فيما جاءت نسبة %31.25 على تحسين العلاقات فيما بينهم، أما أخفض نسبة كانت تقدر ب % 9.39 وكانت إجابتهم الحفاظ على مركز المرؤوسين، فهم بذلك يعطون جانبا بالغ الأهمية للجانب الإنساني وينظرون إلى الموقف على انه ليس مجرد آلة تعمل تلقائيا، بل عبارة عن جسد تحركه روح ومشاعر.

في حين نجد نسبة %30.44 كانوا معارضين لإقامة علاقات غير رسمية داخل مكان العمل، فقد ينظرون إليه نظرة كلاسيكية.

ويعود ذلك إلى تخوف المرؤوسين من سيادة العلاقات القائمة على المحسوبية والمحاباة وبالتالي تهميش فئة على حساب أخرى، ما يزيد من حدة التوتر بين مختلف الأطراف، وبالتالي تأثر المهام وبالتالي عدم تجسيد الأهداف المسطرة.

الجدول -29- يمثل التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين يقلل من حدة الصراع بين الطرفين:

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	82.60%
لا	8	17.40%
المجموع	46	100%

من خلال المعطيات المكتملة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 82.60% من الرؤساء يقرون بان للتفاعل دور كبير وبالغ الأهمية في التقليل من حدة التوتر بين أطراف النزاع فمن خلال هذا التفاعل يتمكنون من طرح وعرض أفكارهم ومناقشتها وفتح مجال للحوار، وقد لاحظنا بأنهم يشجعون على إقامة علاقات غير رسمية داخل محيط العمل.

أما بالنسبة المقدر ب 17.40% فهم معارضون للتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين مغفلين الطريقة الرسمية في التعامل والتفاعل بين مختلف المستويات .

تختلف آراء المرؤوسين في تشجيعهم لسيادة العلاقات الغير رسمية ويعود ذلك حسب رأيهم إلى غياب الموضوعية حين تسود العلاقات الغير رسمية في كل الإجراءات التنظيمية المتعلقة بتقييم الأداء وتعرضهم للعقاب في حالة غياب الانضباط، وهذا ما يؤدي إلى توتر العلاقات بين جميع الأطراف، وهذا ما حاولت النظرية العلمية تجنبه من خلال إرساء قواعد وقوانين تدوم من خلالها سيادة العلاقات الرسمية، وإلغاء الطابع الشخصي في جميع المعاملات القائمة داخل أي مؤسسة.

الجدول -30- يمثل التجمعات الغير رسمية وقبول مختلف القرارات الإدارية:

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	63.04%
لا	17	36.96%
المجموع	46	100%

من خلال المعطيات المكتملة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 63.04% من الرؤساء يرون بان التجمعات الغير رسمية تساعد في قبول مختلف القرارات الإدارية من قبل المرؤوسين، ويفسرون ذلك بان التجمعات غير الرسمية تعطي وتقدم صورة افصل وأوضح للقرارات، وأن هذه القرارات تكون في صالحهم.

بينما تمثل نسبة 36.96% من المرؤوسين يقرون بأن التجمعات غير الرسمية لا تساعد إطلاقاً على قبول مختلف القرارات الإدارية، وإذا كانت هذه التجمعات تكون من أجل توقيف العمل فقط، وهذا ما أكده رئيس المجلس الشعبي البلدي .

وهذا ما وصلت إليه الباحثة مارس هناء التي أكدت على أهمية النقاشات الغير رسمية والتي تساعد من وجهة نظرها على تقبل مختلف القرارات مهما كانت صعوبتها، وهذا ما أكده إلتون مايو من خلال تجاربه والتي توصل فيها إلى أهمية العلاقات التي تساعد الموظفين على تجاوز مختلف المشاكل.

الجدول -31:- يمثل تقييم لاتصالات غير الرسمية في تسوية الخلافات بين الموظفين:

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
فعالة	26	56.53%
غير فعالة	20	43.47%
المجموع	46	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56.53% من الرؤساء يعتبرون بان الاتصالات الغير رسمية فعالة في تسوية الخلافات بين المرؤوسين، في حين نجد نسبة 43.47% أجابوا بأنها غير فعالة ويفضلوا تسوية خلافاتهم بطريقة رسمية قانونية، أي القانون فوق الجميع، أما الذين يرون بأنه فعال، فيفسرون ذلك بشخصية الرئيس وكيفية معاملته وأسلوبه في إقناع المرؤوسين وطريقة تسويته لخلافاتهم، وهذا ما أكد عليه مدير إدارة الموارد البشرية وما تم ملاحظته في ميدان الدراسة .

ويتوافق أيضا مع فيبر الذي يؤكد على إرساء القواعد اللاشخصية يقلل بذلك من وجود التوترات والصراعات من خلال القوانين التي تضمن للعامل كرامته وعدم تجاهله وتقديره واحترامه، وهذا ما يجعل الموظف يشعر بالأمان اتجاه وظيفته، وما يزيد من الرضا والولاء والانتماء وبالتالي قيام مختلف المعاملات على الموضوعية وغياب العشوائية.

الجدول -32-: يمثل ترتيب العناصر حسب أهميتها في نجاح عملية إدارة الصراع بالمؤسسة:

الاحتمال	العينة	التكرار	السنة المئوية
الثقة المتبادلة	12	27.73%	
التقدير والاحترام	13	28.26%	
الحرص على مصلحة المؤسسة	11	26.08%	
فتح قنوات اتصالية غير رسمية بين الموظفين	10	17.93%	
المجموع الكلي	46	100%	

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون أن التقدير والاحترام المتبادل بينهم يمثل المرتبة الأولى من حيث أهميتها وضرورتها في تسوية الصراعات بين الموظفين في المؤسسة وذلك بنسبة 28.26%، يليها الثقة المتبادلة بنسبة 27.73%، لتأتي بعدها نسبة 26.08% والتي تمثل الحرص على مصلحة المؤسسة، ثم تليها نسبة 17.93% والتي تمثل فتح قنوات اتصالية غير رسمية بين الموظفين. والملاحظ أن هذه النسب متقاربة، وهذا دليل على تقاربها في الأهمية البالغة لإدارة الصراع، وأن هذه القيم جميعها تؤخذ بعين الاعتبار لإدارة الصراع داخل المؤسسة، فالموظفون يميلون إلى الشعور بأهميتهم والإحساس باحترام الإدارة وتقديرها لجهودهم من ما تقدمه من حوافز مادية . وهذا ما يؤكد ما سلو من خلال هرم الحاجات، فالعامل بعد أن يشبع حاجة ما يسعى إلى بلوغ مستوى أفضل، والموظفون في المؤسسة الجزائرية يحسون بالإهمال وغياب الثقة المتبادلة، ومن الروتين الدائم والنتائج عن تنميط العمليات الإدارية، ويميلون إلى البحث عن فرص لإثبات دواتهم من خلال الوظائف التي يمارسونها.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

2-1- مناقشة الفرضية الأولى:

تبين شواهد التجربة المحصل عليها في ميدان الدراسة صدق الفرضية الأولى والتي مؤداها "الاتصال التنظيمي الرسمي يقلل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين" حيث نرى ذلك من خلال ما يلي:

- 63.04% من الموظفين يقومون بتقبل مختلف الأوامر التي يصدرها المسؤول.

- 27.58% منهم أدى إلى خفض ضغوط العمل لديهم.

- 58.63% منهم أدى ذلك إلى استقرارهم في محيط عملهم.

- 93.49% من المرؤوسين يتم اطلاعهم عن مستجدات العمل مما يؤدي إلى تحديد الأدوار والمهام.

- 65.22% من الرؤساء يمارسون الرقابة على موظفيهم من أجل تقليل ضغوط العمل عليهم.

- 91.31% من المسؤولين يسمحون لمرؤوسيهم في المشاركة في مسائل تخص العمل، مما يؤدي إلى تخفيف أعباء العمل.

- زيادة الولاء و الانتماء.

- توليد الرضى لديهم في العمل.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الخدمائية توصلنا إلى أن الاتصال الرسمي يقلل من حدة التوترات بين الموظفين وذلك من خلال الأبعاد والمؤشرات التي تثبت هذه الفرضية، ومن بين هذه الأبعاد:

- قبول مختلف الأوامر التي يصدرها المسؤول تعمل على خفض ضغوط العمل على المرؤوسين واستقرارهم في محيط عملهم وهذا ما أوضحته الجدول رقم 09.

- شرح واطلاع العمال على مستجدات العمل يؤدي ذلك إلى استيعاب المعلومة بسهولة وتحسين العلاقات مع المرؤوسين وخلق جو ايجابي للعمل وهذا ما وضحه الجدول رقم 10.

- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مسائل تخص العمل يؤدي إلى تخفيف أعباء العمل وزيادة الرضى عن العمل، وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم 16.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية:

- من خلال مناقشتنا لمعطيات التجربة المبنية لنا في أن " الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى تسوية الخلافات بين المرؤوسين "
- توصلنا إلى أن 78.28% من المسؤولين يعملون على إقامة علاقات شخصية مع مرؤوسيهـم.
- 83.74% من المسؤولين أساس قيام علاقاتهم تكون الزمالة.
- 52.17% من المسؤولين يرون بان العلاقات غير الرسمية تمكنهم من الإحاطة بأسباب الصراع.
- 71.73% من المبحوثين أجابوا بان الاتصالات غير الرسمية تقلل من حدة التوترات داخل المؤسسة.
- 82.60% من المبحوثين يرون بان تفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين يحد من الصراع بين الطرفين.
- تبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى تسوية الخلافات بين الموظفين حيث تؤكد لنا من خلال تفرغ البيانات المحور الثالث أن المسؤولين لاحظوا أن الاتصال غير الرسمي يخفف من حدة التوتر بين المرؤوسين وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 24 وذلك أن هناك تعاون مع الإدارة وأيضا رفع الروح المعنوية بين الموظفين.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد العرض المسترسل لنتائج الدراسة الحالية غي فرضيات وتساؤلات المنطلق منها، سنحاول مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها و التي كانت لها دور كبير وواضح في تحديد الطريقة العلمية المتبعة في الدراسة الحالية، وبالرغم من الاختلاف الموجود بين هذه الدراسات والدراسة الحالية التي أجراها الباحث من حيث منطلقاتها وكذا الزمان والمكان، إلا أن هذا لا ينفي وجود نقاط اتفاق في بعض النقاط، وعليه سنحاول أن نقف عليها على النحو التالي:

3-1- من حيث المنهج: توصل الباحثون من خلال الاطلاع و التمحيص على تنوعها (جزائرية وعربية) إلى أن جميعها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وهي بذلك متفقة مع الدراسة الحالية والتي بدورها اعتمدت على نفس المنهج، ولعل ما يفسر هذا الاعتماد المشترك لنفس المنهج هو طبيعة المواضيع المتناولة، وكذا طرق علاجها و التي تقتضي بالضرورة توظيفه دون غيره.

3-2- أما فيما يخص العينة: فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المسح الشامل بحكم أن ميدان الدراسة أجرى على مسؤولين ببلدية الشقفة، ما دفع بنا إلى اللجوء إلى استعمال هذا النوع، وقد اختلفت في ذلك مع دراسة " العربي بن داود " ودراسة "محمد علي محمد" واستعمال منهج دراسة الحالة ل "نور الدين عسلي" .

ليتجاوز الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المنهج إلى قابلية كل دراسة لمعالجتها الميدانية وتكميم نتائجها وذلك باستخدام أدوات متنوعة في جمع المعلومات وتحليلها، حيث اعتمدت كل هذه الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية، والمقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات فرعية، وهذا ما يتفق مع الدراسة التي قمنا بها والتي وظفت نفس الأدوات.

- أما النتائج المتوصل إليها فقد اتفقت دراسة " العربي بن داود " مع دراستنا حول فعالية الاتصال الأفقي نتيجة للعلاقة السائدة بين الموظفين والقائمة على التفاعل، كما نجد دراسة " مارس هناء " فقد توافقت مع دراستنا في تأكيدها على فعالية الاتصال الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة على الرغم من وجود معوقات، أما اتفاق دراسة " محمد علي محمد " مع دراستنا في تأكيد كل منهما على تواجد اتصال نازل داخل المؤسسة محل الدراسة تنساب من خلاله المعلومات عن طريق المشرف المباشر والإعلانات والاجتماعات، كذلك وجود اتصال صاعد يتم من خلاله نقل انشغالات الموظفين.

- كذلك بالنسبة لتعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر وكذا تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال.

- كما اختلفت نتائج هذه الدراسة ل "محمد علي محمد " مع دراستنا حول نتيجة أن الاتصالات الصاعدة، حيث أجاب غالبية العمال على انه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم الخاصة وذلك لان مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، في حين عبر مبحوثون عن العكس.

4- النتيجة العامة:

في ضوء التحقق و المعطيات التي وقفت عليها دراسة الفرضيات الجزئية، يمكن القول بوجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع لدى الموظفين ورؤساء المؤسسة الخدمائية (البلدية) حيث أوضحت المعطيات الكمية التي تم جمعها باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية، وجود علاقة ترابطية بين الاتصال ببعديه الرسمي (نازل، أفقي، صاعد) وغير الرسمي وبين إدارة الصراع بأبعاده المختلفة (توتر، ضغط، خلافات) وهذا ما تم الوقوف عليه من خلال الدراسة الميدانية التي سعت من خلالها الدراسة التأكد من الفرضية البحثية التي انطلقت منها.

وعليه فالمؤسسة العمومية الخدمائية لبلدية الشقفة - جيجل - تعتمد بشكل واضح وناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي لإدارة الصراع من اجل الدفع بمواردها البشرية إلى استثمار

مهاراتها وقدراتها في خفض التوترات وحل مختلف المشكلات من اجل خلق جو ملائم للعمل و أداء متميز في التعامل ونوعية الخدمة المقدمة.

5- القضايا التي أثارها الدراسة:

- الاتصال ووظيفة أساسية في أي مؤسسة وعند قيامنا بالدراسة توصلنا إلى أن المؤسسة الخدماتية تعتمد على الاتصال في إيصال المعلومات، ولكنها لا تعطي له أهمية كبيرة ولم تقم بإنشاء هيئة مختصة تقوم بهذه الوظيفة نظرا لصغر حجم المؤسسة.

إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات ايجابية، وتوجيهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، من خلال التدخل الفوري لمعالجتها بإتباع مختلف الاستراتيجيات والأساليب المناسبة للموقف.

- الصراع ظاهرة طبيعية في أي تجمع إنساني وظاهرة طبيعية في كل المؤسسات فوجود الأفراد والجماعات في حالة تفاعل مستمر يجعلنا نتوقع حالات الصراع ويلعب الاتصال دورا مهما في التقليل من الصراع بين بين الأفراد والجماعات من خلال إعداد برنامج ينتهز مختلف المناسبات لجمع العاملين في اجتماعات من اجل الشرح والتوجيه وتقريب وجهات النظر وإزالة سوء التفاهم من اجل الصلح وتعميق العلاقات.

- تعمل المؤسسة الخدماتية -بلدية الشقفة- في إدارة الصراعات الناشئة بين الأفراد من خلال إتباع جملة من الأساليب من بينها إعداد الاجتماعات الدورية للحوار والمناقشات وتقريب وجهات النظر وتعزيز التقارب والتعاون.

- تستعمل المؤسسة أساليب تقليدية تهدف من خلالها إلى القضاء على الصراع التنظيمي، كالاتصال كتابيا في حالة وجود مشكل أو صراع، هذا ما يستغرق وقتا في التوصل إلى حل.

- من خلال دراستنا لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع والذي تمحور حول إشكالية مفادها هل يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الخدماتية، تمكنا من فهم أهم الجوانب المتعلقة بالاتصال التنظيمي والصراع وقد عرضنا الاتصال التنظيمي على انه إنتاج وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة بقصد التأثير فيها وإحداث الاستجابة المطلوبة ويحظى الاتصال بأهمية كبيرة في استمرار بناء المنظمة، فبدونه لا يمكن إصدار قرارات جيدة.

- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائما للعمل.

- ضرورة الاعتماد على الاتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو أسلوب الاتصال المعتمد والعمل على تفاديها.
- تدعيم الاتصال بين الإدارة والعمال.
- محاولة تلقين العمال ثقافة تساعد على إدارة الصراع داخل المؤسسة الخدمائية.

خاتمة:

يحتل الاتصال أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من ابرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والخدماتية حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له، ويمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وخاصة في مجال إدارة الصراع وتحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء والاستمرار، كما يمثل الاتصال عصب المنظمة و احد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة وخفض التوترات داخلها، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية مما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة، وقد جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للوقوف على ظاهرة الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع بالمؤسسة الخدماتية - بلدية الشقفة - ولاية جيجل -.

وما يمكن استخلاصه وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع بين حيث كلما كان الاتصال فعال ينعكس ذلك ايجابيا على إدارة الصراع بين الأفراد والإدارة والعكس صحيح لذلك يمكن القول بأنه تبقى نتائج الدراسة الحالية بحاجة إلى تأكيد لمصداقيتها وتدعيم نتائجها، ذلك من خلال إجراء بحوث علمية أخرى.

إضافة إلى هذا فإننا نرجو أن تكون نتائج هذه الدراسة منطلقا لدراسات أخرى تقوم بتشخيص وتحليل هذا الموضوع وكذا الوصول إلى نتائج أخرى أفضل وأعمق من نتائجنا هذه لنلخص في الأخير إلى مجموعة من التوصيات التي ارتأينا أنها مفيدة لمؤسساتنا الجزائرية من اجل أداء أفضل ومتميز.

- يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها ومستوياتها اعتماد شبكة اتصال واضحة ومرنة بشكل يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائم للعمل.

- إعطاء الفرصة للموظفين لإظهار كفاءتهم ومهارتهم في حل مشكلاتهم ومشاركة في اتخاذ القرار.

إحداث نوع من التوازن بين أسلوب الاتصال الرسمي والغير الرسمي.

- ضرورة إجراء مراقبة لعملية الاتصالات الإدارية في جميع المستويات الإدارية، والاهتمام بطريقة التغذية الراجعة(العكسية).

- توسيع المشاركة العمالية في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة وعدم حصرها في ممثلي العمال لضمان نجاح العملية.

- عقد اجتماعات و لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لتقليل من الصراعات بالمؤسسة.

خاتمة:

يحتل الاتصال أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من ابرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والخدماتية حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له، ويمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وخاصة في مجال إدارة الصراع وتحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء والاستمرار، كما يمثل الاتصال عصب المنظمة و احد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة وخفض التوترات داخلها، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية مما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة، وقد جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للوقوف على ظاهرة الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع بالمؤسسة الخدماتية - بلدية الشقفة - ولاية جيجل -.

وما يمكن استخلاصه وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع بين حيث كلما كان الاتصال فعال ينعكس ذلك ايجابيا على إدارة الصراع بين الأفراد والإدارة والعكس صحيح لذلك يمكن القول بأنه تبقى نتائج الدراسة الحالية بحاجة إلى تأكيد لمصداقيتها وتدعيم نتائجها، ذلك من خلال إجراء بحوث علمية أخرى.

إضافة إلى هذا فإننا نرجو أن تكون نتائج هذه الدراسة منطلقا لدراسات أخرى تقوم بتشخيص وتحليل هذا الموضوع وكذا الوصول إلى نتائج أخرى أفضل وأعمق من نتائجنا هذه لنلخص في الأخير إلى مجموعة من التوصيات التي ارتأينا أنها مفيدة لمؤسساتنا الجزائرية من اجل أداء أفضل ومتميز.

- يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها ومستوياتها اعتماد شبكة اتصال واضحة ومرنة بشكل يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائم للعمل.

- إعطاء الفرصة للموظفين لإظهار كفاءتهم ومهارتهم في حل مشكلاتهم ومشاركة في اتخاذ القرار.

إحداث نوع من التوازن بين أسلوب الاتصال الرسمي والغير الرسمي.

- ضرورة إجراء مراقبة لعملية الاتصالات الإدارية في جميع المستويات الإدارية، والاهتمام بطريقة التغذية الراجعة(العكسية).

- توسيع المشاركة العمالية في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة وعدم حصرها في ممثلي العمال لضمان نجاح العملية.

- عقد اجتماعات و لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لتقليل من الصراعات بالمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. احمد ماهر: الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2004.
2. احمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
3. احمية سليمان: آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
4. بخوش أحمد: الاتصال والعولمة، دار الفجر، المركز الجامعي، خنشلة، دط، 2008.
5. البرنوطي سعاد نايف: الأعمال الخصائص والوثائق الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن 2001.
6. بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
7. بوخريسة بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر.
8. بوضياف أحمد: الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.
9. توهايم إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر 2013.
10. الجندوب طارق: الإدارة العامة (العملية الإدارية والوصفية العامة والإصلاح الإداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
11. الجوهري محمد محمود: علم الاجتماع والتنظيم، دار المسيرة، عمان، 2009.
12. الحسن احسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، ط2، 1982.
13. حسن عبد الباسط محمد: علم الاجتماع الصناعي مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دط، 1978..
14. حسين محمد إحسان: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، الأردن، ط 1، 2005، ص247.
15. حمدات محمد حسن محمد: وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الحامد، عمان، ط1، 2007.
16. الخطيب احمد وعادل سالم معايفة: الادارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009.
17. دليو فضيل: الاتصال (مناهجه، نظرياته ووسائله)، دار الفجر، 2003.
18. دليو فضيل: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.

19. دليو ففيل وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، دط، 2003.
20. ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2001.
21. ديسلر جاري: أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض، 1992.
22. ديغير كيث: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة، مصر، 1974.
23. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الوفاء، عمان، ط1، 2007.
24. ربحي مصطفى وغنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية و التطبيق العلمي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2004.
25. الراحلة عبد الرزاق والعزام زكريا أحمد: السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع الغربي، عمان، ط1، 2011.
26. زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار الكتاب الحديث، دط، 2004، ص81.
27. سعد عيد محمد بدر: الايديولوجيا و نظريات التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، دط، 2006.
28. سعداوي يوسف: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.
29. السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980.
30. سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية علمية متقدمة)، مطبعة العشري، الإسكندرية، دط، 2005.
31. الشرقاوي علي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديد، مصر، ط3، 2002.
32. شفيق محمد: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية، دط، 1985.
33. شلابي زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2011.
34. صباح الحميد علي وغازي فرحان ابوزيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الاعمال)، دار الحامد، عمان، ط1، 2007.
35. الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، يزيد للنشر، ط2، 2005.
36. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، دط، 2007.
37. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريبة، القاهرة، مصر، د ط، 2007.
38. عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

39. عبد التواب أحمد ابراهيم: اصول البحث العلمي في علم القانون، مناهجه ومقترحاته ومصادره، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، دط، 2009.
40. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم: دار المعرفة الجامعية، دط، 2005.
41. عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي دراسات سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الاعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2003.
42. عبيدات محمد: منهجية البحث العلمي (القواعد، والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، عمان، ط4، 1999.
43. عرقوب إبراهيم: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، الجامعة الأردنية، دار محمد محمد لاوي.
44. عساف عبد المعطي: السلوك الإداري في التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، دط، 1999.
45. عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة، دار زهران، عمان، دط، 2000.
46. عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
47. عصفور محمد شاكر: اصول التنظيم و الاساليب، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط 4، 2007.
48. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، ط1، 2011.
49. العلاق بشير: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، 2008.
50. العمارة محمد حسن: مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
51. العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، ط2، 2004.
52. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004.
53. عيامرة علي ومحمد محمود العودة الفافل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، ط1، 2006.
54. غارت بوب: اثنا عشرة مقدمة تنظيمية، التعريب: هشام الفجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2001.
55. فرج شعبان: الاتصال الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2009.
56. قاسم محمد أنس: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ط2، 1989.
57. القرويتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للطباعة، عمان، ط4، 2000.

58. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار الشرق، عمان، ط2، 1993.
59. القريوت محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، عمان، ط1، 2006.
60. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات لمختلفة، دار وائل، عمان، الأردن، ط4، سنة 2000.
61. كريم حسين محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، ط3، 2006.
62. الكساسبة وصفي: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2011.
63. كعباش رابح: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر، دط، 2006.
64. لباد ناصر: القانون الإداري، الجزء الثاني النشاط الإداري، ط1، لباد للنشر، 2004.
65. لطفي طلعت إبراهيم: أساليب البحث الاجتماعي، دار غريب، دط، 1995، ص ص 85 - 86.
66. لطفي طلعت إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر 2008.
67. لعروسي أحمد ناجي: قانون العمل، دار هومة، دط، الجزائر، 2006.
68. ماهر أحمد: كيف توسيع المهارات الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
69. محمد سيد فهمي ونورهان منير حسن: المدخل التكنولوجي والاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002.
70. محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1975.
71. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط1، 1980.
72. محمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002.
73. محمود طلعة منال: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001-2002.
74. محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، 2011.
75. مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، دط، 2012.
76. مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2006.
77. مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2006.

78. نتو إبراهيم عباس وهنري البدر: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، دط، 1980.

79. واصل جميل حسين المومني: الادارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، الاردن، ط1، 2008.

80. يوسف زياد المعشر: الصراع التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، دار الشروق عمان، 2005.

ب- القواميس والمعاجم:

1. القاموس العربي الشامل: دار الراتب الجامعية، لبنان، ط 1، 1997.

2. قعيبة هزار راتب وآخرون: المعجم العربي المقروء بعيون بشري حي دار راتب الجامعية، لبنان.

ج- المجلات:

1. بورغدة حسين: ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم، العدد 5، الجزائر، 2005.

2. حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني، 2003.

3. حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الاردن)، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني.

4. الخشالي شاكر جار الله: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية

الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الأول، 2004.

5. العابدي أمل محمود علي: إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الادارة، العدد 69، 2008.

د- الجرائد:

1. القانون رقم 30/02 المتعلق بالوقاية من منازعات العمل الجماعية وتسويتها، الجريدة الرسمية، العدد 6، 1990/06/07.

هـ- الرسائل الجامعية:

1. بن داود العربي: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، غير منشورة، 2007-2008.
2. عسلي نور الدين: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008-2009.
3. قاسمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005.
4. مارس هناء: اثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز العامل من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص عم النفس العلمي و السلوك التنظيمي، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، غير منشورة، 2007-2008.
5. النملة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم: إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مفتوح، أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية 2007.

2- باللغة الأجنبية:

1. Boulefinouchet (M) : Introduction a la sociologie les fondements, office des publications, universitaires, alger, 2004.
2. Desler : organisation theory – integrating structure and behavior, edenglezordcliffs, meyer jersey 2^{end}, 1986 .
3. Français paris 2004 ; seger "dictionnaire Larousse , p295.
4. Gorden(J) : adiagnosterapproch to organisationalbelavion, edallyn, boston 2^{end}, 1987.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل

استمارة مذكرة بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع داخل

المؤسسة الخدماتية الجزائرية

دراسة ميدانية على مسؤولي بلدية - الشقفة -

تحت إشراف الأستاذ:

- بواب رضوان

من إعداد الطالبتين:

✓ طيبوش حليلة

✓ شباح سمية

لكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص ولما تتمتعون به من دراية في هذا المجال لذا نرجو تفضلكم بالاطلاع على هذه الاستمارة لمعرفة آرائكم حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع داخل المؤسسة الخدماتية الجزائرية، راجين منكم الإجابة عنها بكل صدق لأنها تستخدم لأغراض البحث. يوضع علامة (X) أمام الاختبار المناسب، شاكرين تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2017/2016

أسئلة المقابلة التي وجهت لرئيس المجلس الشعبي البلدي:

- س(1)- ماهي اللغة الأكثر استعمالا عند مخاطبتك للمرؤوسين ؟
- س(2)- هل يوجد هيئة اتصال داخل المؤسسة ؟
- س(3)- هل تقوم بإعداد خطة للاتصال ؟
- س(4)- هل تقوم بتحضير الاجتماعات في المؤسسة ؟
- س(5)- هل تمنح الفرصة لتقديم الاقتراحات أثناء الاجتماعات ؟
- س(6)- ماهي الفضاءات المخصصة للملتقيات من أجل تدعيم العلاقات ؟
- س(7)- هل ترى بأن المهام المحددة للأقسام المختلفة واضحة ومحددة لكل مرؤوس ؟
- س(8)- هل تستطيع اكتشاف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلك للمعلومات المتوفرة لديك ؟
- س(9)- هل لديك القدرة على التنبؤ بالمشاكل الحاصلة داخل المؤسسة ؟
- س(10)- هل يتم وضع خطط لحل المشاكل ؟
- س(11)- في رأيك إلى ما يعود سبب حدود الصراع ؟
- س(12)- ماهي الإجراءات التي تتبعها لحل المشاكل مع المرؤوسين ؟

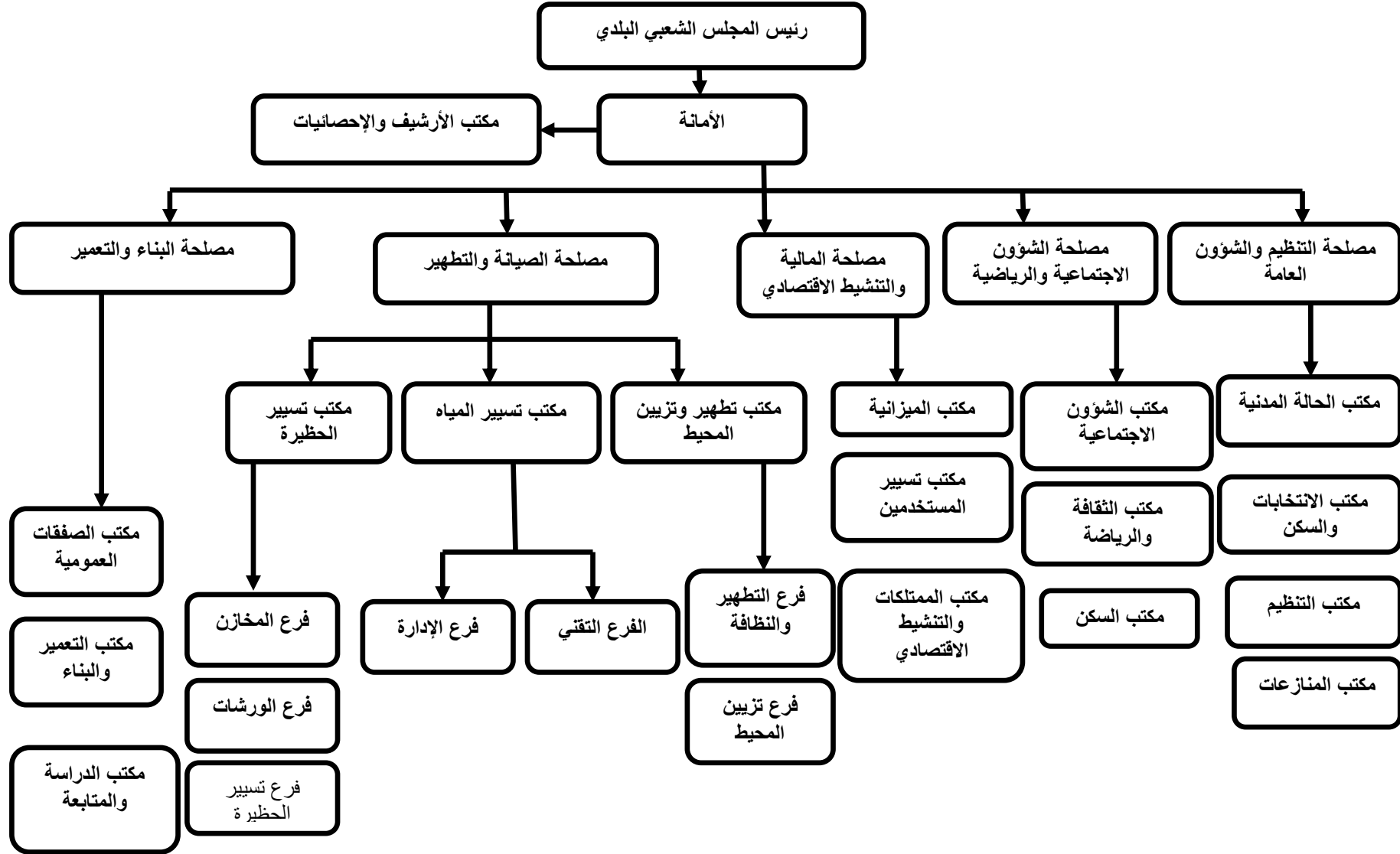
أسئلة المقابلة التي وجهت لرئيس إدارة المستخدمين:

- س1- هل هناك بعض التوتر في العلاقات بين عدد من الأقسام ؟
- س2- هل تسمع الكلام السيئ عن الأقسام الأخرى ؟
- س3- هل تسمع نقد الموجه إلى إدارة المؤسسة ؟
- س4- هل يقضي المرؤوسين وقتا طويلا في كتابة الشكاوي ؟
- س5- هل يحدث شجار عند توزيع المسؤوليات على المرؤوسين ؟
- س6- هل تسمع كثيرا بعبارة " هذا ليس من اختصاصي " ؟
- س7- هل يوجد بعض الأقسام التي يكرهها المرؤوسين داخل المؤسسة ؟
- س8- هل يعمل المرؤوسين بروح الفريق الواحد ؟
- س9- عند حدوث الصراع داخل المؤسسة كيف يتم معالجته ؟
- س10- هل تعمل على خلق الصراع أم القضاء عليه ؟

البطاقة الفنية للبلدية

19	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	142	الدائمين
10	عون للإدارة الإقليمية	01	طبيب بيطري
02	كاتب للإدارة الإقليمية	01	متصرف إقليمي رئيسي
06	عون مكتب للإدارة الإقليمية	10	متصرف إقليمي
09	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية	02	وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية
24	عون النقاوة والنظافة العمومية	01	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
04	عامل مهني خارج الصنف	01	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
01	عامل مهني الصنف الأول	01	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
13	عامل مهني الصف الثاني	01	مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
01	سائق سيارات الصنف الأول	01	مهندس معماري للإدارة الإقليمية
02	سائق سيارات الصنف الثاني	01	مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
104	المتعاقدين	01	مستشار للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية
04	عون الوقاية من المستوى الأول	01	مساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
37	عامل مهني من المستوى الأول	04	تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
06	عامل مهني من المستوى الثاني	04	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
03	عامل مهني من المستوى الثالث	05	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
04	سائق سيارات المستوى الأول	01	كاتب مديرية رئيسي للإدارة الإقليمية
04	سائق سيارات المستوى الثاني	10	ملحق للإدارة الإقليمية
46	حارس	04	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
246	مجموع المتعاقدين والدائمين	01	محاسب الإدارة الإقليمية

الهيكل التنظيمي العام للبلدية



المصدر: بلدية الشقفة

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بإدارة الصراع و هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بينهما و نوع الاتصال المعتمدة في المؤسسة الخدمائية ميدان الدراسة و علاقته بإدارة الصراع، و قد استخدمنا المنهج الوظيفي في هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 261 موظف، و قد اعتمدنا في اختيارنا مجتمع الدراسة على المسح الشامل، حيث بلغ عدد أفرادها 46 مسؤول، و ذلك بنسبة 89.17% من مجتمع الدراسة، حيث قمنا ببناء استمارة لجمع البيانات مكونة من 30 سؤال موزعة على ثلاث محاور تسعى لاختبار فرضيات الدراسة التي مفادها:

- يساهم الاتصال الرسمي في التقليل من حدة توتر العلاقات بين الموظفين.

- يساهم الاتصال الفيورسمي في تسوية الخلافات بين الموظفين.

لخص المحور الأول لعرض البيانات الشخصية للمبحوثين، و قد أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و إدارة الصراع، فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها يتضح وجود علاقة بين الاتصال ببعديه الرسمي و الغير الرسمي و إدارة الصراع و هذا ما وقفنا عليه من خلال الدراسة الميدانية و التي يعيننا من خلالها التأكد من الفرضية البحثية التي انطلقنا منها، و عليه المؤسسة الخدمائية لبلدية الشقفة - جيجل - تعتمد بشكل فعال و ناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي لدفع بمواردها البشرية للاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أهدافها.

و قد خلصت الدراسة على التوصيات التالية:

- يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها و مستوياتها اعتماد شبكة اتصال مرنة و واضحة بشكل يساهم بشكل يساهم في إدارة الصراع.

- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائم للعمل.

- ضرورة الاعتماد على الاتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفعاليته و تشجيعه للمعلومات المرتدة و الاستفادة منها.

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحة أسلوب الاتصال المعتمدة و العمل على تفاديها.

- توسيع المشاركة العمالية في إدارة الصراع و عدم حصرها في ممثلي العمال.

- دعم القيم التنظيمية التي تساعد على استقرار المؤسسة و تجنبها الصراع و تشمل عملية إدارته في حال وقوعه.

- إحداث نوع من التوازن بين الاتصال الرسمي و غير الرسمي.

Résumé d'Étude:

Cette étude a abordé la question de l'organisation de la communication et de sa relation avec la gestion des conflits et visant à identifier la nature de la relation entre eux et le type de communication adoptée dans le domaine des institutions de services d'étude et de sa relation avec la gestion des conflits, et nous avons utilisé l'approche fonctionnelle dans cette étude, où la population étudiée était composée de 261 employés, Et ont adopté dans notre étude communautaire de choix sur l'enquête complète, où le nombre de membres 46responsables , et que par 17,89% de la population étudiée, où nous construisons une forme de collection Alianat composé de 30 questions réparties sur trois axes qui cherchent à tester les hypothèses de l'étude à l'effet.

- le contact officiel pour réduire la gravité des relations tendues entre le personnel contribue.
- Contact Fayyosm dans le règlement des différends entre les employés contribuent.

le premier partie résume les données personnelles des personnes interrogées, et les résultats de cette étude ont montré qu'il existe une relation entre la communication organisationnelle et la gestion des conflits.

Grâce à nos résultats qu'ils illustrent une relation entre le responsable de la communication dans ces caractères formelle et informelle et la gestion des conflits , c'est ce que nous prévoyons a montrer dans l'étude sur le terrain, Et a partir de cela le service du Municipalité de Chekfa - Jijel - repose sur la communication organisationnelle efficace et réussie dans ses différentes formes comme un facteur clé pour encourager les ressources humaines vers une compétence d'investissement optimales en vue d'atteindre leurs objectifs.

l'étude conclu les recommandations suivantes :

- l administration doit etablir un reseaux de communication flexible et claire qui participe dans la gestion des conflits.
- la confiance doit régner entre les les cotés de communication dans le bute de faire un climat convenable de travail.
- La nécessité de compter sur une communication multidirectionnel cat il est efficace et encourage l'information en tirent des profits.
- . essayer d'identifier les éléments qui vont travailler pour créer des attitudes négatives de communication de subvention adoptée et le travail pour les éviter.
- . L'expansion de la participation vers les travailleurs à la gestion des conflits et ne se limitent pas aux représentants des travailleurs .
- Prise en charge des valeurs organisationnelles qui aident à la stabilité de l'institution et d'éviter les conflits et processus de gestion comprennent si elle se produit.
- Création d'une sorte d'équilibre entre la communication formelle et informelle.

Study Summary:

This study deal with the subject of organizational communication and its relationship to conflicts management and aimed to identify the nature of the relationship between them and the communication type adopted in the service organization field as study and its relationship to conflict management, we have used the functional approach in this study, where The study population was composed of 261 employees. In our selection, the study population was based on a comprehensive survey. The total number of members was 46, with 89.17 % of the study population.

we built a questionnaire to collect the data of 30 questions distributed across three axes seeking to choose the hypothesis of the study that:

- Official communication contributes to reducing the tension between staff.
- Forsym communication contributes to the settlement of differences between employees.

The results of this study show that there is a relationship between organizational communication and conflict management. Through our findings, there is a relationship between informal and informal contacts and conflict management.

The field study, through which we have verified the research that we started from is the service institution of the Municipality of Chekfa – Jijel–wich depends effectively and successfully on the organizational communication of various types as a fundamental engine to drive its human resources to optimize the investment of its skills towards achieving its objectives.

The study concluded the following recommendations:

- The management of various structures and levels must adopt a flexible and clear network in a way that contributes to the management of the conflict.
- The need for mutual trust between the parties to communicate in order to make the work environment suitable for work.
- The need to rely on multidirectional communication because of the effectiveness and encouragement of feedback and benefit from it.
- Trying to identify the elements that would create negative trends in the style of communication adopted and work to avoid them.
- Expanding the participation of workers in the management of conflict and not limited to workers' representatives.
- Supporting the organizational values that help the stability of the institution and avoid conflict and include the process of its management in the event it occurs.
- Create a balance between formal and informal communication.