وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الصديق بن يحي- جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المنظمة

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطلبة:

- شمس الدين زيغة
- نعيمة عدالة

إشراف الأستاذة:

د.فضيلة سيساوي

السنة الجامعية: 2017 / 2018

شكر وتقدير:

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كانت له يد المساعدة في انجاز هذا العمل سواء كان من قريب أو من بعيد

كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى الأستاذة المشرفة سيساوي فضيلة التي أشرفت على عملنا هذا وسهلت لنا الطريق في انجاز هذا البحث التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة، حيث وجهتنا حين الخطأ وشجعتنا حين الصواب فكانت بذلك نعم المشرفة ونعم الأستاذة

ونتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا بقسم علم الاجتماع الذين لا نملك أمام كرمهم وعطائهم ونصحهم سوى الاعتراف بالجميل وخاصة على الأستاذة ياسف هبة، ولكل من ساهم بالكثير أو بالقليل في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا

الذي أعاننا في إنهاء هذا العمل.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ–ب
الجانب النظري للدراسة	
I /الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
تمهيد	**02**
أولا: اشكالية الدراسة	**03**
ثانيا: فرضيات الدراسة	**05**
ثالثا:أسباب اختيار الموضوع	**05**
رابعا: أهمية الدراسة	**06**
خامسا: أهداف الدراسة	**07**
سادسا:تحديد مفاهيم الدراسة	**07**
سابعا:الدراسات السابقة	**17**
خلاصة الفصل	**36**
قائمة مراجع الفصل	**37**
II/الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي	
تمهيد	**42**
أولا: أساسيات الاتصال التنظيمي	**43**
1. أهمية الاتصال التنظيمي	**43**
2. أهداف الاتصال التنظيمي	**44**
3. خصائص الاتصال التنظيمي	**45**
4. عناصر الاتصال التنظيمي	**46**
5. أنواع الاتصال التنظيمي	**49**
6. وظائف الاتصال التنظيمي	**52**
7. وسائل الاتصال التنظيمي	**53**
8. شبكات الاتصال التنظيمي	**54**
9. معوقات الاتصال التنظيمي	**56**

10. مقومات الاتصال التنظيمي	58
ثانيا:ماهية الصراع التنظيمي	59
1. أهمية الصراع التنظيمي	59
2. مراحل الصراع التنظيمي	59
3. كيفية نشوء الصراع التنظيمي	63
4. خصائص الصراع التنظيمي	63
5. أسباب الصراع التنظيمي	64
6. أنواع الصراع التنظيمي	65
7. مستويات الصراع التنظيمي	68
8. أثار الصراع التنظيمي	69
9. النظرة الحديثة والتقليدية للصراع التنظيمي	72
خلاصة الفصل	74
قائمة مراجع الفصل	75
III /الفصل الثالث: نماذج ونظريات دراسة الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي	
تمهيد	82
أولا:الاتصال التنظيمي وتشخيص الصراع	83
1. أساليب إدارة الصراع التنظيمي	85
2. نماذج إدارة الصراع التنظيمي	89
3. الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي	95
ثانيا:النظريات المفسرة للدراسة	96
1. النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي	96
1-1-النظريات الكلاسيكية	96
1-2-النظريات النيوكلاسيكية	99
1-3-النظريات الحديثة	100
2. النظريات المفسرة للصراع التنظيمي	102
2-1-النظريات الماركسية	102
2-1-1-الماركسية التقليدية	102
2-1-2-الماركسية المحدثة	103
2-2-البنائية الوظيفية	105
2-3-نظرية الفعل لميشال كروزيه	106

خلاصة الفصل	**108**
قائمة مراجع الفصل	**109**
الجانب التطبيقي للدراسة	
IV /الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	**112**
أولا: مجالات الدراسة	**113**
ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة	**116**
ثالثا:أدوات جمع البيانات	**117**
رابعا: عينة الدراسة	**121**
خامسا:أساليب معالجة بيانات الدراسة	**121**
خلاصة الفصل	**124**
مراجع الفصل	**125**
V /الفصل الخامس: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة	
تمهيد	**128**
أولا: تفريغ وتحليل البيانات الشخصية	**129**
ثانيا: تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الأولى	**134**
ثالثا: تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الثانية	**144**
خلاصة الفصل	**155**
VI/الفصل السادس: قراءة ومناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	**157**
أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة	**158**
ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة	**161**
ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	**161**
رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات	**164**
خامسا: نتائج الدراسة العامة	**166**
خلاصة الفصل	**168**
الخاتمة	**170**
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	

مقدمـة

مقدمة:

لقد شهد النظام الحالي عدة تحولات وتطورات في مجالات عدة وبالخصوص في المجال الإداري، الأمر الذي اقتضى من المنظمات بمختلف تخصصاتها السعي وراء البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكننا من مواجهة كافة التحديات ولعل الاهتمام بالاتصال التنظيمي هو أحد هذه المداخل الذي حظى ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي خصوصا نظرا لقدرته المستمرة في المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي عبارة أخرى فإن الاتصال التنظيمي واحد من المتطلبات الأساسية لأي منظمة تسعى لتحقيق التنسيق بين مختلف أقسامها وأنشطتها، ذلك أن اغلب الإداريين يرون في عملية الاتصال، الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين والارتقاء بمستوى أداء المنظمة. وهو ما يدعو لتوفير نظام اتصال فعال باعتباره وسيلة فعالة في نقل المعلومات من خلال الإرسال والاستقبال على كافة المستويات التنظيمية داخل وخارج التنظيم بغية تحقيق الأهداف التي تنعكس على الأفراد والعاملين والتنظيم معا.

أي بمعنى أن الاتصال التنظيمي ضروري لتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين وخلق الشعور لديهم بالرضا عن العمل ذلك أن استخدام أساليب الاتصال التنظيمي بالشكل المناسب يؤدي إلى قطع الطريق أمام الأخبار والإشاعات الكاذبة التي تؤدي إلى سوء العلاقات داخل المنظمة من جهة وإلى تغيير سلوك الأفراد والجماعات داخلها أي تأثير على اتجاهاتهم من جهة أخرى ولهذا تسعى إدارة المنظمات إلى خلق جو من التفاعل المتواصل الذي من شأنه أن يعمل على زيادة التماسك والتعاون فيما بينهم، ويبقى هذا الأخير محكوم بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة من الصراع.

فالصراع التنظيمي أمر حتمي في سائر المنظمات، حيث يعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه الإدارات، حيث تتوقف كفاءة وفاعلية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها كيفية إدارة هذا الصراع، والعمل على الاستفادة من نواحيه الإيجابية، كونه لا يمثل خطرا في حد ذاته، فالخطر يكمن في سوء إدارته، وهو ما يتطلب توفر الأساليب والطرق الجديدة لإدارته والتقليل من حدته.

ومحاولة من الإحاطة بجوانب الدراسة الحالية قمنا بتقسيمها إلى ستة فصول، ثلاثة فصول منها مثلت خط سير البحث وثلاثة فصول أخرى ميدانية وقد خصص الفصل الأول من الجانب النظري والمعنون بالإطار العام للدراسة لضبط إشكالية وتحديد معالمها. تساؤلاتها وفرضياتها الرئيسية والفرضيات

الجزئية ثم أسباب وأهمية اختيار الموضوع والأهداف التي ترمي إليها دراستنا، ثم تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

– أما الفصل الثاني: بعنوان الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي وفيه ثم عرض أساسيات الاتصال التنظيمي وماهية الصراع التنظيمي.

ثم جاء الفصل الثالث بعنوان نماذج ونظريات دراسة الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي حيث تم إسقاط محتوى النظريات الكلاسيكية، نيوكلاسيكية، والحديثة على متغيرات الدراسة. هذا بالنسبة إلى الجانب النظري.

أما الجانب الميداني من الدراسة والتي أجريت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل– فقد تضمن هذا الأخير ثلاثة فصول حيث خصص الفصل الرابع فيه للإجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه تحديد مجالات الدراسة، جغرافيا وبشريا، وزمنيا، ثم عرض منهج وأدوات جمع البيانات من الميدان، حيث كانت أداة الاستمارة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، كما تم شرح كيفية اختيار عينة الدراسة وأخيرا تم التطرق إلى أساليب معالجة البيانات الدراسة.

أما الفصل الخامس فكان بعنوان تفريغ وتحليل بيانات الدراسة حيث قام الباحثين بتحليل بيانات الفرضية الجزئية لأولى والفرضية الجزئية الثانية بناءا على البيانات المستخلصة من استمارة البحث الميداني. وأخيرا الفصل السادس كان بعنوان قراءة ومناقشة نتائج الدراسة، حيث تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة في ضوء أهداف الدراسة، ثم في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج في ضوء النظريات التي تم الإشارة إليها في الفصل الثالث، لتليها مباشرة تقديم التوصيات والاقتراحات المستخرجة من النتائج الميدانية للدراسة ثم انتهت الدراسة إلى خاتمة وفيها جرى استعراض أهم الإستخلاصات والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

تمهيد

أولا- إشكالية الدراسة.

ثانيا- فرضيات الدراسة.

ثالثا- أسباب اختيار الموضوع.

رابعا- أهمية الدراسة.

خامسا- أهداف الدراسة.

سادسا- تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعا- الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد الإطار النظري الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، لذا سنحاول في هذا الفصل إبراز إشكالية الدراسة، وفرضياتها وأسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، وأهدافها، وأهم مفاهيم الدراسة، قصد إزالة الغموض من جهة، وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، إضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الاتصال التنظيمي، والصراع التنظيمي.

ذلك قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة باعتبار موضوع الاتصال التنظيمي والصراع داخل المنظمة ذو أهمية كبيرة واهتمام من طرف الدارسين في مجال علم اجتماع التنظيم وعمل.

أولا– الإشكالية:

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع الهامة الذي شغل بال المفكرين، وذلك من أجل الكشف عن الخصائص الواقعية والأهداف الحقيقية التي يرمي إليها الاتصال التنظيمي في المنظمات الحديثة.

لذلك يعد الاتصال التنظيمي من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها. إذ لا توجد أية منظمة تنشط في مجال موحد دون أن تكون محكومة بشبكة اتصالات تربط أجزاءها وفروعها في نسق واحد.

فالاتصال التنظيمي أساس العمليات التي تقوم بها المنظمة باعتبارها نسقا مفتوحا، إذ يرتبط نجاحها أو فشلها بطبيعة نمط الاتصال التنظيمي الذي تتبناه هذه المنظمة، من أجل تحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، وتطوير قدراتها وكفاءتها. ثم لتفعيل العلاقات داخل المنظمة، وتحقيق أهدافها ذلك ما يتطلب إقامة علاقات إنسانية بين الأفراد العاملين فيها، وتنمية روح التعاون بينهم، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبادل المعلومات. والمشاركة في اتخاذ القرارات.

فالاتصال التنظيمي يربط بين القوى العاملة ويعمل على تغيير توجهاتهم وسلوكاتهم ودوافعهم وتحقيق الرغبة لديهم. وتقبلهم لأهداف وسياسات المنظمة. ومن هنا نادى المسؤولون في التنظيمات الإدارية بوجوب الاهتمام بالاتصال داخل المنظمة باعتباره العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، فإذا كان الاتصال جيد فانه يساعد بشكل كبير على أداء الأعمال بطريقة أفضل، ويزيد من الدافعية لدى الموظفين نحو أعمالهم، داخل المنظمة، أما إذ لم تكن هذه الأخيرة قادرة على تفعيل هذه العملية الإدارية فقد تؤدي إلى التعارض والاختلاف مع الأهداف المسطرة وبالتالي عدم فاعلية المنظمة وعجزها عن تحقيق هذه الأهداف، وينتج عن ذلك صراعات بين العاملين والمسؤولين وهذا ما يخلق نوعا من عدم الاستقرار ويفتح المجال للخلاف والصراع داخل المنظمة. باعتباره ناتج عن اختلافات بين جهتين نتيجة لوقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة في وجه

أهداف ورغبات جهات أخرى، لذا أصبح من الضروري على إدارة المنظمة الاعتراف به باعتباره سمة ملازمة لحياة المنظمات، فالصراع التنظيمي يعتبره الكثير من المتخصصين معوقا يحول بين المنظمة وتحقيق أهدافها حيث أن"النظرة التقليدية للصراع كانت سلبية وقاصرة، ويجب القضاء عليه بأية وسيلة، وتعتبره أيضا مرض يصيب المنظمة ويجب علاجه من خلال التخلص من مسبباته، في حين تعتبره النظرة الحديثة عملية ايجابية داخل المنظمة، وأمر حتمي لا يمكن التخلص منه بشكل نهائي، وتتميز أيضا هذه النظرة بسعيها لإبقاء الصراع في إطاره المرغوب" بهدف التخفيف من تأثيراته وكل ما يحدث في إطار ما يعرف بإدارة الصراع التنظيمي والتي تعرف على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته وتخفيضه عند ظهوره بشكل كبير، وهذا من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم الصراع، والملاحظ داخل المنظمة أن الاتصال التنظيمي أصبح يثير اهتمام العاملين فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المنظمة.

وهذه العملية تعمل على خلق جو تعاوني يسهل تبادل المعلومات كما يساعد على الفهم المشترك والثقة المتبادلة، وفي حين وضوح خطوط الاتصال هو ما يلزم الإدارة من امتلاك مهارات سلوكية لازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين، واستخدام المعارف التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية وتوظيفها بشكل ايجابي لصالح التنظيم ككل.

وتشهد المنظمات الجزائرية على غرار باقي منظمات دول العالم العديد من المشاكل التي جعلتها في أزمة حقيقية، وخذا ما أدى بها إلى الفشل في استخدام تقنيات حديثة في تسييرها، خاصة في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة والعاملين نتيجة لوجود خلل بين مختلف المستويات وهو ما أدى إلى حدوث صراعات تنظيمية.

وانطلاقا من هذا سنحاول ضمن هذه الدراسة معرفة مدى إسهام الاتصال السائد داخل المنظمة في التقليل من حدة الصراع التنظيمي وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

-هل يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة ؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة؟.
- كيف يعمل الاتصال الصاعد على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة؟.

ثانيا- فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة الفروض من أهم المراحل المنهجية عند تخطيط البحوث.(محمد شفيق، 2005، ص 49)، لذا يجب على أي باحث أن يقوم بوضع الفرضيات التي يعتقد أنها تؤدي إلى تفسير مشكلة بحثه(فوزي غرايبة، 2002، ص 28) باعتبارها عبارة عن فكرة مبدئية، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها(عبد الباسط محمد الحسن، 1974، ص 160). وبالتالي فإننا انتهينا إلى صياغة فرضيات هذا البحث على النحو التالي:

-الفرضية الرئيسية:

يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.

-الفرضيات الفرعية:

1 يساهم الاتصال النازل على تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة.

2 يعمل الاتصال الصاعد على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة.

ثالثا-أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار موضوع الدراسة لدى الباحث لا يتم بمحض الصدفة والتلقائية، بقدر ما تستند إلى مبررات ودوافع، تجعل الباحث يركز جل اهتمامه على ذلك الموضوع،حيث يقول فضيل دليو: "

إن اختيار موضوع البحث يبنى على مجموعة من الأسس حيث ينطلق في البداية من الإحساس بمشكلة ما ومن ثم تتولى الرغبة في إيجاد حل لهذه المشكلة".تقسيم هذه الأسباب إلى:

1 – الأسباب الذاتية:

-الرغبة الملحة في دراسة موضوع الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المنظمة، والتوسع فيه أكاديميا.

-التعرف على البناء التنظيمي للمنظمة محل الدراسة.

-الميل الشخصي للإطلاع على كيفية إدارة الصراع داخل المنظمة.

-الرغبة في معالجة موضوع تستفيد منه المنظمات الجزائرية.

2 – الأسباب الموضوعية:

-قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

-يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة في ميدان علم الاجتماع، تنظيم والعمل خصوصا وأنه يتطرق إلى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة الصراع داخلها.

-التحضير لدراسات مستقبلية نتمنى أن نجريها في المستقبل.

-السعي لإعطاء نظرة شاملة على هذا الموضوع.

-كون هذه الدراسة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر.

رابعا– أهمية الدراسة:

لأي دراسة علمية أهمية يتضح من خلالها معرفة شيء معين يتعلق بمشكلة أو موضوع ما، حيث تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية، وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها(محمد شفيق، 2005، ص 49) وتستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر التالية:

-ضرورة الاهتمام بالاتصال التنظيمي كأداة تساعد في حل الصراعات وتنفيذ الأهداف المسطرة.

-نظرة حول الدراسات والأبحاث التي تناولت إدارة الصراعات التنظيمية وإمكانية تطبيق نتائج هذا البحث على أرض الواقع في مجال الأعمال.

-التعرف أكثر على دور وأهمية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

-محاولة تشخيص ظاهرة الصراع التنظيمي في البيئة التنظيمية للمنظمة.

-قد تسهم الدراسة الحالية في إضافة بعض المعرفة للمكتبة الجامعية.

خامسا- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو غرض حتى يكون ذا قيمة علمية فالغرض من الدراسة يفهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة.(محمد شفيق، 2005، ص 49) وتتجلى أهداف هذه الدراسة في:

-التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.

-السعي لمعرفة دور الاتصال النازل وأسلوب تجنب الصراع للحد منه داخل المنظمة.

-محاولة توضيح دور الاتصال الصاعد وأسلوب تسوية الصراع للحد منه داخل المنظمة.

-الكشف على العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي لدي عينة الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي.

-تحسيس المنظمة محل الدراسة بأهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخليا.

سادسا- تحديد المفاهيم:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية في تصميم البحوث، فالدقة والموضوعية من خصائص العلم التي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة، ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح.(محمد شفيق، 2005، ص 62)

وباعتبار المفهوم لفظ عام يعبر عن مجموعة من الأشياء المتجانسة في الواقع والمفهوم بذلك تجريد للواقع في لفظ مختصر(فادية عمر الجولاني، 2006، ص 158) وكذلك هي تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها.(مريس أنجرس، 2006، ص 158)وعلى هذا الأساس اتجهنا إلي تحديد المفاهيم الرئيسية الواردة في عنوان البحث وهي: الاتصال التنظيمي، وإدارة الصراع، والمنظمة ومفاهيم ثانوية، كالاتصال الداخلي وهي على النحو التالي:

1 -الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت محاولة تعريف الاتصال التنظيمي باختلاف المداخل النظرية والتخصصات العلمية وباختلاف أراء ووجهات نظر الباحثين والمفكرين إلا أنها تذهب في أغلب الأحيان إلي أن الاتصال التنظيمي هو كل المعلومات المتداولة داخل التنظيم، ويتكون من مركبين هما: الاتصال والتنظيم.

أ- **الاتصال لغة:** كلمة مشتقة من كلمة وصل الذي يعني أساسا الصلة (فيصل دليو، 2003، ص 14).وكلمة اتصال في اللغة الإنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communare التي تعني جعل الشيء عاما to makecommon وتقاسم to share ونقل to transmit ويعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعني وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص 276).

ب-الاتصال اصطلاحا: يعرفه تشارلزكولي على أنه دلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هده الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والهاتف وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان(ليتيم ناجي، بوطوطن سليمة، 2012، ص 180) يتضح من خلال هذا المفهوم أن الاتصال عملية تتم بواسطتها تشكل علاقات بين الأفراد والجماعات وذلك باستخدام رموز وإشارات تضمن لنا فهم وتوصيل الرسالة.

ويعرفه براون brown: بأنه قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى (طلعت إبراهيم، 200، ص 25)

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الباحث قام بتقليص دور الاتصال وأهميته فقد اقتصر علي أنه عملية تبادل المشاعر بين شخصين دون التعرض للأثر الذي يتركه هذا التبادل كما أورده محمد إسماعيل بلال في كتابه بأنه عملية تبادل الرسائل بين المرسل والمستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف معين(محمد إسماعيل بلال، 2000، ص 358) يركز هذا المفهوم على العناصر العملية الاتصالية وكذلك الهدف الذي تسعي عملية الاتصال إلي تحقيقه.

في حين يعرفه بعض علماء الاجتماع علي أنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوي العلاقات المتضمنة فيه.(محمود طلعت منال، 2002، ص 18).

بناءا على هذا التعريف يتضح لنا أن الاتصال عملية اجتماعية تكون بين طرفين أو أكثر حيث يتم فيها نقل الأفكار كما لم يركز على أدوات الاتصال أيضا.

التعريف الإجرائي للاتصال:

هو عملية تفاعل اجتماعي يتم من خلالها نقل وتبادل وفهم المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر، عبر قناة بقصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة

ب–التنظيم لغة: كلمة مشتقة من الفعل نظم، ونظم الشيء أي ألفه ورتبه وجمعه وانتظم الأمر أي استقام واتسق(Larousse Seger, 2004, P 295)

ويعرفه حسين حريم: أنه عملية هيكلية للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة (حسين حريم، 2006، ص 114).

نستنتج من خلال هذا المفهوم أن الباحث حصر التنظيم في الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها أية منظمة.

وأورده بوفجلة غياث في كتابه بأنه هو كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح الخدمات شرط أن يكون هناك تنسيق عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة(بوفلجة غليث، 2006، ص 13)

نلاحظ من خلال هذا المفهوم أن التنظيم هو كل هيئة أو مؤسسة سواء كان نوعها:خدماتية أو إدارية وينشأ لغرض محدد ويسعي لتحقيق أهداف معينة.

التعريف الإجرائي للتنظيم: هو توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.

الاتصال التنظيمي:

عرفه نيومان وسومار: بأنه عملية تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر داخل التنظيم (علي عباس، 2009، ص 154)

والاتصال التنظيمي: إرسال واستقبال تلك المعلومات أو المعرفة التي تساعد المنظمة علي الوصول لأهدافها (فريد توفيق نصيرات، 2012، ص 295)

ويعرف: بأنه تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلي المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين (بشير العلاق، 200، ص 115)

يتضح من هذه التعريفات أن هدف الاتصال هو إحداث تفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها، وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافهم وبشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهم،حيث

يصبحون أكثر قدرة علي حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم، لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية التوجيه.

الاتصال التنظيمي: عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة علي المستوي الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل, وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي (فضيل دليو، 2003، ص 16). هذا التعريف بالرغم من احتوائه علي الكلمات المنطوقة والمكتوبة التي تتم بين الفرد والجماعة في شكل رسمي وغير رسمي، إلا أنه بحده ركز علي الاتصال الداخلي متناسيا الاتصال الخارجي وهو ما يعرف باتصال منظمة بالمنظمات الأخرى .

ويعتبر أيضا تلك العملية التي بواسطتها يرسل المديرين معلومات ومعاني لعدد كبير من العاملين في تنظيمهم ولأشخاص آخرين دوي علاقة وتنظيمات أخري في البيئة المحيطة بهم (عبد الباري، درة محفوظ جودة، 2012، ص 30)

نفهم من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي لا يشمل البيئة الداخلية فقط وإنما يشمل البيئة الخارجية للمنظمة أيضا باعتبار أن المنظمة نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر .

ويعتبر كذلك: تلك العملية التي تهدف إلي تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة، صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين رؤساء ومرؤوسين سواء كان اتصالا رسميا أو غير رسمي (اعتماد محمد علام، إسماعيل حلمي، 2013، ص 95)

من خلال هذا التعريف نجد أن الباحث تناول الاتصال التنظيمي وأشكاله وتجاهل الوسيلة التي تتم من خلالها عملية الاتصال.

ويعرفه ليتيم ناجي: بأنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاهد من شخص لآخر ومن مستوى إلي آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية(ليتيم ناجي، 2012، ص 180)

ركز الباحث في تعريفه هذا على التفاعل داخل المنظمة أنه يعتمد علي الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع ونرى أنه أهمل في هذا التعريف مصطلح الإشارات والرموز.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية إدارية تعمل على نقل وتبادل المعلومات والبيانات عبر قنوات رسمية وغير رسمية بين مختلف المستويات التنظيمية سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، لتحقيق الأهداف العامة والخاصة بالنسبة للفرد والمنظمة معا.

4-الصراع:

تعريف الصراع لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق (محمود سليمان العميان، 2005، ص 3)

-والصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية conflictus والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل علي عدم الاتفاق(محمد الصرفي، 2004، ص 30)

والصراع يعني conflit أي الصدمة choc ويعني كذلك la lutte أو القتال combat أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء علي رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أم غير رسمية (ناصر قاسم، د.س، ص 9)

الصراع اصطلاحا:

والصراعconflit نزاع مباشر مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين(فاروق مداس، 2003، ص 24)

يتضح من خلال هذا التعريف أن الصراع هو خلاف وتناقض وعدم توافق بين الأشخاص والجماعات.

ويعرف الصراع علي أنه عملية من العمليات الديناميكية داخل البناءات التنظيمية ويتلازم وجود الصراع بالقوة بصفة متلازمة ومستمرة لأن توزيع القوة وعلاقاتها تؤدي إلي صراع،فالصراع ناتج عن جوهر القوة ومصدر لها (أحمد عبد الرؤوف دويش، 2013، ص 207)

ويعرفه ماكيفر بأنه نشاط كلي يتنازع فيه الأفراد مع بعضهم من أجل هدف معين (محمد عبد الرحمان وآخرون، 2013، ص 127).

يتضح من خلال هذا التعريف أن الصراع جوهرة نشاط الفرد نحو هدف حيث أنه عادة ما ينشأ نتيجة لتعارض المصالح داخل النسق الكلي للمنظمة.

5-الصراع التنظيمي:

-يعرفه ليكرت بأنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي إلي ظهور العداء (بوفلجة غيات، د.س، ص 143)

نستنتج من خلال هدا التعريف أن:الصراع عبارة عن كفاح ونضال بين الأفراد والجماعات بحيث تهدف هذه الأطراف المتضادة إلي تحدي أعدائهم.

-ويعرفه محمد قاسم القريوتي بأنه سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم (د.محمد قاسم القريوتي، 2012، ص 258)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يوجد جهتين داخل التنظيم تتعارض أهدافها مما يدخلها هذا التعارض في صراع.

-ويعرف كذالك بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص الآخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة، التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه (معن مروان عياصرة، ومروان محمد بن أحمد، 2008، ص 34)

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي: أنه عدم الاتفاق أو الاختلاف ينشأ بين شخصين أو أكثر أو بين مستويين داخل المنظمة، بحيث يسعى كل طرف إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر وقد يكون إيجابي إذا أحسن إدارته ويكون سلبي إذا لم يتم تداركه وإدارته في الوقت المناسب.

3 -**إدارة الصراع**:

أ -**إدارة**: يعرفها باول هارسي: بأنها عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية.

-ويعرفها هيلين بيفرز: بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ الخطط (عبد اللطيف قطيش، د.س، ص 10)

-الإدارة: عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج، في مشروع اقتصادي.

-وأورده كامل محمد المغربي بأنه: وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص (كامل محمد المغربي، 2007، ص 25)

إدارة الصراع: عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها بالمستوى الذي تحدث فيه فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة (القريوتي محمد القاسم، 1993، ص 205)

ركز الباحث في تعريفه على أن إدارة الصراع عبارة عن عملية تحليل وفقط ولم يتطرق إلى مختلف الأساليب التي يتم مواجهة هذا الصراع بها.

-وإدارة الصراع: لا يعني حله فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده وإن كان منعدما وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم (محمود سلمان العميان، 2005، ص 382).

يتضح من خلال هذا التعريف: أن إدارة الصراع يجب أن تبدأ بتشخيص وتحديد الصراع ثم التعامل معه وذلك بتقليله إذا كان أكثر من اللازم وإيجاده إذا كان منعدما داخل المنظمة.

-ويعرفها شلابي زهير بوجمعة: أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه (شلابي زهير بوجمعة، 2011، ص 132)

-يتضح مما سبق: أن إدارة الصراع التنظيمي يجب أن تبدأ بتحديد الصراع ثم التعامل معه.

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي:هي عملية التحكم في الصراع لتحقيق المستوى المرغوب فيه أو منع حدوثه والعمل على تخفيضه عند ظهوره بشكل كبير.

4 -الاتصال الداخلي: عملية تتضمن النقل والتدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركات بفعالية (غريب محمد سيد أحمد، 1996، ص 120)

ويعرف بأنه: نقل للبيانات والمعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة، اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالاتها ويدركها المرسل والمستقبل معا (منال طلعت محمود، 2003، ص 164)

ويعرفه الهواري، بأنه عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث التغيير.(عبد المعطي محمد، 1999، ص 214)

التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي: هو عملية نقل المعلومات والبيانات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المنظمة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

5- تعريف المنظمة:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح المنظمة وحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لها إلا من خلال الدراسات العديدة فإنه يمكن تحديد خمس تعريفات رئيسية للمنظمة كالتالي:

- المنظمة من المنظور السلوكي: هي عبارة عن مجموع سلوكات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينهما.
- المنظمة من المنظور الاجتماعي: هي تنظيم اجتماعي هادف تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.
- المنظمة من المنظور الهيكلي: هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الأدوار بها علاقات تبادلية.
- المنظمة من المنظور الوظيفي: عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنتظمة مثل: التخطيط، والتنظيم، وإنتاج السلع، وتقديم الخدمات.
- المنظمة من المنظور الإداري: هي مجموعة من العاملين، رؤساء ومرؤوسين، قادرين على التواصل فيها بينهم وراغبين في المشاركة بالعمل معا لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقا وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا (مدحت محمد أبو النصر، 2012، ص ص 82-83)

وتعتبر أيضا، وحدة اجتماعية هادفة (محمد حسن الشماع وآخرون، 2014، ص 29).

-**التعريف الإجرائي للمنظمة:** هي عبارة عن نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف مسطرة.

الدراسات السابقة:

إن البحث الاجتماعي سواء في شقه الميداني أو النظري،يتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالإجراءات المنهجية، ومنها ما يعود إلى طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم، ومنها ما يرتبط بطبيعة المشكلة، إلى جانب قيمة الدراسات السابقة باعتبارها مجمل الأعمال العلمية التي لها صلة بموضوع البحث المراد دراسته من طرف الباحث (مال معتوق، 2012، ص 50)

وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في المجلات أو في البحوث أوفي الكتب أو في المحفوظات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية، شريطة أن يكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفضيلا والدراسات السابقة إما أن تكون متطابقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون متشابهة وفيه يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة. (رشيد زرواتي، 2008، ص 13).

وعليه سنقدم الدراسات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة كل متغير على حدا، بدايتنا بالدراسات المحلية، فالعربية ثم الأجنبية:

+الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الأول لدراسة:

+الاتصال التنظيمي:

- **الدراسة الأولى:** هي دراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة للطالب بوعطيط جلال الدين من كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري محمود، قسنطينة وذلك لنيل شهادة ماجيستر في علم النفس عمل والتنظيم، 2009، هدفت هذه الدراسة: إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث، ومحاولة التعرف على مدى تأثير متغيرات السن، المستوى التعليمي،

الأقدمية على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز وهدفت أيضا إلى معرفة هل الاتصال الرسمي الصاعد له علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

وانطلق الباحث من السؤال الرئيسي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ وقد تفرعت ثلاث تساؤلات من هذا التساؤل وهي: أ-ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟. ب- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟ - ج- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيديين في مؤسسة سونلغاز؟. وقد استخدم الباحث في دراسته: المنهج الوصفي التحليلي محاولا التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي. كما اعتمد في هذه الدراسة أيضا: أداة الاستمارة باعتبارها أكثر شيوعا وأنسب الوسائل في الحصول على البيانات، وتتمثل أهم النتائج التي توصل إليها هذا الباحث في: الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات، وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة. وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تأكده قيمة المتوسط الحسابي لمعدلات الارتباط الخاصة ببعدي الاتصال النازل والصاعد الذي قدر بـ 0,54.

التعقيب:

لقد تناولت هذه الدراسة جانبا من جوانب موضوعنا وهو الاتصال التنظيمي حيث يمكن الاستعانة بهذه الدراسة في التحديد الدقيق لمتغير الاتصال التنظيمي ومؤشراته ويبقى التباين الملموس في ميدان الدراسة.

الدراسة الثانية: هي دراسة بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمتوسطات غرداية للطالب بوخاري محمد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك لنيل شهادة ماجيستر في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدارس الجزائرية كمنظومة اجتماعية مفتوحة وانعكاس ذلك على أداء وفعالية أفرادها – تحديد الأساليب الفعالة في الاتصال التنظيمي لرفع مستوى أداء الأساتذة بالمدرسة الجزائرية– محاولة إضفاء الطابع السوسيولوجي ولو بقدر قليل على مثل هذه الموضوعات. وانطلق الباحث من السؤال الرئيسي التالي:

– إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المؤسسة الجزائرية؟

وقد تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلين فرعيين:

– إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟.

– إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدعيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟.

وقد استخدم الباحث المنهج الكمي لكونه يعرف على أنه صنف من أصناف البحث الاجتماعي الذي يقوم على استعراض خصائص ومميزات ظاهرة ما واختياره أيضا لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة والأداء الوظيفي لأستاذ التعليم المتوسط، واختيار عينة الدراسة فتمت بطريقة عشوائية اشتملت على 200 أستاذ، أما من بين أهم النتائج المتوصل إليها فكانت تتمثل في:

- كلما زاد اتصال عناصر العملية التربوية التدعيمية زاد الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال: التجاوب بالرد على دفتر المراسلة، المساهمة في تقويم المسار الدراسي للتلميذ.

– كلما زاد اتصال أولياء التلاميذ بالمدرسة زاد الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال فعالية الأساتذة في تصحيح الاختبارات الفصلية.

– كلما كان الغرض من اتصال الأولياء بالمدرسة متابعة التلاميذ وتشجيع الأساتذة زاد الأداء الوظيفي.

تعقيب:

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال، وقد تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم إضافة إلى استخراج وتحديد أبعاد ومؤشرات الاتصال التنظيمي وإلى ذلك، ويمكن اعتبارها بمثابة التراث النظري الذي مكننا من إثراء الفصل المتعلق بالاتصال التنظيمي.

الدراسة الثالثة: هذه الدراسة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علم النفس عمل وتنظيم، بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة للطالب شريبط الشريف محمد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات وقام هذا الطالب بصياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

-هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى.

وقد تفرعت هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية هي:

-كلما كان الاتصال شفويا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.

-كلما كان الاتصال كتابي بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.

-كلما اتسم الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله التعرض لطبيعة الاتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي، وقام الباحث بتعيين مجتمع دراسته المتكون من 83 إطارا، أما أداة هذه الدراسة فكانت الاستمارة باعتبارها أنسب الوسائل المستعملة في الحصول على البيانات حيث تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال طريقة معامل بيرسون أما من بين أهم النتائج التي توصل إليها نجد:

-قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.

-اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.

-فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

-وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

-وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

تعقيب:

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال وقد تم الاستفادة منها في استخراج وتحديد أبعاد الاتصال، كذلك فيما يخص المنهج والأدوات فقد تم الاسترشاد بها ليبقى الاختلاف في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة والنتائج المتوصل إليها وكذلك ميدان الدراسة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني: الصراع التنظيمي:

1 – الدراسات المحلية:

دراسة 1: هي دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي الميلية–، للطالب رشيد بوخالفة، من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل هذه الدراسة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر تخصص تنظيم وعمل 2013 هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها حسب ما تناولتها أدبيات الدراسة.
- الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.
- التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة.
- كشف إمكانية إسهام الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وإمكانية اعتماد المؤسسة عليها في ذلك.

وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي الثاني:

- هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع؟.

وقد تفرع إلى عدة تساؤلات وهي:

- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟.

-ما هي الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟.

-ما هي العناصر الثقافية التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لإنجاح عملية إدارة الصراع؟.

-هل إهمال الجانب الثقافي للمؤسسة أثناء عملية إدارة الصراع يؤدي إلى فشلها؟.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ومن بين الأدوات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة نجد: الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق.

-مجتمع الدراسة هو مجتمع طبقي غير متجانس، فقد تم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية. ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نجد:

-مؤسسة محل الدراسة تعاني من مشاكل ذات بعد ثقافي تؤثر على الأداء.

-الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على الأداء.

-أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما في إدارة الصراع بالمؤسسة.

*من بين التوصيات والاقتراحات التي وضعها الباحث نجد:

- عقد اجتماعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتقليل من الصراعات بالمؤسسة.توسيع المشاركة العمالية في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة وعدم حصرها في ممثلي العمال لضمان نجاح العملية.

- محاولة تلقين العمال ثقافة تساعد على إدارة الصراع داخل المؤسسة.

- تدعيم الاتصالات بين الإدارة والعمال.

تعقيب:

حقيقة تناولت هذه الدراسة ظاهرة الصراع وكيفية إدارته وهذه هي نقطة التشارك بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية والتباين بين هاتين الدراستين هو ميدان الدراسة. والنتائج المتوصل إليها.

-الدراسة الثانية:

دراسة للطالبة بوفرورة زوينة بعنوان: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بكلية العلوم السياسية والإعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة الموارد البشرية.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر3.

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تالية:

1 -ما هي أهم أسباب الصراع التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر3؟.

2 -ما هي الإستراتيجيات المنتهجة للتعامل مع الصراع التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر3؟.

3 -فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر3؟.

4 -ما مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في جامعة الجزائر 3 على درجة الرضا لدى هيئة التدريس؟.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن خصائص الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي باعتبار وجود علاقة ارتباطيه بينهما.

-الكشف عن مستوى وإستراتيجية تطبيق إدارة الصراع داخل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر حالة جامعة الجزائر3.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لرصد الظاهرة بمختلف أبعادها من مفاهيم واتجاهات واستخدمت أيضا المنهج المسحي بالإضافة إلى المنهج التاريخي، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة كأحد المناهج الوصفية لاختيار صحة فرضيات الدراسة ولأنه يمكنها من الحصول على معلومات تفصيلية وشاملة.

واعتمدت على بعض أدوات لجمع البيانات وهي: الاستبيان، المقابلة والملاحظة، في حين قامت بتحديد مجتمع الدراسة المؤلف من جميع أفراد الهيئة التدريسية، أي جميع الأستاذات والأساتذة العاملين بكلية ومعهد جامعة الجزائر3 والبالغ عددهم 805 أستاذ وأساتذة كما تم تحديد أفراد العينة عشوائيا، مراعين في ذلك العدد المحدد.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليهم الباحثة نجد:

أولا- المتعلقة بتساؤلات الفرضية الأولى:

يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 إلى أسباب عديدة وهي مرتبة ترتيب تنازلي حسب أهميتها كالتالي:

-عدم فعالية نظام الاتصال.

-محدودية الموارد.

-أحادية اتخاذ القرار.

-عدم المساواة في الحقوق والمعاملة.

ثانيا– المتعلقة بتساؤلات الفرضية الثانية:

تستخدم الهيئة الإدارية بجامعة الجزائر 3 بعض أساليب إدارة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة ولا تستعمل البعض الآخر كالتالي: الأساليب المستخدمة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة الاستخدام:

–أسلوب التسوية.

–أسلوب التنافس.

–أسلوب التعاون.

الأساليب غير المستخدمة:

–أسلوب التجنب.

–أسلوب التنازل.

التعقيب:

لقد سعت هذه الدراسة غلى الكشف عن طبيعة الصراع كما ركزت في مجملها على أساليب التعامل معها، كما أن دراستنا الحالية تلتقي مع هذه الدراسة في متغير واحد وهو الصراع التنظيمي.

الدراسة الثالثة:

هي دراسة بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، سطيف، بسكرة، للطالب محمد رضا شنة، من كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، هذه الدراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية2007.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الإستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.

-محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات.

-حقل الدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي استراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟.

في حين تمثلت الفرضية العامة في: لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأفراد الفاعليين استخدام استراتيجيات .

وتناولت هذه الدراسة 3 فرضيات فرعية وهي كالتالي:

1 -تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التعاون.

2 -تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التنافس.

3 -تستخدم الأطراف الفاعلة لإدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب.

أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي. أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1 -تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الإستراتيجيات الثلاث: التعاون، التجنب، والتنافس.

2 -تحتل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق، تليها إستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

تعقيب:

لقد تناولت هذه الدراسة أهم الاستراتيجيات التي يدار بها الصراع داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، وقد أفادتنا هذه الدراسة في التحديد الدقيق لمؤشرات الصراع التنظيمي ويبقى الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في ميدان الدراسة.

2-الدراسات العربية:

-الدراسة الأولى:

هذه الدراسة للطالب إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا لسنة 2009.

تتمحور إشكالية الدراسة على معرفة العلاقة إن كانت موجودة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والعلاقة بينهما من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 -ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء التدريس؟.

2 -ما هو مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟.

3 -هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟.

4 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟.

5 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟.

واستخدم الباحث المنهج المسيحي الارتباطي، وتم اعتماد هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة من حيث جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والربط بينهما، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعددها ثماني كليات ويعمل فيها 138 عضو هيئة تدريس.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة نذكر ما يلي:

إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي: إستراتيجية التعاون بمتوسط حسابي 3,92، إستراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي 3,76، إستراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي 3,36، إستراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي 3,30، وإستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي 3,15.

-هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب)، وأخلاقيات العمل الإداري، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الهيمنة ومجالات أخلاقيات العمل الثلاثة.

تعقيب:

لقد تناولت هذه الدراسة جانبا من جوانب موضوعنا وهو إدارة الصراع التنظيمي، إذ يمكن الاستعانة بهذه الأخيرة في التحديد الدقيق لمتغير الصراع التنظيمي ومؤشراته، ليبقى التباين الملموس من حيث تناوُلِنا لتفسير موضوع الصراع التنظيمي وأساليبه وطرق إدارته.

-الدراسة الثانية:

هي دراسة للطالب توفيق حامد طوالبة، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، بعنوان: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، لسنة 2008.

جاءت هذه الدراسة للكشف عن الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

وبشكل أكثر تحديدا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هي الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن؟

-ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين في المؤسسات العامة في الأردن؟

-ما هو أثر كل من الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن؟

-هل يختلف أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة؟.

في حين تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

أ – تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

ب تحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

ج–تحديد النمط القيادي الأكثر فعالية في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

استخدم الباحث في هذه الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العيّنة بطريقة قصدية، مع مراعاة حجم هذه المؤسسات (مؤسسة الضمان الاجتماعي، مؤسسة التدريب المهني، مؤسسة المواصفات والمقاييس، ومؤسسة تشجيع الاستثمار)، وطبيعة نشاطها، حيث بلغ عدد العاملين فيها حسب الإحصائيات الرسمية لديوان الخدمة المدنية لعام 2007 هو 2932 موظفا.

ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نجد:

-أظهرت النتائج المتعلقة باختبار المتغيرات الشخصية والوظيفية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزى لمتغير الخبرة العلمية.

-أظهرت النتائج المتعلقة باختبار المتغيرات الشخصية والوظيفية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

الدراسة الثالثة:

هذه الدراسة للطالبة فاطمة بنت عليان السفياني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، تحت عنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة 2009.

تتمحور إشكالية الدراسة على معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة. وقصد ضبط الموضوع أكثر قامت الباحثة بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1 -ما مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقياديات؟

2 -ما مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات؟

3 -ما هو أسلوب إدارة الصراع الذي تستخدمه القيادة في إدارة التربية والتعليم للبنات من جهة نظر القياديين والقياديات؟

4 -ما هو أسلوب إدارة الصراع الذي تستخدمه القيادة في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر الموظفين والموظفات؟

5-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال التنظيمي؟ وبين أسلوب إدارة الصراع المستخدم في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر القياديين والقياديات ومن وجهة نظر الموظفين والموظفات؟

6-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات وفقا لمتغيرات الدراسة؟

7-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات وفقا لمتغيرات الدراسة؟

8-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقياديات وفقا لمتغيرات الدراسة؟.

9-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات وفقا لمتغيرات الدراسة؟

والهدف الرئيسي من هذه الدراسة: التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية للبنات بمحافظة جدة وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع.

أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من قسمين: **القسم الأول**: تكون من قياديا وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، أما **القسم الثاني**: من 500 موظفا وموظفة يمثلون عينة الدراسة.

أداة الدراسة: الاستبانة، قامت الباحثة ببناء مقياس الاتصال التنظيمي ومقياس أساليب إدارة الصراع ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبارات،تحليل الارتباط(معامل بيرسون) وتحليل التباين الأحادي.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ -أظهرت النتائج أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر القياديين والقياديات جاءت بدرجات مرتفعة وفق المحك الذي وضعته الباحثة، حيث جاء بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جدا.

ب- أظهرت النتائج أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر الموظفين والموظفات جاءت بدرجات كبيرة وفق المحك الذي وضعته الباحثة حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة.

ج- أظهرت النتائج أن درجة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظرهم كالتالي: أسلوب التجنب (التفادي) بدرجة متوسط، أسلوب التنافس (الإجبار) بدرجة منخفضة، وأسلوب التعاون بدرجات كبيرة جدا.

أما من وجهة نظر الموظفين والموظفات فأسلوب التعاون بدرجة متوسطة.

د- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة عكسية، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت علاقة ارتباطية موجبة وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية من وجهة نظر القياديين والقياديات، وكذلك من وجهة نظر الموظفين والموظفات.

3 – الدراسات الأجنبية لإدارة الصراع:

دراسة plow man2005: أجرى دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " الصراع الإداري والاستراتيجي والعلاقة العامة "، ووجد أن العلاقة العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذا النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة، والتعاون بشكل إيجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا في الإدارة اعتمادا على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

دراسة 1993Donovan: أجرى دراسته في جامعات وكليات ويسكنسون **wixonson** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء وعيّنة من مرؤوسهم، كما هدفت الدراسة للتعرف على العلاقات بين أساليب إدارة الصراع وفعالياتها، وكذلك إلى بحث عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعالياتها، وقد وجد ان هناك أثر محدودا للخصائص

الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

دراسة مكلانتير 1997Mcalntyre: قام بدراسة بعنوان: " نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد والآخرين" وهدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين، وقد بينت الدراسات أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها: استراتيجية التكامل فالتسوية، فالفرض، فالسيطرة، فالتجنب على التوالي، وقد وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع، فقد وجد أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب.

دراسة هامون Hammond: أجرى دراسته حول أنماط إدارة الصراع هدفت للتعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منظمتين وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية، و قد وصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي، وقد بينت الدراسات عدم وجود فروق معنوية تغرى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسات أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل المعنون بالإطار العام للدراسة بالتطرق إلى مجموعة من العناصر، بداية من إشكالية البحث، ثم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية، إلى جانب تحديدنا للأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، مع تحديد الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، إلى جانب صياغة فروض الدراسة.

وفي الأخير تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للدراسة وأخرى ذات الصلة بالموضوع ثم انتهينا إلى تقديم مجموعة من الدراسات السابقة أو المشابهة للموضوع في محاولة للإلمام بكافة الجوانب المرتبطة بالبحث.

مراجع الفصل:

1-عامر عوض. (2011). السلوك التنظيمي الإداري. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

2-شفيق محمد. (2005). البحث العلمي. مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية. ط 1. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

3- فوزي غرايبة وآخرون. (2002). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

4- عبد الباسط محمد حسن. (1974). قواعد البحث الاجتماعي. ط 1. مصر: دار المعارف للنشر والتوزيع.

5- موريس أنجرس. ت بوزيد صحراوي وآخرون. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ط2. الجزائر: دار القصبة للنشر والتوزيع.

6- فادية عمر الجولاني. (2006). تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها. ط 1. مصر: المكتبة المصرية للطبع والنشر والتوزيع.

7- فضيل دليو. (2003). الاتصال مناهجه. نظرياته ووسائله. ط 1. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

8- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك. ط 1. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

9- ليتيم ناجي. (2012). سوسيولوجيا المنظمات. ط1. الجزائر: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.

10- طلعت إبراهيم لطفي. (2008). علم الاجتماع التنظيم. ط 1. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

11- محمد إسماعيل بلال. (2008). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

12- محمود طلعت منال. (2002). مدخل إلى علم الاتصال. ط 1. مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.

13- Larousse seger. (2004). Dictionnaire de français. Paris.

14- حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

15- بوفلجة غياث. د س. مقدمة علم النفس التطبيقي. ط 1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.

16- علي عباس. (2009). أساسيات علم الإدارة. ط4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

17- فريد توفيق نصيرات. (2012). إدارة منظمات الرعاية الصحية. ط 4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

18- بشير العلاق. (2009). تنمية المهارات الإشرافية والقيادية. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

19- عبد الباري درة ومحفوظ جودة. (2012). الأساسيات في الإدارة المعاصرة. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

20- اعتماد محمد علام وإسماعيل حلمي. (2013). علم الاجتماع تنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية. ط1. مصر: مكتبة أنجلو المصرية للنشر والتوزيع.

21- محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

22- محمد الصرفي. (2009). إدارة الصراع. ط1. مصر: مؤسسة توريس الدولية للنشر والتوزيع.

23- ناصر قاسيمي. د س. سوسيولوجيا المنظمات. ديوان المطبوعات الجامعية.

24- فاروق مداس. (2003). قاموس مصطلحات علم الاجتماع. الجزائر: دار مدني للنشر والتوزيع.

25- أحمد عبد الرؤوف درويش. (2013). مشكلات البحث العلمي في العالم العربي. ط 12. مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

26- محمد عبد الرحمان وآخرون. (2013). المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. ط.1

27- محمد قاسم القريوتي. (2012). السلوك التنظيمي. ط6. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

28- معن مروان عياصرة. مروان محمد بني أحمد. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

29- عبد اللطيف قطيش. (د س). الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق. ط 1. لبنان: دار الحقوق للنشر والتوزيع.

30- محمد قاسم القريوتي. (1993). السلوك التنظيمي. ط2. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

31- زهير بوجمعة شلابي. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط 1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

32- غريب محمد سيد أحمد. (1996). علم الاجتماع الاتصال والإعلام. ط 1. مصر: دار المعرفة الجامعية.

33- منال طلعت محمود. (2003). أساسيات ت في علم الإدارة. ط 1. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

34- عبد المعطي محمد عساف. (1999). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. دار زهروان للنشر والتوزيع.

35- خليل محمد حسن الشماع. خيضر كاظم حمود. (2014). نظرية المنظمة. ط5. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

36- كامل محمد المغربي. (2007). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

37- جمال معتوق. (2012). منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي. ط 1. مصر: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

38- رشيد زرواتي. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط 3. الجزائر: دار الهدى لطبع والنشر.

39- بوعطيط جمال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في علم النفس عمل والتنظيم. جامعة منتوري. قسنطينة.

40- بوخاري محمد. (2011). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في علم الاجتماع والاتصال. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.

41- شريبط الشريف محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم. جامعة منتوري محمود. قسنطينة.

42- بوفرورة زوينة. (2009). أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر 3. الجزائر.

43- محمد رضا شنة. (2007). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. جامعة منتوري. قسنطينة.

44- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى. (2009). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري. رسالة ماجستير في التربية كلية التمريض في الجامعات الأردنية. جامعة الشرق الأوسط. عمان.

45- توفيق حامد طوالبة. (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي. أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال. كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية. عمان.

46- فاطمة بنت عليان السفياني. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع. رسالة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.

II. الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي.

تمهيد.

أولا– أساسيات الاتصال التنظيمي:

1 –أهمية الاتصال التنظيمي.

2 –أهداف الاتصال التنظيمي.

3 –خصائص الاتصال التنظيمي.

4 –عناصر الاتصال التنظيمي.

5 –أنواع الاتصال التنظيمي.

6 –وظائف الاتصال التنظيمي.

7 –وسائل الاتصال التنظيمي.

8 –شبكات الاتصال التنظيمي.

9 –معوقات الاتصال التنظيمي.

10 –مقومات فعالية الاتصال التنظيمي.

ثانيا– ماهية الصراع التنظيمي.

1 –أهمية الصراع التنظيمي.

2 –مراحل الصراع التنظيمي.

3 –كيفية نشوء الصراع التنظيمي.

4 –خصائص الصراع التنظيمي.

5 –أسباب الصراع التنظيمي.

6 –أنواع الصراع التنظيمي.

7 –مستويات الصراع التنظيمي.

8 –آثار الصراع التنظيمي.

9 –النظرة الحديثة والتقليدية للصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل.

قائمة مراجع الفصل.

تمهيد:

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

وسيتم في هذا الفصل عرض العناصر الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة أي الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي وذلك بتحديد أهميتهما، خصائصهما، أنواعهما وغيرها من العناصر المتعلقة بهذين المتغيرين.

أوّلا– أساسيات الاتصال التنظيمي:

1 -أهمية الاتصال التنظيمي:

تعتبر الاتصالات التنظيمية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم، فيبث فيه الحيوية والنشاط، فالاتصال التنظيمي يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، ويساهم في إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية، وتحقيق التكليفات والمهام على الوجه المرغوب. (**جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس**، 2004، ص 602)

وعليه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي ضروري داخل أي منظمة كونه يساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة التنظيمية داخل المنظمة.

يساهم الاتصال التنظيمي في إنتاج وتوفير وتجميع المعلومات الضرورية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها (بثها)، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات الجديدة التي تؤثر في سلوكهم أو توجيههم في اتجاه معين. (**ربحي مصطفى عليان**، 2007، ص 236)

إذن الاتصال التنظيمي ضروري في حياة الفرد ذلك لأنه يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات كالنقل والبث وتبادل المعلومات بين الأفراد.

–تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.

–يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين اعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.

–تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

–نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون. (**حسين حريم**، 2004، ص 244)

ومنه يعتبر الاتصال التنظيمي وسيلة في غاية الأهمية لما يلعبه من دور في نجاح المنظمات، فهو الذي يمد هذه المنظمات بمعلومات ومعارف مختلفة ويساعد على التحفيز والإقناع والتغيير والتأثير في

سلوك الآخرين. فبدونه يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة.

بواسطة الاتصال التنظيمي الفعال يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، وبفضله يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله. (**حسين حريم**، 2006، ص 272).

وعليه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتوجيه، و هو بذلك هام لكل من العاملين والقادة المسيرين.

2 -أهداف الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية حيوية بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة فبدونه تدمر جميع أنشطتها، والهدف الرئيسي منه يكمن في إحداث تنسيق وتعاون بين أعضاء المنظمة وتختلف أهدافه باختلاف طبيعة المنظمة. لذلك تتمثل أهداف الاتصال التنظيمي عموما في:

– تناقل ما يحتاجه العمل من بيانات ومعلومات وخبرات ونتائج الدراسات والبحوث والتجارب التطبيقية في المجال لتوظيفها في إدارة العمل لرفع كفايته، وتحقيق ما سبق التخطيط له لبلوغ أغراض التنظيم.

– تدعيم اتجاه العلاقات الإنسانية في العمل وتقديم النموذج الجيد في تلقي وإبلاغ الأخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعة العمل للقيام بواجب المشاركة الوجدانية الفعالة. (**محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي**، 2007، ص ص 264، 265).

وتتمثل أهداف الاتصالات الصاعدة في:

– تساعد المدير على فهم كل ما يتعلق بالعاملين.

– تساعد المدير على تفهم قيم واتجاهات العاملين.

– تساعد المدير أن يكون يقضا لآية مشكلة محتملة.

– تساعد على تزويد المدراء بحلول المشاكل.

– تساعدهم بمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة.

أما الاتصالات الأفقية فالهدف منها هو التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف (**زيد منير عبوي، ص** 83).

إذن الاتصال التنظيمي نشاط اجتماعي إداري يساعد على تنمية الروح الاجتماعية ويضمن التفاعل المشترك بين مختلف الأنشطة الإدارية، كما تلعب الاتصالات الصاعدة دورا كبيرا من خلال مساعدة الرؤساء في قيامهم بأعمالهم الإدارية، كعملية اتخاذ القرارات وتزودهم هذه الاتصالات أيضا بمعلومات لتحديد وتقييم النتائج التي يتوصلون إليها.

3– خصائص الاتصال التنظيمي:

يتميز الاتصال التنظيمي بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

– **الاتصال عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر يجب اختيارها بدقة.

– **الاتصال عملية اجتماعية:** يمكن للقادة استخدامها لتحريك الجماعة وتحقيق الأهداف المرغوبة (إبراهيم أحمد أبو عرقوب، 1993، ص 50).

– **الاتصال عملية مستمرة وديناميكية:** وهي ترجع إلى عدة عوامل منها: صعوبة تنميط الكثير من الرسائل سواءا من حيث المحتوى أو الصياغة، وكذلك تغيير الأهداف واختلافها من رسالة لأخرى، ومن وقت لآخر. إذ أن عملية الاتصال تعتبر من العمليات الديناميكية التي تحدث بصورة مستمرة ومتغيرة لطبيعة الاتصال الإنساني (محمود أحمد فياض وآخرون، 2010، ص 192).

يتضح مما سبق أن عملية الاتصال التنظيمي عملية معقدة لأنها متداخلة ومتشابكة العناصر تشتمل على مختلف الرموز التي يتبادلها المصدر والمرسل، داخل المنظمة ولا يمكن نشوؤها إلا وكان هناك اتصال تنظيمي داخلها.

4- عناصر الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال هي طريق ذو اتجاهين، فكل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية ولكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر العناصر الأساسية التالية:

4-1- المرسل أو المصدر source: تبدأ عملية الاتصال بالمرسل، الذي تصدر الرسالة من عنده، والتي يتم ترميزها على شكل كلمات أو أرقام أو صور لها مدلولات معينة، ويستخدم الترميز بلغة معينة سواء لغة الإنسان او لغة الحاسوب بحيث يمكن فهمها (موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، 2006، ص 173).

ويعرفه حسين حريم بأنّه: هو شخص يرغب في إبلاغ طرف آخر معلومات معينة من أجل التأثير في سلوكه على نحو ما (حسين حريم، 2010، ص 16).

يتضح من خلال ما سبق أن المرسل هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى الطرف الآخر (المستقبل) عبر قنوات الاتصال المختلفة بغرض التأثير في سلوك هذا الطرف.

4-2- المستقبل: The Receiver: وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها.

- يعتبر كذلك: الشخص الذي يتصل به المرسل، وقد يكون فردا أو جزء من جماعة أو الجماعة كلها، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل (علي فناح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، 2013، ص 260).

فالمستقبل إذن: هو ذلك الشخص الذي يتصل به المرسل ويتلقى رسالته.

4-3- الرسالة Message: عبارة عن نتائج عملية الترميز مثل كلمات محكية، كلمات مطبوعة، رسم توضيحي، تعابير الوجه، أو هزة كتف أو إشارة أصبع (محمد عبد الفتاح ياغي، 2010، ص 166)

وتعرف أيضا: هي مجموعة المعاني والأفكار التي يود المرسل إيصالها للمرسل إليه (عبد الله بن إبراهيم عمار وآخرون، 1995، ص 62).

وتعرف كذلك: بأنها رموز تحمل معنى الرسالة لخدمة الهدف الذي من أجله أعدت الرسالة موضوع الاتصال (صبحي جبر العتيبي، 2005، ص 187).

نستنتج مما تقدم أن الرسالة هي الفكرة التي يريد المرسل إرسالها للمستقبل (الطرف الآخر).

4-4- وسيلة الاتصال The channel: وهي الوسيط المستخدم لنقل الرسالة، وهي إما وسائل شفوية كالحديث المقابلة والاجتماع، أو وسائل مكتوبة كالخطابات والمذكرات (أحمد ماهر، 2000، ص36).

وتعرف كذلك: بأنها الواسطة التي تستخدم في نقل التعبير عن الفكرة إلى المرسل إليه (ماجد راغب الحلو، 2004، ص 408).

ومنه فإن وسيلة الاتصال هي الوسيلة التي تربط المرسل بالمستقبل، وهي ذات أهمية بالغة في عمليات الاتصال داخل المنظمة.

5-4- الضوضاء والتشويش Noise and Anthropy: التدخل الذي يحدث المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل وتسلمها من قبل المستخدم، ومن شأن ذلك أن يؤثر على درجة الفهم أو الاستيعاب أو فهم المعنى المقصود من الرسالة أو المعلومات المرسلة.(محمد أبو سمرة، د.س، ص 39).

تعرف كذلك بأنها تلك التدخلات على الإرسال الجيد للرسالة أو المعوقات التي قد تقف حجر عثرة في سبيل وصول الرسالة إلى المستقبل لها، بحيث يؤدي التشويش إلى تحريف في مضمون الرسالة، أو عرقلة وصولها كليا (أحمد محمد المصري، 2008، ص 17).

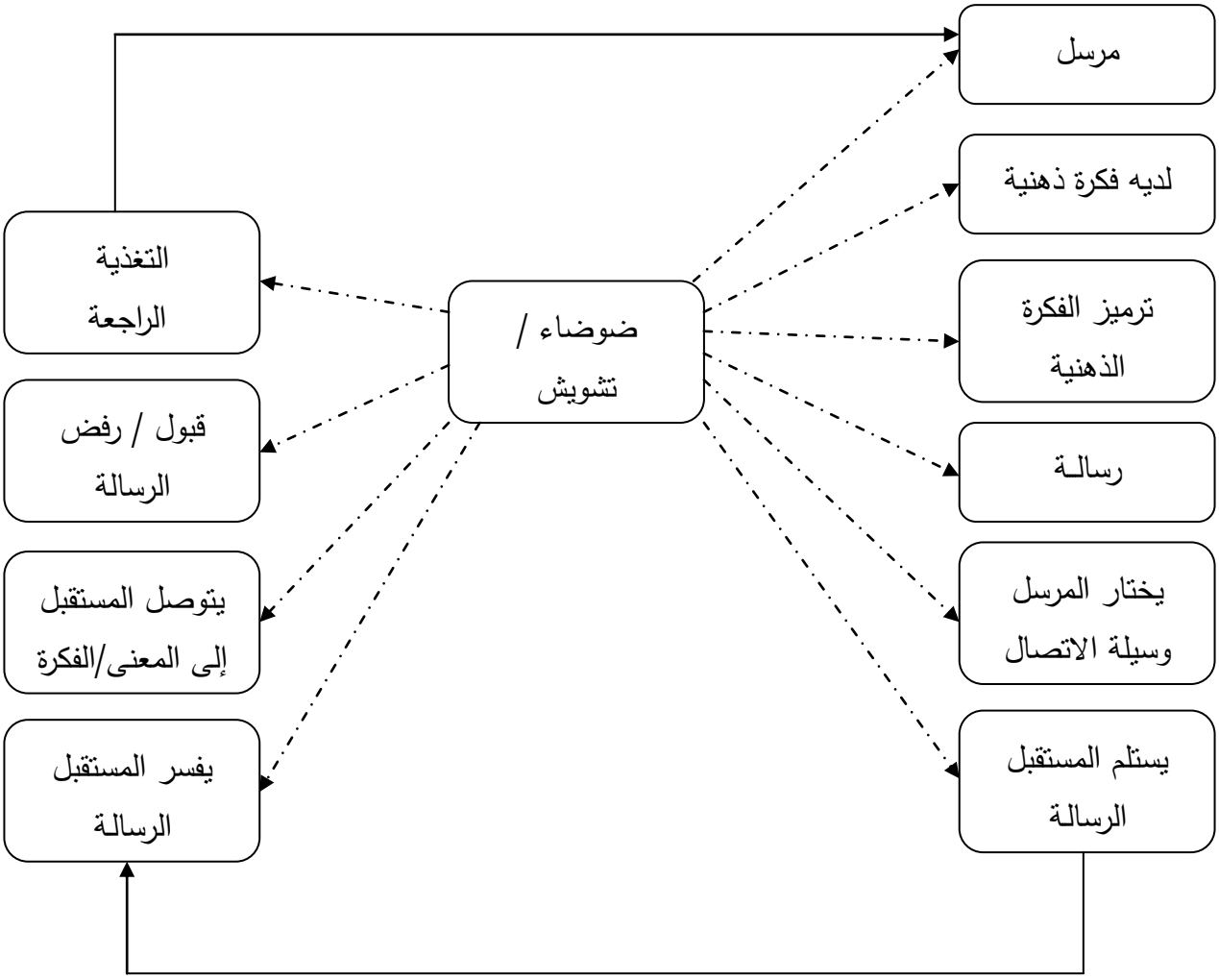
نعني بها كذلك: الأشياء التي تعيق أو تتدخل في عملية نقل أو فهم الرسالة أو الاستيضاحات بشأنها (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 207).

نفهم مما سبق أن الضوضاء والتشويش يؤثران على الاتصال عن طريق إعاقتهما لهذه العملية.

4-6- التغذية العكسية أو الراجعة Feedback: تشتمل على الاستفسارات والأفكار التي يرغب المستلم إيصالها إلى المرسل لتعزيز حالة إدراك وفهم مضمون الرسالة التي استلمها من أجل ضمان التنفيذ الدقيق بمحتواها (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 208).

ومنه فإن التغذية العكسية هي رد فعل المستلم للمرسل. هل فهم المعلومات التي أرسلت إليه، فإذا لم يفهمها يتم الاتصال به مرة أخرى لإعادة إرسال الرسالة.

الشكل رقم 01: عناصر الاتصال التنظيمي.



المصدر: حسين حريم.(2010). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. ط1. عمان: دار الحامد للنشر. ص 17.

5- أنواع الاتصال التنظيمي:

تتضمن فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات السائدة فيها، ورغم وجود العديد من هذه الأنواع يكفي ذكر بأن الاتصال قد يكون رسميا أو غير رسمي:

5-1- الاتصال التنظيمي الرسمي: وهي الاتصالات المهيكلة والموضوعة والمحددة بواسطة الإدارة وترتبط أساسا بهيكل السلطة في المنظمة، والاتصالات الرسمية إما أن تكون من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو اتصالات أفقية (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص 252).

ويتم الاتصال التنظيمي الرسمي من خلال خطوط السلطة الرسمية بناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات وأن تتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة المسؤولة، بحيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك وألا يتخطى الرؤساء في المستويات أثناء الاتصال بالمستويات الأعلى والأدنى. ويتخذ الاتصال الرسمي ثلاث اتجاهات:

- اتصالات نازلة.
- اتصالات صاعدة.
- اتصالات أفقية. (بشير العلاق، 2008، ص 307).

5-1-1- الاتصال النازل: ويتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي التي تنتقل من خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل مع انسياب خطوط السلطة، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، 2005، ص 208).

الاتصال النازل كذلك هو: اتصال من المرسل إلى المستقبل بمستوى أدنى في الهيكل التنظيمي، يستخدم المدراء الاتصال النازل لإخبار العاملين عن أهداف وتحديد العمل (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 157)

5-1-2- الاتصال الصاعد: وهو الاتصال المتمثل في المعلومات المتحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز المتحقق، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تحريري (تقارير) (محمد سلطان حمو، 2015، ص 17).

الاتصال الصاعد يتمثل عادة في إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم كما أن يتضمن شكاوي وتظلمات واقتراحات العاملين، ومن الأساليب المستخدمة الاجتماعات والتقارير (منال طلعت محمود، 2003، ص 174).

كما يتم هذا النوع من الاتصال عن طريق السلم الإداري، أو في شكل برامج الاقتراحات، أو في شكل استماع الإدارة بمختلف الطرق إلى ما يصدر من العاملين، وكذلك في شكل الوسائل والطلبات التي يقدمها العاملون إلى رؤسائهم، وكذلك التقارير المختلفة سواء كانت من أفراد أم لجان، كذلك عن طريق الاجتماعات والمؤتمرات وأيضا عن طريق مقابلات انتهاء الخدمة التي يتكلم فيها الشخص عادة بحرية وصراحة أكثر. (جمال الدين لعويسات، 2009، ص 135).

5-1-3- الاتصال الأفقي: ونعني به الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري الهرمي في المنظمة، وهذه الاتصالات هامة وجبرية لتحقيق فاعلية المنظمة وهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل وتتضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات الكبيرة الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيرة (زكي محمودهاشم، د.س، ص 622).

تعرف كذلك بأنها: تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد بالمنظمة، وهي تعمل على تحقيق التنسيق بين المديرين على هذا المستوى الإداري، كما أنها تسمح للمدير بالاستفادة من خبرات زملائه داخل المنظمة وخارجها (فتحي أحمد دياب عواد، 2013، ص 208).

5-2- الاتصال غير الرسمي: يتم الاتصال الغير رسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفة الأخرى والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد التجانس والتآلف وإشباع الحاجات ورغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذا للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي (عبد الغفار حنفي، 2007، ص 419).

كما أن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط فهناك اتصالات غير رسمية، وتعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية وكما أنها تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم عن بعض وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 242).

يتضح مما سبق أن الاتصالات التنظيمية الرسمية هي تلك الاتصالات التي تتم عن طريق أو بواسطة القنوات الرسمية، وتتضمن معلومات حول طرق أداء العمل وتكون إما: اتصالات صاعدة والتي نعني بها نقل المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا وتكون في شكل شكاوي وتظلمات أو اقتراحات يقدمها العاملين إلى الإدارة العليا، وهذا النوع من الاتصال يساعد الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرؤساء مدى استعداد مرؤوسيهم لتقبلهم لقرارات وتعليمات رؤسائهم.

وقد تكون اتصالات نازلة وهي عكس الاتصالات الصاعدة تكون من الأعلى إلى الأسفل، أي من الرئيس إلى المرؤوسين، وتعتبر العمود الفقري للمنظمة، أما الاتصالات الأفقية فتكون في نفس المستوى التنظيمي.

أما الاتصالات التنظيمية غير الرسمية فتكون غير مؤكدة أي شفوية تتم بين الأفراد تتميز بعلاقات اجتماعية بينهم وتكون مستقلة على الأعمال الوظيفية الرسمية.

6- وظائف الاتصال التنظيمي:

بالرغم من اختلاف طبيعة النشاط الإداري من منظمة إدارية لأخرى إلا أنها جميعها تعتمد على الاتصال التنظيمي كدعامة رئيسية في الإدارة بهدف تحقيق عدة وظائف على رأسها:

التكامل: تساعد عملية الاتصال على خلق التكامل بين العاملين في المنظمة إدارية وسيادة روح التعاون والربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. مما يؤدي إلى زوال الصراع والنزاع أو على الأقل التقليل من احتمالاتها إلى أدنى درجة.

الإقناع: وتظهر أهمية مهمة الإقناع بتوفير فرصة للمستلم لإجراء المزيد من الحوار والاستشارات بقصد الإقناع بموضوع معين لضمان فعالية الأداء الوظيفي.

الانضباط: سير العمل بالمنظمة الإدارية بانتظام يعتمد على العديد من العمليات الإدارية على رأسها الضبط والتنسيق والرقابة على أداء العمل (سامي جمال الدين، دس، ص274).

الإعلام: جمع المعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليلها ومعالجتها وبثها في شكل أخبار وبيانات وصور وحقائق ورسائل وأفكار لاتخاذ موقف مناسب .

التعليم: أي توفير العلوم والمعارف والمعلومات بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية (هاشم حمدي رضا، 2010، ص95).

يفهم مما تقدم أن بفضل الاتصال التنظيمي تسود روح التعاون والربط بين أهداف التنظيم والعاملين، وعن طريقه أيضا يمكن جمع وتوفير المعلومات والبيانات والمفاهيم مما يؤثر ايجابيا على نجاح المنظمة وتطورها.

7- وسائل الاتصال التنظيمي:

تتعدد أساليب ووسائل الاتصال في هذا العصر الذي هو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة، إلى عدة وسائل ويذكر منها ما يلي:

-وسائل شفوية.

-وسائل كتابية.

-وسائل الاتصال غير اللفظي.

7-1- الوسائل الشفوية: وتكون عادة في شكل اجتماعات أسبوعية أو شهرية أو دورية أو سنوية تجمع الموظفين والمشرفين لمناقشة بعض المسائل المتصلة بتأهيل الموظفين للعمل و بتقدم الأداء وبتعليمات التنفيذ وبإصدار الأوامر وغيرها (عبد الغفور يونس، دس، ص380.).

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل: المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والاجتماعات، المؤتمرات (بلال خلف السكارنه، 2010، ص373).

7-2- الوسائل الكتابية: ضمن هذا النوع يتم بعث الرسائل أو معاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد الكتروني أو غير ذلك...، واهم مشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عسكرية سريعة وتفاعل مباشر كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وحتى الرسائل الالكترونية تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب. (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص495).

وفي المقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الاتصالات الكتابية مثل:

إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات والرجوع لها عند الحاجة وحمايتها من التحريف وقلة التكلفة (بلال خلف السكارنه، 2010، ص373).

7-3- وسائل الاتصال غير اللفظي: يشير إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال، وهي عبارة عن اتصالات تتم بواسطة ت عبيرات الوجه أو طبيعة

الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات و إيماءات ونبرات الصوت. (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص495).

نستخلص مما سبق: رغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات التنظيمية إلى أسلوب دون أخر حسب السرعة ومحتوى الرسالة، ومدى أهميتها وتكلفتها.

وتعتبر كذلك الوسائل الشفوية من بين الوسائل المعتمدة في الاتصال يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين أطراف عملية الاتصال وتكون بشكل مباشر عن طريق المقابلات الشخصية أو بشكل غير مباشر عن طريق المكالمات الهاتفية . في حين الاتصال غير اللفظي كان يعتمد على الإيحاءات أو اللغة الجسدية يتم اعتماده بشكل كبير في حالة الوظائف التقنية.

وعليه يمكن القول: أن الاتصالات الشفوية عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار والبيانات شفاهة بين المتصل والمتصل به.

8-شبكات الاتصال التنظيمي:

توجد أنواع عديدة لشبكات الاتصال ولعل من أبرزها ما يلي:

-شبكة الدائرة.

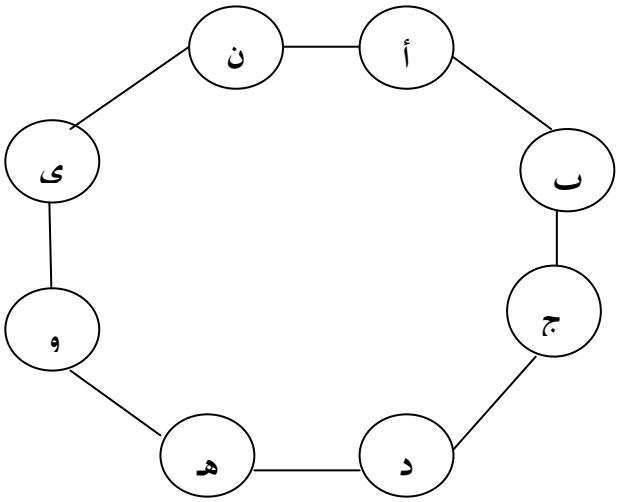
-شبكة العجلة.

-شبكة السلسلة.

-شبكة على شكل حرف y.

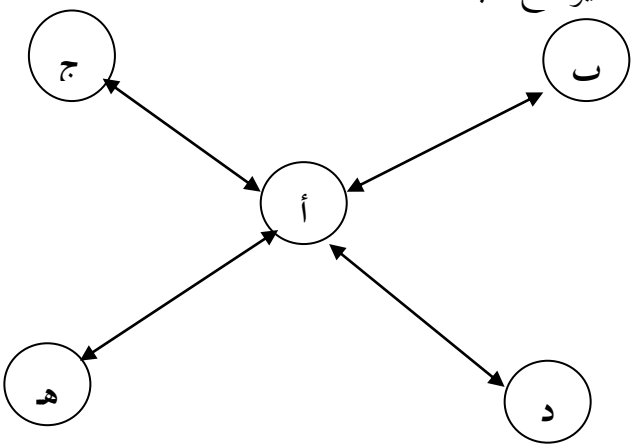
8-1-شبكة الدائرة: وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد الدين يتصل بهم اتصالا مباشرا (محمد سلطان حمو، 2015، ص34).

الشكل رقم 2: يوضح شبكة الدائرة



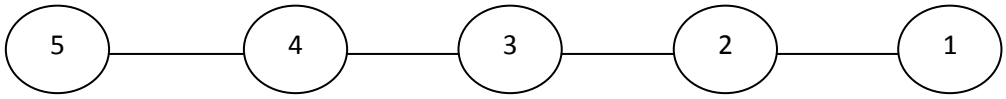
8-2- شبكة العجلة: وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم في ما بينهم عن طريق هـ فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف (بلال خلف السكارنه، 2010، ص376).

الشكل رقم 3: يوضح شبكة العجلة:



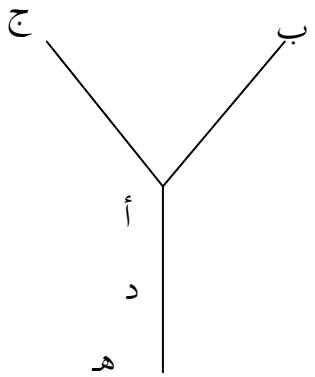
8-3- شبكة السلسلة: تضمن تدفقا اكبر للمعلومات بين أعضاء الجماعة على الرغم من أن الشخصية اللذان يقفان في الأطراف: رقمي 1-5 يتعاملان مع فرد أخر فقط (جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس 2004، ص620).

شكل رقم 4 : يوضح شبكة السلسلة.



8-4- شبكة حرف y: ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرفين آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره كما في الشكل موالي (خيضر كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص364).

الشكل رقم 5: يوضح شبكة حرفY:



من خلال ما تقدم نستنتج أن شبكة الدائرة يكون كل عضو أ يرتبط بعضوين (ب-ج) وشبكة العجلة تكون الصلة فيها مباشرة مع المدير، أما شبكة السلسلة يكون الاتصال فيها على خط واحد حيث يتصل الفرد بالأخر على جانبيه في مستوى الإداري الأعلى و الأدنى، وأخيرا شبكة حرف Yفيكون الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط.

9- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال التنظيمي تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الاتصال،

ولذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة وهي أنواع نذكر منها ما يلي:

9-1- اللغة:

خاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة، أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة إلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل، وتعتبر اللغة الأجنبية واختلاف اللهجات واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا ومن مشكلاتها أيضا إساءة تفسيراها من قبل المستقبل (محمود احمد فياض، عيسى يوسف قدادة وآخرون، 2010، ص231).

9-2- معوقات شخصية: وهي تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث أثرا عكسيا بسبب المفروقا ت الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء.

ومن أشكالها: الخوف عند احد الأطراف من الطرف الأخر. تباين الإدراك بينهما، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند احد الأطراف (محمود سلمان العميان، 2005، ص252).

9-3- معوقات تنظيمية: إن للملامح التنظيمية تأثيرا على نوعية الاتصالات السائدة ومن ذلك:

- غموض الدور وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين قاعدة وقمة الهرم ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات إدارية مما يعرض المعلومات لعملية تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص224).

يتضح مما سبق أن معوقات شخصية التي تتعلق بالمرسل وتتمثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية وهناك معوقات تتعلق بالمستقبل مثل عدم إتقانه لمهارة الاستماع أو ضعف بعض حواسه وهناك معوقات تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوح اللغة ودقتها، وهناك أيضا معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة و عوامل التشويش الداخلية والخارجية، إضافة إلى بعض المواقف الطارئة ويجب الاستعداد لمثل هذه المعوقات وتدريب الإداريين على أساليب التعامل مهما وتجنب أثارها السلبية على عملية الاتصال التنظيمي.

10- مقومات فعالية عملية الاتصال التنظيمي:

تتحقق فعالية عملية الاتصال كمحصلة لتفاعل عوامل كثيرة من أهمها:

- القدرة على إصابة الهدف: يتحقق ذلك عندما ينتقل المعنى المراد إلى المستقبل في الوقت المناسب وتحقق الرسالة التأثير المرغوب فيه.
- اختيار الوسيلة الملائمة: يتحقق ذلك عندما تمكن الوسيلة المستخدم من نقل الرسالة بالسرعة المطلوبة وبالكثافة التي تلاؤم طبيعة الرسالة واحتياجات وقدرات المستقبل وأيضا بدرجة السرية والارتداد ومستوى التكلف المناسب.
- تكوين علاقات حميمية مع البيئة: يتحقق ذلك عندما تتم عملية الاتصال دون إحداث تأثيرات سلبية على البيئة مثل: التشويش وهذا ما يؤدي إلى تكيف وتحقيق التكامل معها (محمد إسماعيل بلال، 2004، ص130).
- الإصغاء: (الإنصات): ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية (بلال خلف السكارنه، 2010، ص379).

وعلى هذا الأساس نستنتج إن فعالية عملية الاتصال تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال التنظيمي من المعوقات التي تحد من تحقيق الهدف الذي من اجله يتم الاتصال.

ثانيا: ماهية الصراع التنظيمي.

1- أهمية الصراع التنظيمي:

عندما تذكر كلمة الصراع تتبادر إلى الأذهان فكرة سلبية عنه، إلا أن الصراع التنظيمي قد يكون ظاهرة صحيحة ولها أهمية كبيرة داخل المنظمات بجميع أنواعها ويمكن تلخيص أهمية الصراع فيما يلي:

- الصراع التنظيمي يحفز العاملين والمديرين على التنافس الايجابي.
- إيجاد فرص للتغيير.
- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها كلها ولو كانت مجهولة.
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.
- إشاعة التنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- تعيين موظفين جدد وأصحاب خبرات وقيم عالية تكون مدخلا للتنافس (حسين حريم، ص30).
- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار.
- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق التنافس فيها بينهما عن طريق مكافأة الانجاز (ناصر قاسيمي، 2012، ص191).

من خلال ما تم عرضه يتبين لنا أن ظاهرة الصراع التنظيمي لها أهمية كبيرة داخل المنظمات وخارجها، فمن خلال الصراع يتحفز العاملين على تنافس الايجابي فيما بينهم ويؤدي كذلك إلى التغيير والإبداع، ويوفر الفرصة للأفراد لإطلاق عنان قواهم مما يؤدي بهم إلى إظهار مواهب جديدة داخل المنظمة.

2- مراحل الصراع التنظيمي:

تمر الصراعات داخل المنظمات في الغالب بعدة مراحل لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع انتشارا أو قبولا في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي LOUIS PONDY الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو الأتي:

2-1-مرحلة الصراع الخفي (الضمني)

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص116).

2-2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات (محمد سليمان العميان، 2005، ص378).

2-3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص117).

2-4- مرحلة الصراع العلني:

حين يفكر الأفراد في مواقف الصراع حيث يكون الصراع ظاهرا وتتضمن هذه المرحلة السلوك والأقوال وردود الأفعال، وهي محاولات للتعبير عن النوايا وكثيرا ما ينحرف الفرد عن النوايا الأصلية نتيجة للحسابات الخاطئة وغير رزينة.(رحالي حجيلة، 2012، ص71).

2-5- مرحلة ما بعد الصراع:

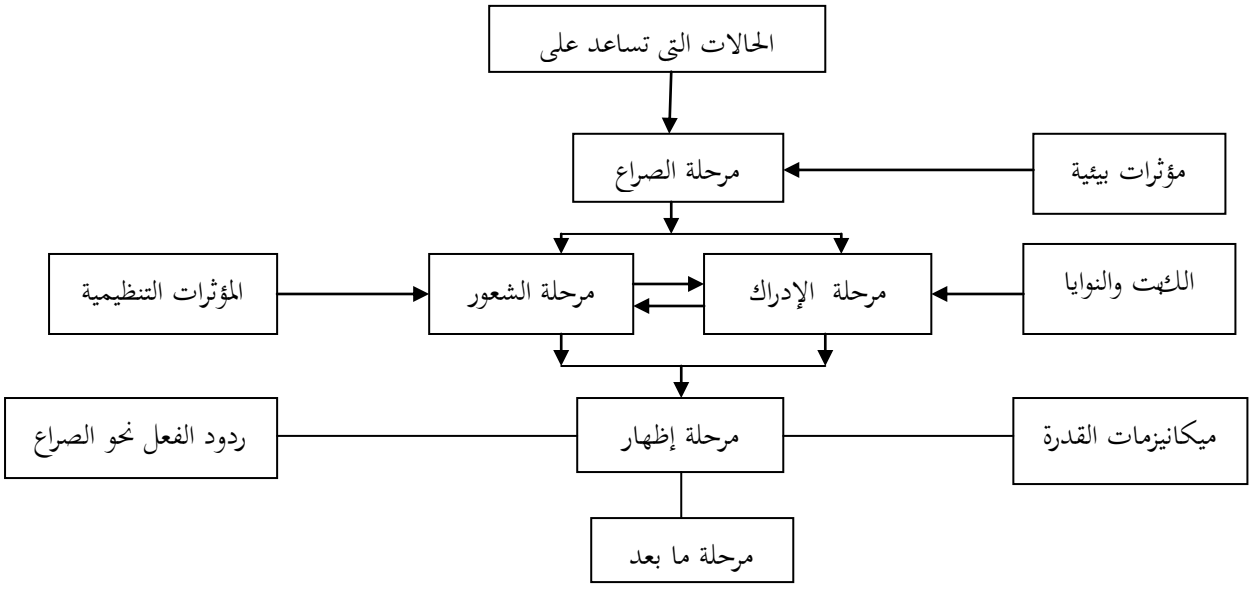
وهذه المرحلة هي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر بين أطراف الصراع من صدام مستمر ونزاع، الأمر الذي يؤدي إلى تدني في الإنتاجية وعدم الرغبة في العمل (خليل محمد حسن الشماع، 2009، ص300).

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة ولكن إذ ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين،

فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص117).

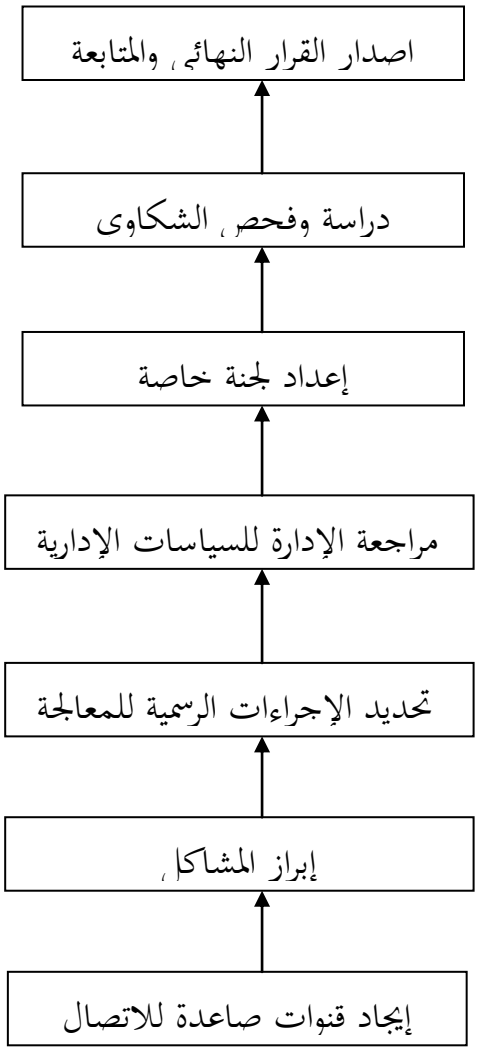
ويمكن القول هنا ضرورة ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لان إدارة الصراع حينئذ ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فان عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود. على هدا الأساس فإن مرحلة الصراع الكامن تدور حول الأهداف والموارد والاعتمادية المتبادلة في حين مرحلة الصراع المدرك ففي هذه المرحلة يتم إدراك المشكلة وإدراك الاختلافات والتباينات ويبدأ التوتر، وفي مرحلة الشعور بالصراع يكون هذا الشعور وجداني انفعالي، في حين مرحلة الصراع المعلن يتم إعلان فيها عن سلوكيات الصراع، ويبرز فيها اختلاف الآراء، والهجوم اللفظي والعدوانية القصوى، وفي الأخير تأتي مرحلة ما بعد الصراع.

الشكل رقم 6: يوضح مراحل صراع تنظيمي.



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص119.

الشكل رقم7: يمثل مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها:



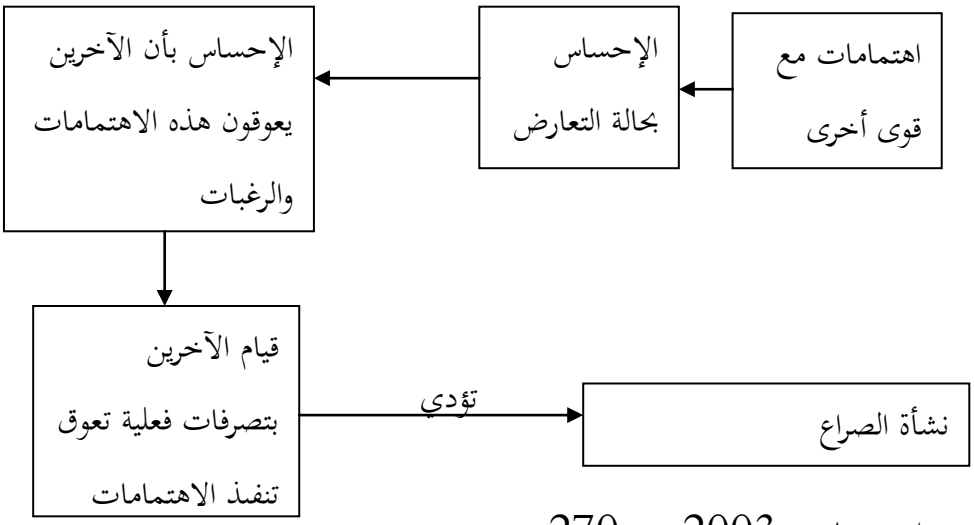
المصدر: أمل محمود علي عبيدي، 2008، ص7

يستخلص مما سبق أن مرحلة الصراع الضمني هي مرحلة يحتمل نشوء الصراع فيها عن ظهور شروطه الحقيقة مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الاعتمادية ما بين الأقسام .... وغيرها وتكون عملية نشوءه سهلة، أما مرحلة الصراع المدرك وتتمثل في إدراك الأطراف للصراع المحتمل. في حين مرحلة الشعور بالصراع تتميز بظهور أشكال من القلق الفردي كان أو الجماعي المشجعة على حدوث صراعات، ثم تأتي مرحلة الصراع العلني حيث يظهر فيها الصراع بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقة وتعطيل أهداف الجماعة الأخرى وأخيرا مرحلة ما بعد الصراع حيث يتم

في هذه المرحلة تسويه الصراع وتحقيق التغيرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرض بحيث تقر أحد الأطراف بأنها خاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة.

3-كيفية نشوء الصراع التنظيمي:

الشكل رقم8: يوضح طبيعة ونشأة الصراع:



المصدر: احمد ماهر، 2003، ص270.

يوضح الشكل أعلاه طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعية، وعندما يشعر بهذا التعارض، فانه يعتقد بان تصرفات الآخرون سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والأخريين.

4- خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الأخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعينة به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمهما في النهاية إلى حسم الصراع أما بطريقة السلمية أو القسرية (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص94).

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعينة في نشاط عدائي ضد بعضهم البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها (محمود سليمان العميان، 2005، ص266).

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن للصراع التنظيمي خصائص تميزه عن غيره باعتباره وضعا مؤقتا يكون داخل المنظمات المختلفة.

5- أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد وبعض أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هده الأسباب:

5-1 الأسباب الشخصية للصراع: وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وافعلات ه ومركزه الوظيفي وأهمها: الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتميز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.

- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
- العلاقات الشخصية غير طيبة مع الآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الأخريين.

5-2 الأسباب التنظيمية للصراع: وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع أهمها:

- المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
- رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام (أو الجماعات الأخرى) (احمد ماهر، 2010، ص ص13، 14).
- وبصفة عامة من بين الأسباب التي تحدث صراع داخل المنظمة نذكر:
- المنافسة للحصول على المصادر.

- اختلاف الأهداف.

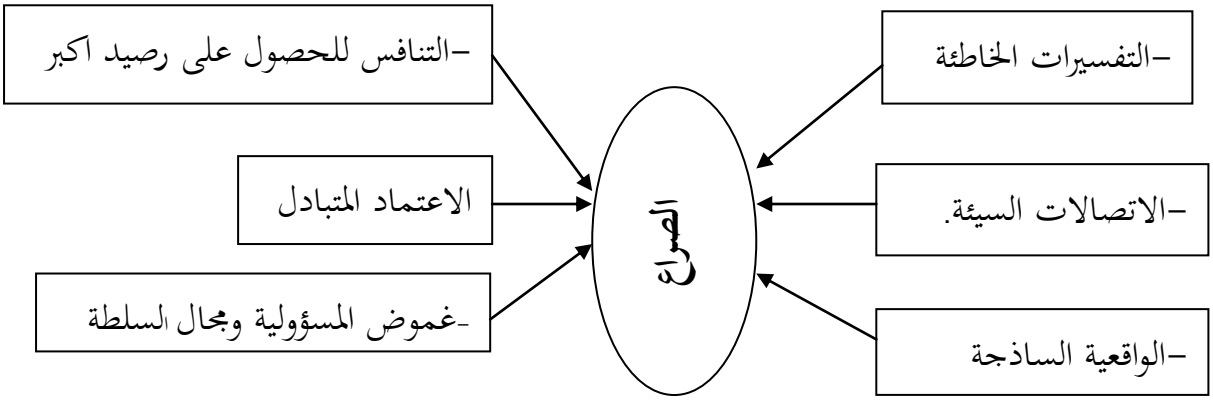
-الاختلاف في وجهات النظر.

-المنافسة للحصول على شيئ ما.

-الخلاف الشخصي.

-الاختلاف في تفسير شيئ ما أو اعتقاد ما (جاري كاراس، 2014، ص92).

-**الشكل رقم** 9: يوضح العوامل الشخصية والتنظيمية المسببة للصراع:



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، 2011،ص114.

يتضح مما سبق أن من أسباب الصراع اختلاف شخصيات الأفراد كشخصية اللامبالا ة وشخصيات تتميز بالحقد والضغينة وهده الشخصيات تهدم كيان المنظم ة ومكانتها ، بالإضافة إلى وجود منافسات داخل منظمة لهما تأثير مباشر على نشوء صراعات بين الأفراد والتنظيمات بصفة عامة.

6- أنواع الصراع التنظيمي:

إن الصراع في منظمة ما لا يعني بالضرورة أنه نفس الصراع داخل منظمة أخرى، فالصراع أنواع عديدة بحسب وجهة النظر إليه والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي كما يلي:

6-1- الصراع داخل الفرد:

يتعلق هذا النوع بالفرد نفسه، أي أنه يحدث بين الفرد وذاته، وبالرغم من كون الصراع ذاتي إلا أنه قد تكون لمواقف الأفراد واتجاهاتهم وأفكارهم وميولهم دورا كبيرا في إحداث الصراع الداخلي لدى الفرد، ويحدث هذا النوع من الصراع حالة نفسية للفرد وقد تتحول نتائج هذا الصراع إلى حالات من الاكتئاب والقلق، وتقتصر آثاره على الفرد نفسه عن طريق الضغوط النفسية التي يتعرض لها وفي بعض الحالات قد تمتد آثار هذا الصراع على الآخرين من خلال تغيير مواقفهم تجاهله (حسين أحمد الطراونه وآخرون، 2012، ص313). كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، ولكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من: صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

6-1-1- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ الصور التالية:

6-1-1-1- الصراع بين هدفين ايجابيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحققهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا عندا يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم أخر (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص290).

6-1-1-2- الصراع بين هدف ايجابي وأخر سلبي : ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر ايجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

6-1-1-3- الصراع بين هدفين سلبيي ن: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة اقل أو تحويله لفرع ريفي أخر للمنظمة نفسها (حسين حريم، 2009، ص144).

6-1-2- صراع الدور:

ويحدث مثل هذا الصراع عندما يعني الفرد من التباين الحاصل في الأدوار التي يلعبها المرسل (الرئيس إلى المرؤوسين)، فمثلا ينبغي على المدراء وأعضاء فرق العمل القيام بالأعمال المناطة بهم بما يتلاءم والهدف المنشود المحقق لأهداف ذوي المصالح مع المنظمة الذين بدورهم يفرضون على العاملين جميعا تحقيق مطالب متنوعة. وكل طرف منهم يفرض على المنظمة ضغوطا معينة (شوقي ناجي جواد، 2010، ص405).

6-2- الصراع على مستوى الأفراد: وينشأ هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظر (محمد الصيرفي، 2007، ص383).

ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والعامل (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص ص، 191، 192).

6-3- الصراع على مستوى الجماعات: ويحدث هذا الصراع بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فهناك الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، كذلك الصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات، والصراع بين إدارة التخطيط من جهة وبين الإدارة المالية من جهة أخرى (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص249).

والصراع على مستوى الجماعات يأخذ شكلين أساسين هما:

- الصراع بين الأقسام المختلفة.
- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين (زيد منير عبوي، 2006، ص69).

ويمكن إيجاز العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى هذا النوع من الصراع بما يأتي:

-التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة: تنشأ هذه الحالة من الصراع عادة بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد العمليات الإدراكية للأفراد او الجماعات داخل الأقسام المختلفة.

- الاختلاف أو التباين في الأهداف (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2005، ص306).

6-4- الصراع على مستوى المنظمات: لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لان المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، إضافية إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط لسلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتهم (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص294).

من خلال ما تم طرحه يتضح أنّ الصراع بين الأفراد يحدث بسبب اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين الفكري والثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين الأفراد، والصراع بين الجماعات يحدث كذلك نتيجة للاختلاف أو التباين في الأهداف، أما الصراع على مستوى المنظمات فإنه يظهر بين المنظمات التي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة، أو ذات صيغة اعتمادية أو تبادلية.

إذن يمكن القول أن الصراع أمر حتمي في كل المنظمات على اختلاف مستوياته سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات أو حتى على مستوى المنظمات.

7-مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا إن الباحثين يتفقون على ما يلي: ننطلق من التساؤل الرئيسي: ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنتظمة؟ يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين: الحالة الأولى: إذ زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه. الحالة الثانية: إذا انفض الصراع عموما يكون مرغوبا فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى مرغوب فيه.

ما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

- مستوى صراع المرغوب فيه.
- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.
- مستوى اقل من المرغوب فيه (زهير بوجمعة شلابي 2011، ص96).

الجدول رقم01: يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي.

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص الصراع.	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	-لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفض.
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة.
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة.

المصدر: زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص97.

8-آثار الصراع التنظيمي:

قد يعتقد البعض أن جميع الآثار المترتبة على الصراع تكون لأثار سلبية، يجب تفاديها وتجنب حدوثها، إلا أنه إذا نجحت المنظمة في إدارة الصراع بطريقة فعالة، فإنه من الممكن أن ينتج عن الصراع التنظيمي بعض الجوانب الايجابية وتتمثل هذه الآثار في :

8-1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- يساعد على الإنتاجية والنمو بالمنظمة.
- يساعد على الاكتشاف فرص التغيير والتطوير وزيادة الإنتاج.
- يمكن أن يكون أساس الإبداع والابتكار والحفز.

(Boilefinouchet(M) , 2004, p58)

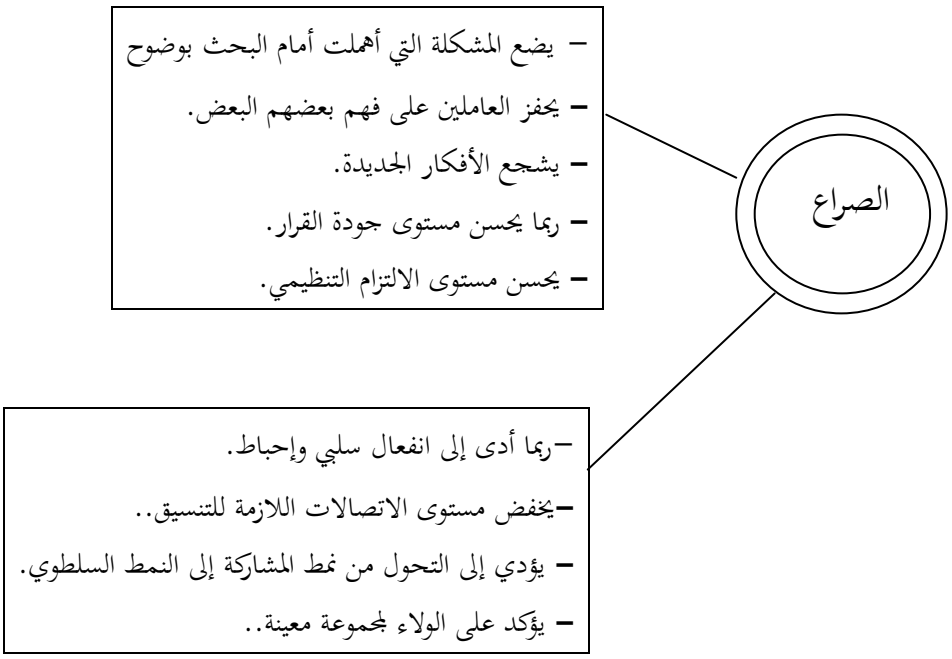
- إبراز قدرات كامنة.
- إتاحة فرصة للنقاش لتسهيل التغيير للأفضل.

- تبدل الجماعات جهودا لمواجهة بعضها البعض حيث يظهر التعاون والتفاعل بين أفراد الجماعة أو القسم ويؤدي ذلك إلى ظهور المساواة داخل الجماعة الواحدة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص261).
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص123).
- يثير الصراع لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل في أداء العمل.
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الأخر بشكل جيد (زاهد محمد ديري، 2011، ص292).

8-2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

- شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا مما يتسبب في انخفاض الإنتاجية.
- تركيز الأفراد على الانجازات الفردية اكثر من الانجازات الجماعية.
- انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء (خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، 2010، ص238).
- تصرفات غير مرغوبة.
-الإشاعات والمعلومات الخاطئة لإيقاع الضرر بالأخر.
-ارتفاع معدلات دوران الوظائف (عامر عوض، 2008، ص273).
-زيادة معدلات الغياب (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص498).

الشكل رقم 10: الآثار السلبية والايجابية للصراع:



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص124.

– يفهم من خلال هذا الطرح أن للصراع التنظيمي أثار ايجابية وأخرى سلبية يمكن إبراز أهمها كالأتي:

– وتتجلى الآثار الايجابية للصراع التنظيمي من خلال كونه احد الآليات التي تساعد في تسريع عملية التغيير والتطوير التنظيمي، كما يمكن أن يكون أساس للإبداع والابتكار.

من خلال إبراز القدرات الكامنة لأفراد التنظيم كما أنه يمكن أن يؤدي إلى إزاحة الغموض عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص المشاكل والأزمات الفعلية التي تواجهها المنظمة.

– أما الآثار السلبية للصراع التنظيمي فتبرز من خلال انخفاض الروح المعنوية للعاملين، كذلك بروز العديد من المشكلات نتيجة للعلاقات المشحونة بين مختلف الأطراف والتي يسعى كل طرف من خلالها إلى تخفيض مصالحه الشخصية على حساب مصالح الآخرين، وهو ما يدخل الإدارة والعمال في علاقات عداوة ومساومة.

النظرة الحديثة والتقليدية للصراع التنظيمي:

تباينت وجهات النظريات المفسرة للصراع سواء على صعيد الأفراد أو المنظمات، فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع، والبعض الأخر يعتبره به ظاهرة طبيعية وحتمية داخل المنظمات وفيما يلي عرض مفصل لأهم النظرات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

1 -النظرة الايجابية للصراع (الحديثة) :

يرى stephen أن نظرته للصراع حلت محل النظرة المدمرة، واعترف بأهمية الصراع ومدى ضرورة وجود كمية من الصراع المسيطر عليه داخل المنظمات أما Robbins فيرى أن الصراع البناء يكون ذو قيمة للمنظمة فبدون الصراع نجد أن المنظمة تواجه عددا قليلا من التحديات الجديدة ولا تولد أفكار جديدة وتصاب باللامبالاة والركود. وهذه النظرة الايجابية يدعمها الفكر الإداري الحديث ففي أحد البحوث الحديثة التي أجريت على الإدارات العليا والوسطى للمنظمات وجدت أن إدارة الصراع أصبحت وظيفة متساوية الأهمية مع وظائف الإدارة الأخرى مثل: التخطيط والتحفيز واتخاذ القرارات، ووجدت ان المديرين ينفقون 20 بالمائة من وقتهم في إدارة هذه الصراعات (عامر عوص، 2008، ص35).

2 -النظرة السلبية للصراع (التقليدية):

يرى أصحاب وجهة النظرة التقليدية حول الصراع، انه ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها، والقضاء عليها في حالة بروزها، إذ أن الصراع حسب وجهة نظر المنظور البيروقراطي يمثل ظاهرة خلل إداري، ذلك أنه إذ كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف، وكان توزيع الموارد عقلانيا وكان نظام الجدارة هو الأساس يحكم ممارسات الاختيار والترقية، فان ظهور الصراعات أمر سلبي ولا مبرر له، وتقوم النظرية التقليدية للصراع على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين (محدثو الإضرابات).
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع، فالحل هو أن تتركه للإدارة وتتجاهله لان الحديث عنه غير مرغوب فيه (محمد قاسم القريوتي، 2010، ص242).

يتضح مما سبق أن النظرة الايجابية للصراع تعتبره آمر ضروري داخل المنظمة ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا الاعتراف به، وتحديد المستوى المقبول بما يخدمها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين لنا أن الاتصال التنظيمي داخل المنظمات عملية ذات أهمية كبيرة يجب على المنظمات الاعتناء بها باعتبارها مفتاح لنجاح وتحقيق الهدا ف الأفراد والمنظمة ككل وهذا لما يلعبه من دور في إحياء هذه المنظمة وبقاءها وبالتالي رفع كفاءاتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة، وعلى دوافعهم للعمل بنشاط وتقبلهم لسياسات وقدرات الإدارة من جهة أخرى. في حين الصراع التنظيمي فقد تبين لنا انه ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها إذ يمكن أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سبب للتذمر والهدم، حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء هذا الصراع وهي متعددة ما بين تنظيمية وشخصية واجتماعية وقد تتطور في المستويات المختلفة للفئات العالمية من الفردي إلى الجماعي إلى الجماعات فالمنظمات.

مراجع الفصل:

1-جمال الدين محمد المرسي. وثابت عبد الرحمان إدريس. (2004). السلوك التنظيمي. ط 1. مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع.

2- ربحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. ط 1. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.

3- حسين حريم. (2006).السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

4- حسين حريم (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. نظريات. العمليات الإدارية وظائف المنظمة. ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

5- محمد علي شمس الدين. إسماعيل محمد الفقي. (2007). السلوك الإداري. ط 1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

6- زيد منير عبوي. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار كنوز المعرفة.

7- إبراهيم احمد أبو عرقوب. 1993. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. ط 1. عمان: دار المجد.

8- محمود أحمد فياض. وآخرون. (2010). مبادئ الإدارة. ط 1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

9- موسى قاسم القريوتي. علي حضر مبارك. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة. ط 3. عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع.

10- حسين حريم. (2010). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

11- علي الفتاح الزعبي. عبد الوهاب بن بريكة. (2013). مبادئ الإدارة. الأصول والأساليب العلمية. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

12- محمد عبد الفتاح ياغي. (2010). مبادئ الإدارة العامة. ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

13- عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون. (1995). واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية. ط1. السعودية.

14- صبحي جبر العتيبي. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط 1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

15- أحمد ماهر. (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. ط 1. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

16- ماجد راغب الحلو. (2004). علم الغدارة العامة. ط 1. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

17- محمد أبو سمرة. د س. الاتصال الإداري والإعلامي. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

18- أحمد محمد المصري. (2008). الإدارة الحديثة. الاتصالات المعلومات. القرارات. ط 1. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

19- صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). الإدارة. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

20- سامي جمال الدين. د س. الإدارة و التنظيم الإداري. ط1. مصر: دار طيبة للنشر والتوزيع.

21- هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. ط 1؟. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

22- علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). إدارة المنظمات. ط 1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

23- بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

24- خليل محمد حسن الشماع. خيضر كاظم حمود. 2005. نظرية المنظمة. ط 2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

25- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2009). هندرة المنظمات. ط 1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

26- محمد سلطان حمو. (2015). الاتصالات الإدارية. ط1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

27- منال طلعت محمود. (2003). أساسيات في علم الإدارة. ط1. مصر: ذ. د. ن.

28- جمال الدين لعويسات. (2009). مبادئ الإدارة. ط2. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.

29- زكي محمود هاشم. (د س). إدارة الموارد البشرية. ط 2. الكويت: دار السلاسل للنشر والتوزيع.

30- فتحي أحمد دياب عواد. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

31- عبد الغفار حنيفي. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ط 1. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

32- صلاح الدين عبد الباقي. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات. ط 1. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

33- عبد الغفور يونس. (د س). تنظيم وإدارة الأعمال. ط 1. لبنان. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

34- بلال خلف السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

35- صالح مهدي محسن العامري. طاهر محسن منصور الغالبي. (2007). الإدارة والأعمال. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

36- علي شريف. (2005). الإدارة المعاصرة. ط1. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

37- جمال الدين محمد المرسي. ثابت عبد الرحمان إدريس. (2004). السلوك التنظيمي. ط 1. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

38-خيضر كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. ط 1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

39- محمود أحمد فياض. عيسى يوسف قدادة وآخرون. (2010). مبادئ الإدارة. ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

40- محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

41- محمد قاسم القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي. ط4. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

42- محمد إسماعيل بلا. (2004). إدارة الموارد البشرية. ط1. مصر: دار الجامعية الجديدة.

43- حسين حريم. (د س). إدارة الصراع التنظيمي. دراسة ميدانية في الأردن: مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. 2. .6

44- ناصر قاسيمي. (2012). الصراع التنظيمي. ط 1. مصر: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

45- زهير بوجمعة شلابي. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط 1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

46- رحالي حجيلة. (2012). الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع. ديوان المطبوعات الجامعية.

47- خليل محمد حسن الشماع. خيضر كاظم حمود. (2009). نظرية المنظمة. ط4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

48- أمل محمود علي عبيدي. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد. .69

49- أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط 3. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

50- أحمد ماهر. (2010). كيف تسيطر على صراعات العمل. ط 2. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

51- جاري كاراس. (2014). مهارات التفاوض الناجح. ط 1. الجزائر: دار الجزيرة للنشر والتوزيع.

52- حسين أحمد الطراونة. (2012). نظرية المنظمة. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

53- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

54- حسين حريم. (2009). إدارة المنظمات منظور علي. ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

55- شوقي ناجي جواد. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال. منظور كلي. ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

56- محمد الصيرفي. (2007). السلوك الإداري. العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع.

57- محمد قاسم القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي. ط3. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

58- زيد منير عبوي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط 1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

59- Boulefinouchet (M). (2004). Introduction à la sociologie des fondements. Office des publications, universitaires.

60- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. ط 1. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

61- زاهد محمد ديري. (2011). السلوك التنظيمي الإداري. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

62- خيضر كاظم حمود وروان منير الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. ط 1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

63- عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الفصل الثالث- نماذج ونظريات دراسة الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي:

تمهيد

أولا- الاتصال التنظيمي وتشخيص الصراع

1-أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

2-نماذج إدارة الصراع التنظيمي.

3-الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي.

ثانيا- النظريات المفسرة للدراسة.

1-النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي.

1-1-النظريات الكلاسيكية.

1-2-النظريات النيوكلاسيكية.

1-3-النظريات الحديثة.

2-النظريات المفسرة للصراع التنظيمي.

2-1-النظريات الماركسية.

2-1-1-الماركسية التقليدية.

2-1-2-المركسية المحدثة.

2-2-البنائية الوظيفية.

2-3-نظرية الفعل لميشال كروزيه.

-خلاصة الفصل.

-قائمة مراجع الفصل.

تمهيد:

بعد استعراضنا لجملة الأدبيات حول مفهومي الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي، والتطرق لأهمية كل متغير وعلاقته بالآخر من خلال عدد من المؤشرات والمعايير ذات الصلة أوضحنا أن الإدارة لا تستطيع أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المنظمات، فهي تتدخل بكل الوسائل الممكنة عندما تنعدم الصراعات أو تنخفض على المستوى المطلوب، ولم تعد الأساليب القديمة لإدارة الصراعات صالحة للاستخدام وقادرة على معالجتها نتيجة تعقد العلاقات وكبر حجم المنظمات، لذا ظهرت العديد من الأساليب والنماذج التي ارتبطت بشكل مباشر بإدارة الصراعات التنظيمية، وسنتناول في هذا الفصل أساليب إدارة الصراع التنظيمي ونماذج إدارة هذا الصراع وأهم الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي، كما سيتم التطرق إلى النظريات المفسرة لهذه الدراسة، باعتبار أن النظريات التنظيمية قد مرت بمراحل بدءا من النظريات التقليدية إلى ظهور نظريات أخرى حديثة.

أولا- الاتصال التنظيمي وتشخيص الصراع:

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وآثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعملية التشخيص تبين للإدارة بأن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها. وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة.

وفي عملية التشخيص يتوجب على إدارة المنظمة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:

- ما هو حجم الصراع؟.

- هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟.

- ما هو تأثير عامل الوقت؟.

- بمعنى هل الوقت في صالح المنظمة أولا؟. وهل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟.

وغيرها من الأسئلة. (حسين بورغدة، 2005، ص151.)

والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية للمنظمة:

- تحديد نطاق المشكلة في أول مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.

- تقليل الجهود المبذولة في التكاليف والاقتصاد والوقت.

- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق خلافات أخرى من جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع مشكلة أخرى.(أمل محمود علي العبيدي، 2008، ص83.)

وهناك مجموعة من وسائل الاتصال التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:

- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر وطرحها على محل الجد.

- إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.

- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات ويمكن الاستعانة بالشكل الموالي الذي يوضح استعمالا للأساليب في الصراعات وحل المشاكل التي قد تظهر داخل المنظمة: (أمل محمود علي العبيدي، 2008، ص7)

- كما أن الاتصال عملية مشتركة يتبادل فيها طرفين أو أكثر بما لديهم من مفاهيم وأفكار وتصورات بما يساعد في تسهيل عملية التعامل مع الصراعات وتخفيفها.

- يصعب عزل الصفات الشخصية والاتجاهات والخصائص السلوكية للقائمين بالاتصال عن اختيار أسلوب وكيفية الاتصال لضمان تحقيق الهدف من الاتصال، ومن ثم فإن حجم ودرجة الصراع يمكن أن تؤثر على قرار الفرد باختيار أسلوب اتصالي معين.

- تجاهل أحد الطرفين لردود أفعال الطرف الآخر في عملية الاتصال، أو إدراك أحد الطرفين أن الآخر لا يهتم الاهتمام المناسب والكافي برأيه أو تصوره أو مطالبه... ويعتبر ذلك أحد أهم أسباب تشويش الاتصالات وتوتر العلاقات، ومنه فإن الاتصالات الفعالة والايجابية يمكن أن تقلل من توتر العلاقات وبالتبعية تخفيف الصراعات. (سعد المحرمي خيبر، 2006.)

نستنتج مما سبق أنه من خلال عملية الاتصال يمكن قبول سياسات العمل، وتحقيق التعاون وترابط الفكر وكلها تؤدي إلى تقليل الصراعات وبواسطتها يمكن إحداث تغييرات مطلوبة في العمل أو في العلاقات والتعامل مع أية صراعات، بشرط أن يكون الاتصال جيدا وملائما وفعالا.

1-أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل المنظمة لإدارة الصراع ومعالجته ومواجهته وتكييفه لخدمة المنظمة وتوجيهه بشكل ايجابي، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ومن بين أساليب إدارة الصراع ما يلي:

1-1- **أسلوب التجنب:** ويعني تجاهل مسببات الصراع بالرغم من استمرار حدوثه، وبالرغم من أن تجاهل الصراع يقوم على فرضية مؤداها إن الإغفال والتجاهل يمكن أن يساهم في حل الصراع، فإن بعض الباحثين يخشون من إمكانية زيادة الصراع قسوة وضراوة. (عامر عوضه، 2008، ص277.) ويقصد به أيضا أنه: تلك العملية للتهرب أو الانسحاب من إدارة الصراع ويتضح ذلك عند المديرين عند إهمالهم أو تجاهلهم مواقف معينة في إدارة الصراع مثل تجنب مدير مدرسة حضور اجتماع معين. (سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، 2007، ص41.)

ومن آليات هذا الأسلوب ما يلي:

1-1-1- الإهمال: ويعتمد هذا الأسلوب على التجاهل والتغاضي الكلي عن أسباب الصراع، وبالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة، وقد يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع وتزايد حدته مع مرور الوقت.

1-1-2- المباعدة العضوية: وتتمعن طريق الفعل الجسدي بين أطراف الصراع، بحيث لا يتم التفاعل والاتصال المباشر بينهم، وبالتالي ينتهي الصراع.

1-1-3- التفاعل المحدود: ويكون التفاعل فيها بين أطراف الصراع، مقتصرا على الأمور الرسمية مثل: اللقاءات الرسمية والاجتماعات. (معن مروان عياصرة، ومروان محمد بني أحمد،دس، ص59.)

1-2- أسلوب التعاون: هذا الأسلوب يدعو إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين بمعنى يحاول كل طرف تأمين أو تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، ويمثل هذا الأسلوب محاولة الإدارة

معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن أطراف الصراع من تحقيق احتياجاتها. وإن هذا الأسلوب يجعل كل طرف راض عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة ايجابية للصراعات القائمة، وبالتالي كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه، ومنه العمل من خلال توفير الجهود من اجل فهم احتياجات الطرف الآخر، وعلى العموم يكون هناك تعاون متبادل لكلا الطرفين، وتكون هناك إمكانية كبيرة للاتصال والحوار وتعريف كل طرف بمطالبه للآخرين، وبهذا تصبح هذه المطالب في نظر الطرف الآخر عبارة عن مبادرة معقولة وموضوعية وليس هجوم مضر وخطير. (حسين بورغدة، 2005، ص ص، 153،154.)

1-3- أسلوب التنافس: بموجب هذا الأسلوب فإن العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره والامتثال لها، لكن في هذه الحالة يمكن أن يكون تنافس بين الأطراف المشاركة المتدخلة في إدارة الصراع من منطلق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم، وكنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في الإدارة سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر،
ويشير Thomas and Kolman إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل من استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة، أيضا في حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته، ومن مزايا هذا الأسلوب هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبه هدم روح التعاون الجماعي. (محمد رضا شنة، 2007، ص78.)

ويقصد به أيضا الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وأن هذه الأهداف غير متوافقة.(عامر عوض، 2008، ص276.)

1-4- أسلوب الاسترضاء: يعبر هذا الأسلوب عن اهتمام متدني بالذات واهتمام عالي بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع.

1-5- أسلوب الهيمنة: يعبر هذا الأسلوب عن اهتمام عالي بالذات واهتمام متدني بالآخرين إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، ويمثل هذا الأسلوب موقف رابح خاسر. (إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، الأردن، ص ص، 25،26.)

1-6- أسلوب التسوية: وهنا يتم اتخاذ حل وسط بين الأطراف المتصارعة، ويتمثل هذا الحل من خلال التعاون والتشدد، بمعنى أن يحرص كل طرف على تقديم تنازلات للطرف الآخر دون أي ضغوط مما يعمل على تحسين العلاقات بينهم ويتم تخفيف حدة الصراع مما يؤدي إلى تحسين الأداء، غير أن حل الصراع باستخدام هذا الأسلوب يكون على المدى القصير، فقد يظهر الصراع مرة أخرى على المدى الطويل ويعاب عليه أن يتصف بقدر محدود من الحزم والتعاون ويمكن استخدامه في الحالات التالية:

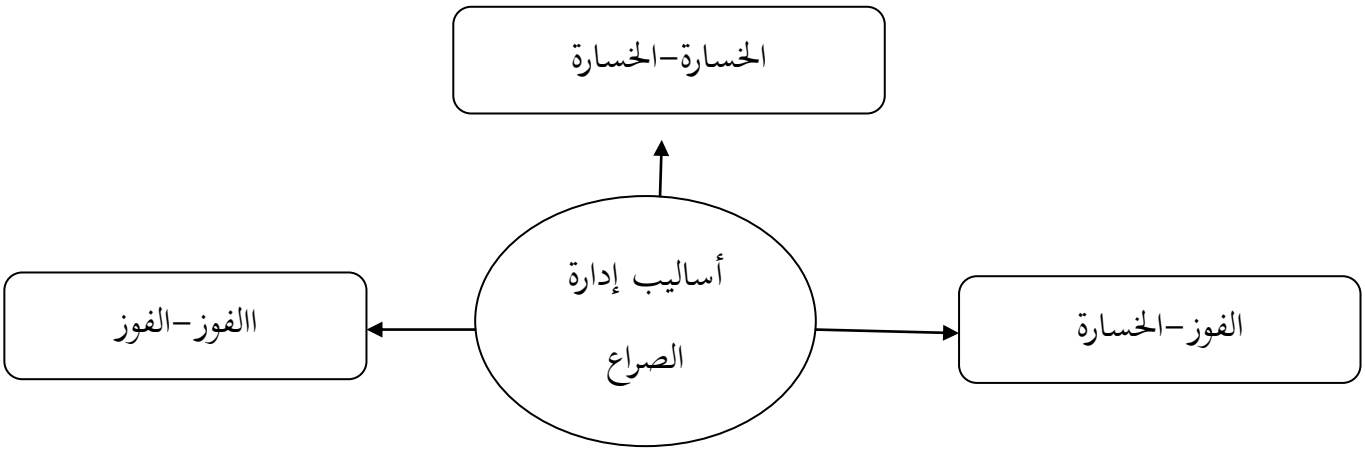
- لإيجاد حلول مرضية ومؤقتة.

- الوصول إلى حلول عملية تحت ضغوط الوقت.

- حل بديل حين يكون التشارك أو التنافس غير ناجح. (نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، 2014، ص18.)

ويمكن تمثيل أساليب إدارة الصراع كذلك على النحو الآتي:

الشكل رقم11: يوضح أساليب إدارة الصراع.



المصدر: أمل محمود علي العبيدي، 2008، ص8.

- يتضح من خلال الشكل أعلاه:

- أن أسلوب الخسارة– خسارة يستعمل أساليب معينة ومنها التجنب أو التهدئة أو الخسارة في معالجة الصراعات ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الأساليب غير مرغوب فيه كثيرا لقدم إمكانية حسم الصراعات.

- في أسلوب الخسارة الفوز من المعلوم أن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع او الهروب منه هي من الأساليب غير الفاعلة.

- أسلوب الفوز الفوز: يتم بموجبه استعمال أساليب المجابهة والحل العلمي المتكامل للمشاكل وعدم إهماله ويعد من أفضل الأساليب إذ أنه يتيح أو ينتج حلول مرضية للجميع لحسمها بأسلوب مناسب وباستعمال الشكل الأكثر فاعلية ونضجا للمنظمة من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع وبموجب هذا الأسلوب يحصل كل طرف في الصراع على شيء مما لا يترك مبررا. (أمل محمود علي العبيدي، 2008، ص8).

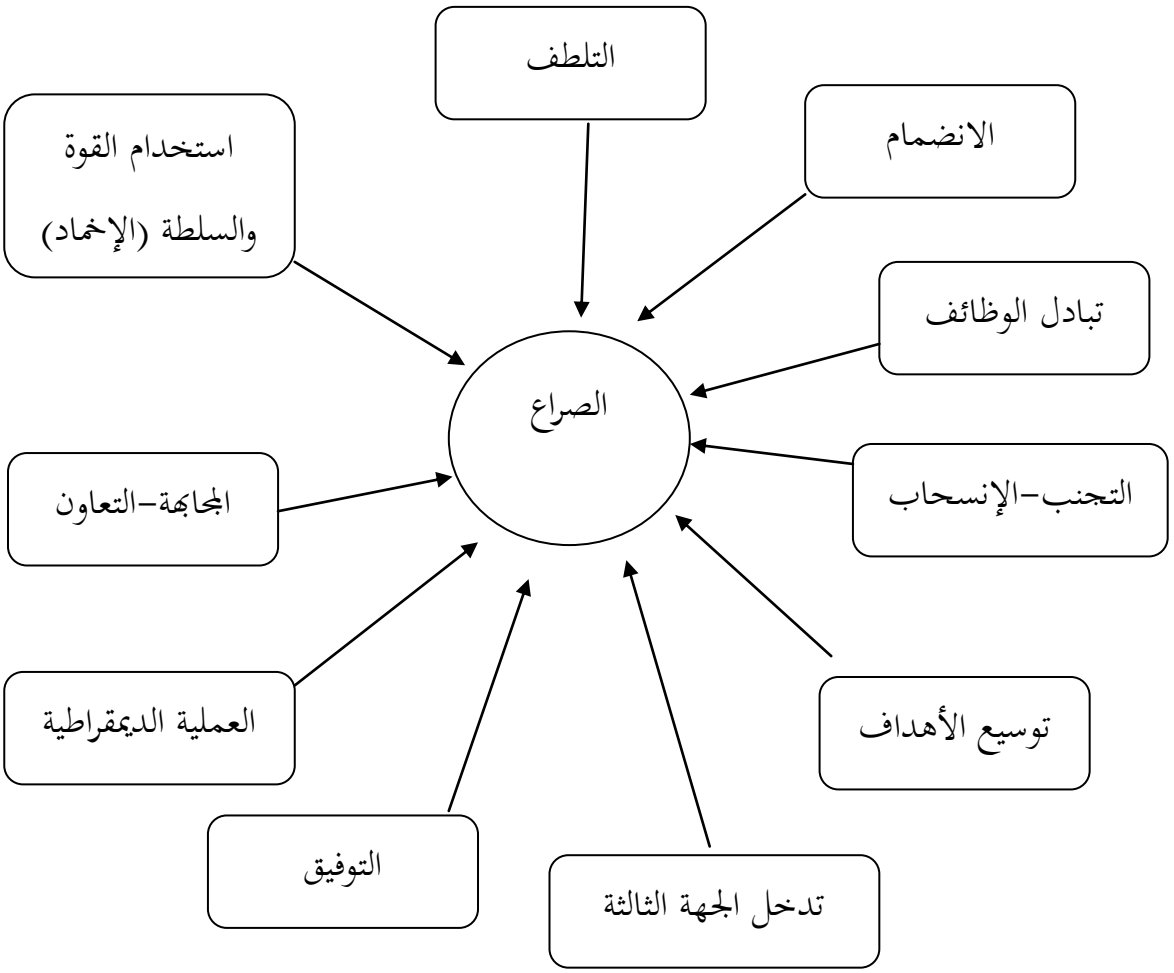
من خلال التحليل السابق لأساليب إدارة الصراع التنظيمي يتبين أن هناك أساليب كثيرة ومتعددة لغدارة هذا الصراع، وان هذا التعدد لهذه الأساليب يعكس حقيقةوجود الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في معظم المنظمات، ومن ثم ظهور الحاجة إلى إدارته بشكل علمي، وتكمن فعالية الإداري في كيفية، استخدامه لأسلوب إدارة الصراع في مواقف الصراع المتعددة لتحقيق قدر معتدل من الصراع التنظيمي المتعلق بجوهر العمل والمحافظة عليه.

1 -نماذج إدارة الصراع:

هناك مجموعة من أساليب إدارة الصراع تم التركيز عليها من قبل الباحثين، وفيما يلي أهم الدراسات التي تعرضت لإدارة الصراع:

نموذج بليك وموتون: تتعدد وتتنوع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون. ويمكن تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه التالي:

الشكل رقم12: يوضح أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود،2007،ص.309

2-1-1- الإخماد: قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.

2-1-2-التلطيف:التنفيس عن الصراع، بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.

2-1-3-تدخل الجهة الثالثة: أي تدخل جهة أخرى ليست طرف في الصراع لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.

2-1-4-التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق كل منهما مكاسب جزئية.

2-1-5- الانضمام: أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.

2-1-6- العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.

2-1-7- تبادل الوظائف: حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات وبالتالي يسهل الحل.

2-1-8- توسيع الأهداف: أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث ستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود،2007، ص309.)

2-1-9- المجابهة، التعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو تسوده العواطف والتوصل إلى قرار واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

2-1-10- التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله أو تغير الموضوع.(خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص310.)

2-2- النموذج الموقفي للصراع:

تم بناء النموذج الموقفي للصراع لمساعدة فرق العمل والمدراء العاملين على حد سواء لتشخيص مواقف الصراع التي تواجههم، حيث يقترح هذا النموذج مداخل عدة لإدارة الصراع ولمواقف مختلفة اعتمد بناء هذا النموذج على متغيرين موقفين هما: المتغير التوزيعي: حيث يشير إلى درجة رؤية الفرد للتباين والاختلاف بين هدفين أو أكثر يسعى لتحقيقهما. والمتغير التكاملي الذي يشير إلى الدرجة التي من خلالها يرى الفرد وجود التكامل والملائمة بين هدفين أو أكثر التي يسعى الفرد أو فريق العمل لتحقيقها، وفي ضوء التعايش الحاصل بين متغيرين، ودرجة كل منهما تظهر الخلايا الأربعة للنموذج الموقفي في:(شوقي ناجي جواد، 2010، ص407.)

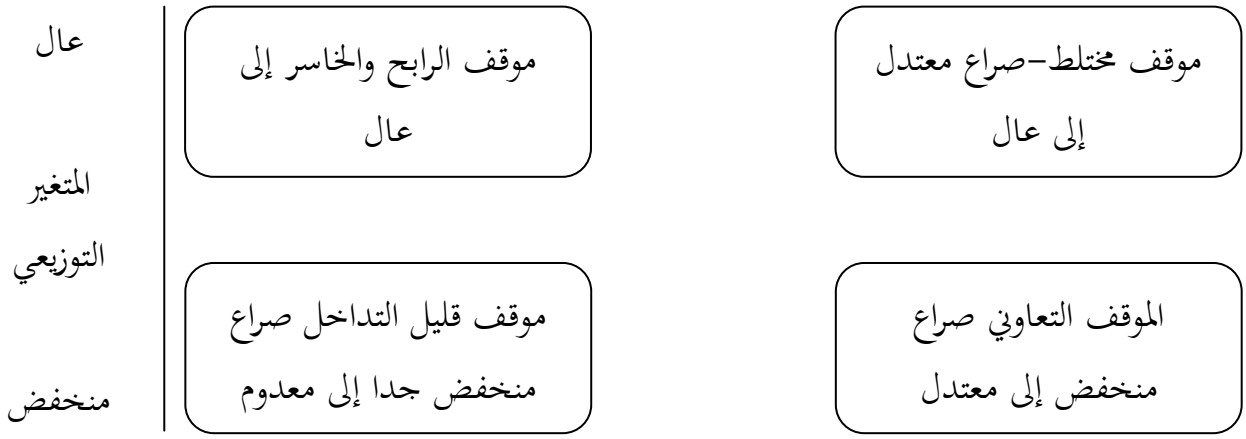
2-2-1- موقف الرابح والخاسر: وينشأ عندما يسعى شخص ما لتحقيق منافع على حساب شخص آخر.

2-2-2- موقف مختلط: وينشأ عندما تكون العلاقة بين المتغيرين عالية على المحورين مثل: شروع إدارة المنظمة والنقابة بتوزيع تكريم على العاملين حيث أن غاية المنظمة زيادة الأرباح وغاية النقابة زيادة المنافع والامتيازات للعاملين.

2-2-3- موقف تعاوني: ويحدث مثل هذا الموقف عندما تكون العلاقة ضعيفة على المحور التوزيعي وعالية على المحور التكاملي. ذلك على عمل احد الأفراد، فرق العمل.

2-2-4- موقف قليل التداخل: ويحدث مثل هذا الموقف عندما تكون العلاقة منخفضة على المحورين التوزيعي والتكاملي في مثل هذه الحالة لا تظهر أو تكاد تكون معدومة. (شوقي ناجي جواد، 2010، ص407.)

الشكل رقم13: يوضح الخلايا الأربعة للنموذج الموقفي للصراع.



عال المتغير المتكامل منخفض

المصدر: شوقي ناجي جواد، 2010، ص407.

2-3- نموذج رحيم: يقوم هذا النموذج على الخطوات التالية:

2-3-1- التشخيص: تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة الصراع، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع والأعراض الناتجة، وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع، وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

2-3-2- التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال أسلوبين هما:

العمليات الإنسانية: حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع.

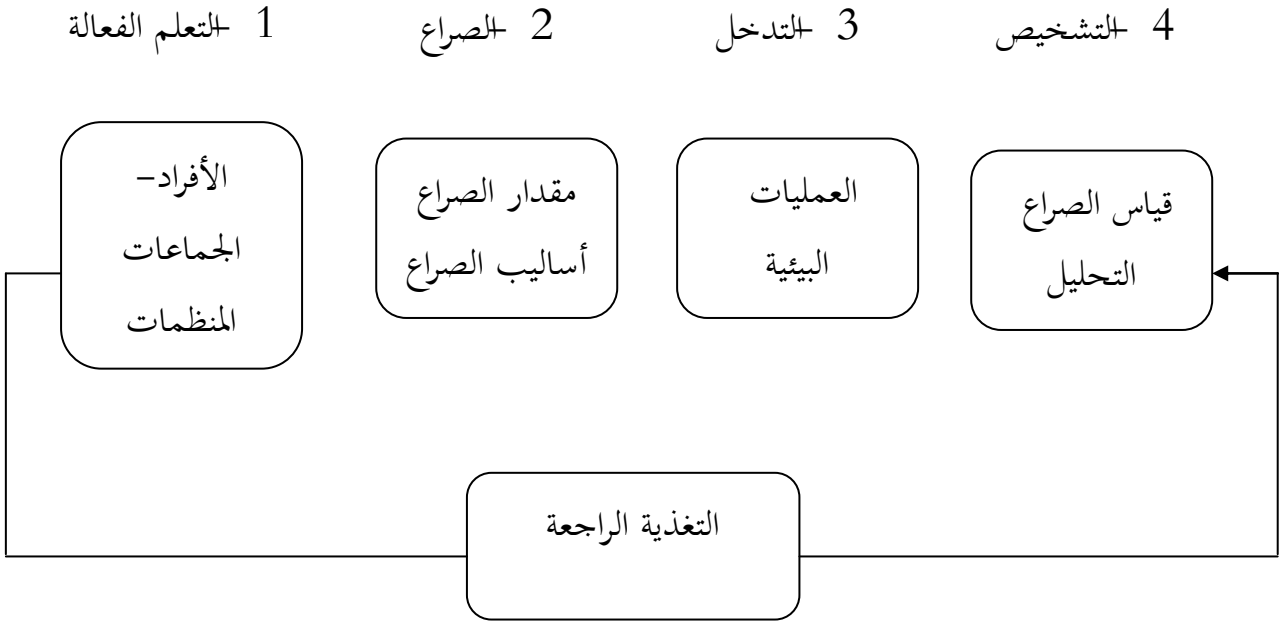
البيئة التقنية: وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل. والتعديل في هيكل وبنية المنظمة كل ذلك للوصول إلى كفاءة في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

2-3-3- الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين وقد يكون الصراع متباين في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية، وقد لا يكون ظاهرا للعيان.

2-3-4- التعلم والفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقليته متفتحة قادرة على إحداث التغيير في ثقافتها والقادرة على التأثير في المرؤوسين والمثير للإبداع.

ولا بد من تتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمه. (عياصرة وبني أحمد، 2008،ص ص55،56.)

الشكل رقم 14: يوضح نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر:عياصرة وبني أحمد، 2008، ص57.

يفهم من خلال ما سبق أن بليك وموتون يطرحان عدة بدائل لإدارة الصراع، منها أسلوب الإخماد الذي يعتمد على استخدام الإدارة للقوة والسلطة القانونية لحل الصراعات أو استخدام أسلوب التعاون الذي يعتمد على تبادل المعلومات والحقائق بكل موضوعية، وأسلوب التوفيق الذي يهدف إلى الوصول إلى حل وسط يرضي طرفي الصراع. في حين النموذج الموقفي يقوم على أربع خلايا: موقف الرابح والخاسر، موقف مختلط، موقف تعاوني، موقف قليل التداخل، أما نموذج رحيم في إدارة الصراع يرتكز فيه على أن عملية الصراع التنظيمي تبدأ أولا بتشخيص الأسباب ومصادر الصراع وأبعاده، ثم التدخل فيه عن طريق عمليات سلوكية كالاتصال والحوار، في حين أنه في مرحلة الصراع يتم فيها مواجهة الصراع بشكل مباشر حسب الشدة والمستوى الذي وصل إليه الصراع، وفي المرحلة الأخيرة يتم فيها تعليم أطراف الصراع على أساليب وكيفية التعامل مع الصراع دون أن يهمل أهمية ودور التغذية العكسية في عملية إدارة الصراع.

2 – الآليات التنظيمية لتعامل مع الصراع:

المقصود بآليات التعامل مع الصراع ليست وسائل القضاء عليه أو التخفيف منه بل يعني إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابا وفعالا ومن الآليات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراع ما يلي:

–العمل على تفعيل العلاقات العامة فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.

– العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع، والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات.

– اعتماد آليات التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.

– توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم، أن من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة، وفي إيجاد حوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام.

– الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات، ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان والمجالس، بحيث يشترك فيها المسؤولين من المستويات المختلفة، ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بالصراعات أو مشاكل العمل من أجل اتخاذ الإجراءات الكفيلة للتعامل معها. (محمد قاسم القريوتي، 2003،ص263.)

– زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم، ويقلل من التناقض فيما بينهم، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة تفهمهم لبعضهم البعض، ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل مشكلاتهم.

– دمج الوحدات الإدارية المتصارعة، فهذا الأسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث على القواسم المشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير.

– ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من اجل المعارضة، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم، فبعد استنفاد

الوسائل الأخرى الممكنة، قد يكون ضروريا. نقل مثل هؤلاء الموظفين أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم قد يكون آخرها الاستغناء عن خدمتهم.(محمد قاسم القريوتي، 2010، ص365.)

ثانيا –النظريات المفسرة للدراسة:

النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي:

لقد تعددت المداخل النظرية للدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية، ويمكن تصنيف الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

1 ‡ **النظريات الكلاسيكية:** تضم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الفكرية الآتية:

- نظرية الغدارة العلمية.
- نظرية التقسيم الإداري.
- نظرية البيروقراطية.

وقبل التطرق إلى هذه الاتجاهات الفكرية تجدر الإشارة إلى أهم الافتراضات الصريحة والضمنية التي اعتمدتها المدرسة الكلاسيكية:

–نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته كائن اقتصادي.

–اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية وبسيطة.

–اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء.

–نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وان هذه البيئة مستقرة نسبيا.

–اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج. (حسين حريم، 2006، ص51.)

1 ‡ ‡ 1 -**نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فريديريك تايلور Fredirick Taylor 1856-1915 رائد الإدارة العلمية ويطلق عليه الأب الروحي لها، وقد بدأ حياته مراقب عمال في شركة الصناعة الصلب والحديد، وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين، وبحكم عمله فقد ركز اهتمامه

وتجاربه على مدراء الخط الأول وعلى مشكلات العمال اليومية، وكان يعتقد بأن الهدف الأساسي للمدير وجوب تحقيق أقصى ازدهار منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل. وقد توصل تايلور إلى خمسة مبادئ في الإدارة العلمية:

– التخصص الدقيق العالي في العمل.

– إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب.

– اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

– تعاون الغدارة والعاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.

– تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والعاملين. (حسين حريم، 2006،ص ص5252.)

فيتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل والقرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة. (فريد كورتل، 2010، ص30.)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الاتصال يمثل أساسا طريقا ذا اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس في ظل مبادئ مدرسة الإدارة العلمية، وقد حدد تايلور أن التعاون المطلوب من العامل سوف يتحقق عندما تحدد له أفضل الطرق لأداء عمله وأن العامل سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له ما دام تحديدها ممكنا، وعليه فإن القرارات والتعليمات تتخذها الإدارة العليا وما على المرؤوسين إلا التنفيذ. فالاتصالات حسب الإدارة العلمية وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرئيسية وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها غير أن ما يعاب على هذا الاتجاه هو إغفاله للاتصالات غير رسمية التي تنشأ نتيجة لتفاعل الأفراد داخل المنظمة.

1 4 2 -**نظرية التقسيم الإداري**: هنري فايول Hanri Fayol يختلف هنري فايول عن تايلور في الخلفية العملية، فهو لم يبدأ حياته العملية عاملا، بل مديرا في أحد الشركات في بلده فرنسا، وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ورأى أن هذه المبادئ

قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات وحدد فايول أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساسها مهما لزيادة الإنتاج ومن بينها نذكر ما يلي: (محمد قاسم القريوتي، 2010، ص78.)

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- مبدأ الانضباط.
- مبدأ وحدة الأمر.
- مبدأ العدالة والمساواة.
- مبدأ روح الجماعة. (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص88.)

ويقصد بروح الجماعة أو روح الفريق تطبيق مبدأ الإتحاد قوة وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل إنجاز العمل والوصول إلى الأهداف.

ومبدأ الاتصال الأفقي: والذي ينصح فايول المديرين باللجوء إليه في اتخاذ القرارات بدلا من الصعود إلى الرئيس الأعلى مع إخباره بنتيجتها.

وقد بين فايول أن الاتصال الأفقي المباشر يوفر الوقت، كما أنه يضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة. لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل. ويعني أن المنظمة تعتبر هرم أو سلسلة من علاقات الرؤساء بالمرؤوسين انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته. (حسن العلواني، 2006،ص45.)

1-1-3-النظرية البيروقراطية ماكس فيبر: Max Weber

تعد البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش حول قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

ويعد ماكس فيبر أول من استخدم هذا المصطلح، محددا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات

الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات. (لوكيا الهاشمي، دون سنة، ص65.)

وأكدت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل: تقسيم العمل والتخصص لضبط سلوك العمال، وزيادة مستوى الأداء، وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، وجود تعليمات وقواعد محددة لسير العمل، الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2006، ص276.)

حيث ترى هذه النظرية أن خط الاتصالات يجب أن يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يؤكد مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد، حيث تهتم هذه النظرية بقنوات الاتصال الرسمية والتركيز على وسائل الاتصال المكتوبة مثل: التقارير، المنشورات، اللوحات البيانية، وما تؤديه من دور في عملية توثيق عمل المنظمة، كما أنها تعتبر التنظيم نظام مغلق لا يتفاعل مع المحيط.

1-2-النظريات النيوكلاسيكية:

لقد قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة، مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية، وعلى ذلك فبجانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة، تهتم النظريات السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية، وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل التنظيم، وما لها من تأثير في العلاقات المقررة.(لوكيا الهاشمي، دون سنة، ص.) وقد برزت بصفة خاصة في أعمال إلتون مايو و ماك غريغور.

1-2-1-نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو: Elton Mayo

لقد ظهرت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية واستمدت أفكارها من تجارب هاوثورن التي أجريت في شيكاغو من طرف إلتون مايو وزملائه تحت رعاية شركة وسترن الكتريك وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال. (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص101.)

ونمت حركة العلاقات الإنسانية وتطورت كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية. (لوكيا الهاشمي، دون سنة، ص81.)

فمن خلال تجاربها استطاعت أن تثبت أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ودافعية الأفراد نحو عملهم، كما أثبتت إحدى تجاربها أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا قلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل كما في النظريات الكلاسيكية إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، ووسيلة لإقناعهم بآدميتهم ورفع كفاءة العمل والرضا عنه. (أحمد ماهر، 2000، ص32.)

1-3-النظريات الحديثة: تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل، بين فكر كل من المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، ومدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الإنتاجية. ومن بينها نذكر:

1-3-1-نظرية النظم لشاستر برنارد : أكدت على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظام مفتوح يتكون من عدة نظم فرعية، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك فمن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر،

وللإدارة ضرورة إدراك المسؤولين في أية منظمة أن أية مؤسسة وفروعها إنما جزء من البيئة الخارجية. ولا يمكن أن تنجح في أداء مهامها إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة. وهو ما يشار إليه في مصطلحات نظرية النظم بعملية لتغذية الراجعة.(محمد قاسم القريوتي، 2012، ص42.)

كما تهتم أيضا بالصورة الكلية للمنشأة وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنشأة، وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، حيث تعتمد على مفهوم النظام الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعتها تركيبا موحدا، وعليه فإن المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، وبالتالي المنشأة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة. (سلوى عثمان الصديقي، 2001، ص41.)

حيث تهتم هذه النظرية بمكوناتها النظام والأنظمة الفوقية، بمعنى أنها ترتكز على عملية الاتصال ويمكن تعريف هذه العملية ضمن هذه النظرية بأنها عملية تبادل للوسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها، وكذلك الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية. (مي عبد الله، 2006، ص37.)

1-3-2-النظرية الموقفية: هي امتداد لنظرية النظم، هي أيضا تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح، تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وان هناك طرق عديدة حسب نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة بهم. (أحمد ماهر، 2000،ص35.)

والاتصال حسب هذه النظرية وسيلة من خلالها يتحصل أصحاب صانعي القرار على المعلومات والبيانات اللازمة التي يحتاجون إليها، كما أنه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة والابتعاد عن الجمود.

1-3-3-نظرية المعلومات: هي نظرية في هندسة الاتصالات لتوربرتواينر وكلود شانون تقر بوجود حد أعلى للمعدل الذي يمكن أن تنتقل به المعلومات في أي قناة اتصالية وترى بأن عملية الاتصال هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها حيث يتم تحويل كل المعلومات إلى رموز معينة وقد تتخذ تلك الرموز شكل الإشارات الكهربائية كما

يحدث في الحاسبات الآلية، وبذلك تسهل عملية استقبال وتخزين تلك المعلومات. (جودة شاكر، 2013،ص241.)

فنظرية المعلومات تهتم بتحويل البيانات والمعلومات محل الاتصال من الشكل الوصفي إلى الشكل الإحصائي مما تسهل عملية معالجة تلك البيانات بشكل أسرع.

2 - **النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:**

2 1 –النظريات الماركسية:

2 1 1 – الماركسية التقليدية:

إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع:

افترض كارل ماركس أن التنظيم الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى بحيث هو الذي يحدد النظمالأخرى الثقافية، الإيديولوجية والقيمية والمعتقدية والأفكار وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوة ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور منظمة داخل الأنساق الاجتماعية بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة والمتعارضة، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار ويتضح هذا الصراع من خلال التعارض الثنائي بين المصالح، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها. (ناصر قاسيمي، 2005، ص63.)

إن المصدر الأساسي والمركزي للقوة عند ماركس هو ملكية وسائل الإنتاج التي تحدد الوضع الاجتماعي أو هي تحدد الوضع الطبقي في المجتمع ومن خلال نظام التبادل هذا تنمو بنية اجتماعية تدعم نظم الإنتاج الرأسمالية، وتقود هذه المناقشة ماركس إلى تحليله الكلاسيكي الشهير للطبقات الاجتماعية بحيث هناك دائما في أي مجتمع طبقي طبقتين اجتماعيتين أساسيتين:(محمود عودة،دون سنة، ص104.)

ففعالية الأفراد الذين لا يمتلكون وسائل الإنتاج البروليتاريا يؤدون العمل الإنتاجي لصالح هؤلاء القلة التي تمتلك وسائل الإنتاج المختلفة الرأسماليون وتلك هي الخاصية المميزة للمجتمعات غير اشتراكية في أي زمن عبر التاريخ وفقا للنظرية الماركسية وعلى ذلك تكون علاقة صراع بين هاتين الطبقتين بحكم تناقض مصالحهما.(فليب جونز، 2010، ص97.)

2-1-2- الماركسية المحدثة: يعتبر رالف دوندورف ولويس كوزر من أبرز الممثلين المعاصرين لهذه النظرية، وقد أدت نشاطاتها الفكرية والعلمية إلى إعادة توجيه اهتمام العلماء الاجتماعيين في الولايات المتحدة خاصة إلى طبيعة وظائف الصراع في الحياة الاجتماعية المعاصرة كما أكد هذان العالمان على الوظائف التكاملية للصراع أي أن الصراع يؤدي إلى التكامل الاج وليس إلى التفكك والتحول.

2-1-2-1-رالف درندورف: يرى رالف أن الصراع شيء جوهري لأي تنظيم اجتماعي، كما أنه يسعى أن يجعل نظرية الصراع جزءا لا يتجزأ من التراث الماركسي، حيث حاول أن يقدم تفسيرا للعلاقة بين السلطة والصراع، حيث يوجد تفاوت مقبول في السلطة يتضمن فكرة ماركس عن الصراع الطبقي، إلا أنه يشمل أيضا الصراع بين الجماعات لأسباب أخرى تختلف عن امتلاك وسائل الإنتاج وعلى سبيل المثال: قد يكون هناك صراع بين من يقومون بأعمال السكرتارية وبين المديرين داخل المنظمة وذلك على الرغم من عدم امتلاك جماعة منها لوسائل الإنتاج، ونجد أن منظور درندورف يمكن أن يستخدم أيضا في تحليل الصراع داخل التنظيمات. (طلعت إبراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات، دون سنة، ص101.)

ويعتني درندورف بعلاقات السلطة التي تسمح بتشكل جماعات الصراع بشكل نظامي داخل التنظيمات.

وأن أهمية جماعات الصراع هذه تكمن في أنها تنتج عندما تمارس السلطة، في إطار علاقات السلطة ويميز درندورف بين السيطرة والخضوع وهما الثنائية التي تولد الصراع.

فالسيطرة: تعني المشاركة في ممارسة السلطة.

أما الخضوع: فيشير إلى الحرمان من السلطة، أو الاستبعاد من ممارسة السلطة. (محمد عبد الكريم الحواري، 2008، ص99.)

إن الصراع ينشأ بين مواقع السيطرة ومواقع الخضوع، حيث أن مصالح هذه المواقع متعارضة في جوهرها وفي اتجاهها، ويوضح دارندورف أن المصالح تربط الأفراد أي رغبتهم بفعل شيء ما وليست خاصية للموقع، وهي بهذا المعنى تمثل مصالح كامنة، تختلف عن المصالح الموضوعية المرتبطة بالمعايير المؤسسية. (محمد عبد الكريم الحوراني، 2008، ص99.)

انصب اهتمام دارندورف على عمليات الصراع، معتمدا في تحليله لعلاقات الصراع على الجدلية وفي الأغلب على مستوى التنظيمات الاجتماعية، اختار تفاوت القوة المتمثلة في السلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى كمصدر لاحتمال الصراع، فقد قسم البناء في التنظيم إلى علاقات منظمة بين من يملكون السلطة ويمارسونها مقابل الخاضعين المنفذين لأوامر وقرارات الفئة الأولى، واعتبر أنما يطبق على هذه التنظيمات يمكن أن يسحب على المجتمع، إذ أن السلطة هنا لا ترتبط أساسا بالأفراد، وإنما كشاغلي أدوار وبهذا يرتبط توزيع السلطة بالتراتب التسلسلي للأدوار.(إبراهيم عيسى عثمان، 2008، ص95.)، فالأساس البنائي للصراع يوجد في تدرج الأدوار تراتبها وتنظيمها، الذي يتضمن توقعات في السيطرة والخضوع.

2-1-2-2-لويس كوزر: يعد من بين أهم أصحاب متطور الصراع الحديث وقد تأثر بكتابات المبكرة لجورج زيمل حول الصراع، وتتضمن نظرية كوزر عناصر كل من المنظور الوظيفي، ومنظور الصراع، وذلك على النحو الذي يستدل عليه من مؤلفه بعنوان: وظائف الصراع الاجتماعي حيث عالج الصراع على اعتبار أنه جانب مهم من جوانب الحياة يوجد في جميع المجتمعات، وقد قام كوزر بتعريف الصراع تعريفا واسعا على اعتباره أنه: الكفاح حول القيم، والمطالبة بالمكانة النادرة والقوة، والموارد كما أنه يتمثل في تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة التخفيف من حدة الضرر أو الإصابة أو التخلص من منافسيهم.(طلعت إبراهيم لطفي، 2009، ص83.)

وصف لويس كوزر بعض نتائج الصراع الاجتماعي في شكل افتراضات مجردة على النحو التالي:

كلما تزايدت حدة الصراع تزايد تضامن كل طرف اجتماعي من الأطراف المتصارعة حيث يشعر كل طرف اجتماعي أنهم في سفينة واحدة وأن من ليس معهم هو ضدهم وأن مصيرهم واحد مشترك.

كلما كان الصراع حادا وعنيفا ومكثفا كانت الجماعات المتصارعة بالغة التحديد والوضوح، وزادت الحاجة إلى التمييز الدقيق بين معسكر كل جماعة أو كطرف ومعسكر أعدائه. (محمود عودة، د س ن، ص108.)

2-2-البنائية الوظيفية:

يرى كل من بارسونز، مرثون، دوركر،غولدنر أن الصراع في العمل كانحراف للحالة السوية لمختلف المواقف والسلوكات البشرية والذي بالإمكان القضاء عليه بواسطة التربية والتكوين واكتساب المواقف الاجتماعية السليمة في التعاون، كما يرون أن النزاع كإنتاج لسوء سير المنظومة الاجتماعية معتمدين على أن كل من العاملين وإدارة المنطقة لهما نفس المصالح ويتقاسمون نفس القيم الإنسانية ولهما في الأخير نفس الفائدة والمصلحة بشأن تسير المنطقة، ولهذا يرون أن النزاع لا ينتج إلا من ضعف وسوء التنظيم ولا إدراك بين الطرفين.

أما النزاع فيكون غالبا في عالم الشغل نتيجة الاختلاف في الأهداف والمصالح مثل الصراع بين العمال وأرباب العمل الذي يحدث عادة بسبب الأجر وعلاقات العمل وظروف العمل المختلفة ونتيجة لهذه الصراعات التي تقضي في كثير من الأحيان إلى الإضراب، والغلق المؤقت للمنشأة ولهذا أصبح من الضروري تنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل بإنشاء أجهزة للمراقبة والتفتيش على المنشأة الصناعية وتسوية الصراعات التي تحدث بينهما وغالبا ما يستخدم الصراع الجماعي القوة، المواجهة بحيث أن العاملين المنظمين في نقابة بإسكاتهم استعمال وسائل ضغط عديدة مثل كبح وتقليل الإنتاج والامتناع عن العمل ساعات إضافية وكذلك اللجوء إلى الإضرابات في أكثر الحالات، كما أن إحدى الوسائل العامة هي المفاوضة الجماعية التي تصل إلى اتفاقية جماعية ويمكن تصنيف الصراع إلى صنفين وذلك على أساس الهدف أو الأهداف الأساسية التي تدور حولها، إذ هناك صراع

الهدى منه فرض الاحترام وتطبيق القانون أو شروط الاتفاقية الجماعية بينما هناك نوع ثاني من الصراع يكون هدفه محاولة إحداث تغير في القانون أو الوصول إلى اتفاقية جديدة مختلفة في شروطها ويمكن تصنيف أسباب الصراع في ميدان العمل إلى ثلاث محاور أساسية:

أسباب تتعلق بتصورات وطموح الأطراف المختلفة في العمل وإمكانية إشباع أو تحقيق الأهداف الأساسية بكل طرف بالنسبة للعمل مثلا يتمثل الطموح في زيادة الأجر والترقية والمكافآت وتحسين مستوى الخدمات.

أسباب تتعلق بطبيعة تنظيم العمل كظروف العمل، ساعات العمل أسلوب الرقابة، درجة الحرية في ممارسة الحق النقابي وطريقة الاتصال.

أسباب تتعلق بتوزيع نمط السلطة وتركيزها مدى مشاركة العمال في المستويات المختلفة في عملية اتخاذ القرار، مدى مراقبة العمال وكذا التأثير المتبادل بين العمال وآليات التمييز بكل المستويات في سيرورة الإنتاج يخلق مشاكل لها قيمة لا يستهان بها على تسير المؤسسة.

2-3-ميشال كروزيه: وقد ارتكزت تحاليل ميشال كروزيه في مستهلها على علم الاجتماع العام لتوسيع نطاق نظرية في تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد استند بعض المحللون إليه لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية، وهذه التناقضات ستؤدي إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق العلاقات السلطة داخل التنظيم ومنظهور شبكات ضاغطة وممارسة للسلطة.ولذلك يمكن التأكد أن ضغوطات التنظيم تشكل الممر الإجباري لهذه العلاقات.

ويركز ميشال كروزيه على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد من خلال وضع مفهوم السلطة على أسس التبادل والتفاوض والصراع، وبذلك يعارض عقلانية التنظيم العلمي ويتبنى موقف

ويرى أن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين، كما يهدف كل فاعل إلى إكساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعد منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لان سيرورة التجديد ترتكز على الشكوك التي تعد مصدر

الصراع الداخلي ومصدرا حقيقيا للقلق الشديد لأن استراتيجيات جماعة الانتماء والجماعات الأخرى غير ثابتة. (عبد القادر خريبش، 2011،ص575.)

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن الإدارة في المنظمات يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لإدارة تسوية الصراعات التنظيمية حيث يقع على عاتقها القيام بالتشخيص الشامل للموقف والبحث والدراسة المدققة، والاتصال السليم، حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب، بحيث لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات التنظيمية، وإنما ينبغي اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة.

مراجع الفصل:

1-حسين بورغدة. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية. العدد .5

2- سعد المحرمي فيبر. (2006). ندوة حول مهارات الاتصالات ودورها في تخفيض صراعات العمل. الإمارات العربية المتحدة.

3- سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النحلة. (2007). إدارة الصراع في المدارس الثانوية. أطروحة دكتوراه. جامعة الملك سعود. السعودية.

4- معن مروان عياصرة. مروان محمد بني أحمد. (2008). إدارة الصراع التنظيمي والأزمات وضغوط العمل. ط1. عمان: دار الحامد.

5- محمد رضا شنة. (2007). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة.

6- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى. (2009). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري. رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. عمان.

7- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون. (2014). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. مجلة العلوم التربوية. مصر: العدد .1

8- خليل محمد حسن الشماع. خضير كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. ط 3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

9- فريد كورتل. ت إلهام بوغليظة. (2010). الاتصال واتخاذ القرارات. عمان: دار كنوز المعرفة.

10- حسين العلواني. (2006). التنظيم الإداري المداخل والمداخل والنظريات المعاصرة. مصر. بروفيشنال للطباعة.

11- طلعت إبراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم. ط 1. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

12- عبد الله محمد عبد الرحمان. (2006). النظرية في علم الاجتماع النظرية الكلاسيكية. مصر. دار المعرفة الجامعية.

13- سلوى عثمان الصديقي. (2001). التكنيك النظري والتطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

14- مي عبد الله. (2006). نظريات الاتصال. ط1. لبنان: دار النهضة العربية.

15- جودة شاكر. (2013). الاتصال في علم النفس. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.

16- ناصر قاسيمي. (2005). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر.

17- محمود عودة. (د س). أسس علم الاجتماع. ط1. دار النهضة العربية للطباعة.

18- فليب جونر. ت محمد ياسر الخواجة. (2010). النظريات الاجتماعية للممارسة البحثية. ط1. مصر: مصر العربية للنشر والتوزيع.

19- طلعت إبراهيم لطفي. كمال عبد الحميد الزيات. (د س). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط1. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

20- محمد عبد الكريم الحوراني. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط 1. عمان: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.

21- إبراهيم عيسى عثمان. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط 1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

22- عبد القادر خريبش.(2011). التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه. محلية جامعة دمشق. 1. 27.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد.

أولا- مجالات الدراسة الميدانية.

1-المجال الجغرافي.

2-المجال البشري.

3-المجال الزمني.

ثانيا- المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثا- أدوات جمع البيانات العلمية.

1-الاستمارة.

2-الوثائق والسجلات.

رابعا- عينة الدراسة.

خامسا- أساليب معالجة بيانات الدراسة.

1-الأسلوب الكمي.

2-الأسلوب الكيفي.

خلاصة الفصل.

مراجع الفصل.

تمهيد:

يساهم الإطار النظري بشكل كبير في تحديد المعالم الأولية للدراسة الميدانية لأي بحث علمي بالنظر إلى جملة المعرفة النظرية التي سبق وتطرقنا إليها في الفصول السابقة الخاصة بالشق النظري في دراستنا الحالية حول متغيري الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، حيث أتاح لنا الإطلاع على الدراسات السابقة إلى حد كبير اكتشاف المنحنى الذي سيكون عليه بحثنا الميداني، وتعتبر الإجراءات المنهجية هي بوابة الدخول في الجانب الميداني من الدراسة نظرا لما تمنحه من توضيح لمعالم البحث حيث يتم إسقاط الجانب النظري من الموضوع على الواقع، فالدراسة الأمبريقية للظاهرة محل البحث تفرض على الباحث أن يقوم بتحديد المجال الجغرافي الذي سيجري فيه بحثه والمجال البشري المتمثل في مجتمع البحث وطبيعة العينة المعنية بالدراسة وكيفية اختيارها، وكذلك المنهج الملائم للدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات واستقصاء الظاهرة.

أولا- مجالات الدراسة الميدانية.

من بين الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة وكما هو متفق فإن لكل دراسة ثلاث مجالات وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني:

1-المجال الجغرافي: ويقصد به المكان الجغرافي الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية ويتطلب على الباحث التعريف الدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع البحث، والذي سيتم سحب العينة منه، وتطبيق الأدوات الأساسية في جمع البيانات (غربي علي، 2009، ص 67.)

وانحصر مجال دراستنا بجامعة محمد الصديق بن يحي. جيجل وقد أجرينا دراستنا بالتحديد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي أنشئت بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 12/ 362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433هـ الموافق لـ 8 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03/ 258 المؤرخ في 22 جمادى الأول عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، وبناءا على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم للقرار 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 تتضمن الكلية الأقسام التالية:

-قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.

-قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.

-قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.

-قسم الإعلام والاتصال.

-قسم علم الاجتماع.

-قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

2-المجال البشري: المقصود بالمجال البشري مجتمع البحث محل الدراسة أي المجتمع الذي يستعين به الباحث في جمع المعلومات لاختبار فرضياته الإمبريقية، ومجتمع البحث في هذه الدراسة هم جميع

الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –جامعة جيجل – والذي يبلغ عددهم 74 إداري موزعين كالآتي:

جدول رقم 2: يوضح توزيع الموظفين الإداريين داخل الكلية.

الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	01
متصرف	10
مساعد متصرف	03
مهندس دولة في الإعلام الآلي	02
مساعد مهندس المستوى 1 في الإعلام الآلي	04
تقني سام في الإعلام الآلي	01
تقني في الإعلام الآلي	04
محاسب إداري	01
ملحق رئيسي للإدارة	03
ملحق إداري	02
عون إدارة رئيسي	02
كاتبة مديرية رئيسية	04
كاتبة مديرية	07
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	02
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	03
مساعد بالمكتبات الجامعية	03
عون تقني للمكتبات الجامعية	01
كاتب	01
عامل مهني	02
موظف متعاقد	06
موظفي الإدماج المهني وإدماج حاملي الشهاداتANEM&DAS	12
المجموع	74

3-المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة والتي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة والتي تمت من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: بعد قبول العناوين على مستوى قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي محمد الصديق بن يحي تاسوست جيجل، في شهر جانفي وبعد إطلاع المشرفة على الموضوع وموافقتها عليه، بعدها قمنا بجمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة كما قمنا باختيار المكان المناسب لإجراء وتطبيق الدراسة، ثم انتقلنا إلى إدارة الكلية لجمع المعلومات الكافية حتى يحدد عينة دراستنا إضافة إلى استلام طلب التسهيلات بغية التعرف على العدد الإجمالي للموظفين الإداريين واستلام الهيكل التنظيمي الخاص بالكلية هذا كان كمرحلة أولية.

المرحلة الثانية: مع بداية شهر أفريل قمنا بإعداد وصياغة الاستمارة وقد أخذت منا فترة طويلة حتى تم ضبطها وتحكيمها.

المرحلة الثالثة: وفي 15 أفريل 2018 تم توزيع الاستمارات على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد امتدت إلى غاية 19أفريل 2018 نظرا لصعوبة إيجاد أفراد العينة في يوم واحد، ليتم جمع كل الاستمارات وبداية عملية تفريغ الجداول، حيث استغرقت الدراسة الميدانية حوالي شهر.

ثانيا- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منهجية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج الطريقة التي ينتهجها أي باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى نتائج بشأن الدراسة والتحليل. (عبد الناصر جندلي، 2007، ص14.)

فالمنهج حسب عبد الرحمان بدوي هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقول وتحدد عملياتها حتى يصل إلى نتيجة معلومة. (عبد الرحمان بدوي، 1998، ص208). كما يعرف أيضا على أنه فن التنظيم الصحيح في سلسلة من الأفكار العديدة، إما من اجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها. (عبد الرحمان بدوي، 1998، ص209.) ويعرفه موريس أنجرس: هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة.(أحمد بن مرسلي، 2010، ص283.)

ويختلف اختيار المنهج باختلاف الموضوع أو الظاهرة المدروسة وهو طريقة تساعد في البحث ولا يمكن للباحث الاستغناء عنه واعتمدنا على المنهج الوصفي في دراستنا هذه والذي يعرف كذلك بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمادا على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالاتها إلى نتائج عن الظاهرة محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص59.)

باعتباره أكثر ملائمة لأنه يساعدنا في بناء الإطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة بدقة وكذا اشتقاق مؤشرات كل فرضية ثم إخضاعها للدراسة.

ثالثا– أدوات جمع البيانات العلمية:

تعرف مادلين غراوتز أدوات جمع البيانات بأنها مجمل التقنيات التي يتخذها الباحث أو الدارس لتجميع وتحصيل المعلومات اللازمة، المتعلقة، بموضوع دراسته وتتميز هذه الأدوات أو التقنيات بأنها مكملة لبعضها البعض كما تعد ضرورة عملية لا غنى عنها لأي بحث اجتماعي. (زينب قريوة، 2016، ص132.)

كما تقاس القيمة العلمية لأي بحث بالنتائج التي يتم التوصل إليها، وهذه النتائج ترتبط ارتباطا قويا بالمنهج المستخدم وبأدوات جمع البيانات، وهي مجموعة من الوسائل والأدوات التي يستطيع

الباحث بواسطتها جمع المعلومات حول الموضوع المراد دراسته، والتي تشكل التصور للبحث وتتطلب دقة وعناية خاصة لتوقف نتائج الدراسة عليها.

وما دامت مصادر جمع البيانات متعددة فالدراسة تلجأ لأكثر من أداة لجمع البيانات التي تحتاجها والدراسة الراهنة استخدمت عدد من الأدوات بغرض التوصل إلى إجابات حول القضايا المطروحة وهذه الأدوات هي الاستمارة، السجلات والوثائق.

1 -**الاستمارة:** تعد الاستمارة من بين الوسائل المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف من الإجابة عليها من جانب المبحوثين الحصول على حقائق أو آراء موضوعية في موضوع محدد وتستخدم في المقابلات والبحوث التي يجريها الأخصائيون الاجتماعيون لترشدهم، وتساعدهم في جمع المعلومات بطريقة منهجية منظمة. (أحمد شفيق السكري، 2001، ص250.) كما تعرف أيضا بأنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق أسئلة موجهة للمبحوثين للإجابة عنها. (فوزي غرابية، نعيم دهمس، 2002، ص 71.)

وتمثل الاستمارة في الدراسة الراهنة الأداة الرئيسية التي تمت الاستعانة بها في جمع المعلومات.

1 -1- مراحل بناء الاستمارة:تم تصميم الاستمارة في صورتها النهائية على عدة خطوات.

1-1- 1- مرحلة الصياغة الأولية: عرض الاستمارة في صورتها الأولى على مشرفة الدراسة.

1 -1 2 - مرحلة الدراسة الاسترشادية:من خلال عدة خطوات للتحقق من:

- صدق الأداة: حيث يعرف أداة الدراسة أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك انه إذ تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

ثم التأكد من صدق أداة الاستمارة من خلال تطبيق الاستمارة التجريبية على عينة من 10 مبحوثين تضمنت 29 سؤالا حول محاور الفرضيات، لمعرفة فهم واستيعاب المبحوثين لأسئلة الواردة فيها، والإجابة عنها دون لبس، وبالتالي سمحت التجربة الأولية للاستمارة من تدارك بعض العيوب والنقائص، من خلال إدخال بعض التعديلات عن طريق تغيير صياغة وحذف بعض التساؤلات وإضافة أخرى.

1-1-3- مرحلة عرضها على المحكمين: إخضاعها لصدق الظاهري من خلال توزيعها على محكمين لتقديم ملاحظاتهم حول بنائها وشكلها الظاهري الألفاظ، العبارات، التراكيب وصياغة الجمل، كما يلي:

- أستاذ محاضر أ عباسي يزيد.
- أستاذ التعليم العالي بلعيور الطاهر.
- الأساتذة ياسف هبة.
- الأستاذ مساعد أ شربال مصطفى.
- أستاذ محاضر أ بواب رضوان.

تضمن الطلب من الأساتذة: المساعدة في تعديل أداة الدراسة وذلك من خلال العناصر التالية:

- وضوح صياغة العبارات.
- مدى ملائمة العبارات للأبعاد والمؤشرات المراد الكشف عنها.
- إضافة أو إلغاء عبارات.
- ما إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه.

وتم تعديل الاستمارة في ضوء التوجيهات التي أبداها كل من الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين وذلك بتعديل صياغة بعض العبارات وتوضيح البعض الآخر.

- على ضوء هذه الخطوات توصلت الاستمارة إلى شكلها النهائي والتي تضمنت 29 سؤالا موزعة بين أسئلة مغلقة في اغلب الأحيان، كما تم الاعتماد على الأسئلة التي تحتوي على عدة متغيرات أو بدائل يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أو أكثر، وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الثلاثة التي شملتها هذه الاستمارة.

يتعلق المحور الأول بالبيانات الشخصية للمبحوثين يحتوي على ثمانية أسئلة مرقمة من 01 إلى 08.

- المحور الثاني يتعلق بالبيانات حول الاتصال النازل وأسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي. ويضم 12 سؤالا مرقما من 09 إلى 20.

- المحور الثالث يتعلق بالبيانات حول الاتصال الصاعد وأسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة ويضم 10 أسئلة مرقمة من 21 إلى .29

2- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات التي تسمح للباحث الحصول على المعطيات الإضافية لبعض المحاور في البحث، فهي أداة مساعدة ومكملة ووظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعديل.

وتعرف الوثائق والسجلات على أنها الأدوات التي يتم الاستعانة بها في جمع المعلومات فالوثائق تعبر عن ذلك الإنجاز الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، مستعملة في ذلك القراءة التحليلية والنقدية لهذه الوثائق، أما السجلات فتعتبر أوعية محددة بالمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي مرتبطة بواقعة حالية لهذا فهي من أهم الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية.(محمد زايد حمدان، 2001، ص52.)

وقد استخدمنا الوثائق والسجلات في الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة ومعرفة بعض المعطيات عن البعد التاريخي من حيث نشأة جامعة محمد الصديق بن يحي وبالضبط كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية. وهيكلها التنظيمي وكذا الاستفادة من بعض السجلات في معرفة عدد الموظفين الإداريين وكذا تحديد المجال الجغرافي.

رابعا– عينة الدراسة:

العينة ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.(كامل محمد المغربي، 2009، ص 139.) ويمكن تعريفها أيضا: بأنها: المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي. (بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، 2009، ص 128.)كما تعرف كذلك بأنها: طريقة جمع البيانات والمعلومات من عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين مع جمع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة مما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق الدراسة. (مصطفى عليان ربحي، 2009، ص222.)

– والعينة يجب أن تحمل الخصائص التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، وهذا حتى يكون نموذجا صحيحا للتوصل إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على المسح الشامل، لان مجتمع الدراسة صغير، فالمنظمة محل الدراسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يوجد بها عدد قليل من الإداريين يقدر بـ 74 إداري، ولهذا قمنا بالمسح الشامل.

خامسا– أساليب معالجة بيانات الدراسة:

ترتكز معظم الدراسات العلمية على اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة على فحص صحة فرضيات الدراسة وتعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي باعتبارها خطوة هامة في المنهج الوصفي، يتم اللجوء إليها بعد تفريغ وتبويب البيانات الميدانية. وعليه سيتم تقديم أهم الأساليب التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية في تحليل البيانات:

3 -الأسلوب الكمي: يعني به عملية تعيين قيم عددية في السمة المقاسة، وفق قواعد محددة بمعنى أن قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية ونسب مئوية. (أبو عواد، نوفل، 2012، ص62.)

- ومن بين أساليب التحليل الكمي النسب المئوية والجداول الإحصائية، كما استعملنا في التحليل الكمي معامل الارتباط كا^2

$$\text{كا}^2 = \frac{2(\text{ت م} - \text{ت و})}{\text{وت}}$$

حيث أن: ت و: التكرارات المتوقعة.

ت م: التكرارات المشاهدة.

- اختبار مستوى الدلالة 0,05.

- درجة الحرية=(مجموع عدد الصفوف-1)*(مجموع عدد الأعمدة- 1).

- استنتاجكا^{2}الجدولية ومقارنتها معكا^{2}المحسوبة.

- إذا كانتكا^2 المحسوبة أكبر أو تساويكا^2 الجدولية فهذا يدل أنه توجد دلالة إحصائية. أما إذا كانت كا^{2}المحسوبية أقل من كا^2 الجدولية فلا توجد دلالة إحصائية.

2- الأسلوب الكيفي: وهو الأسلوب الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعد وأعمق من مجرد أرقام صماء. ولقد ساعدنا الأسلوب الكيفي في الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الإحصائية وإعطائها قراءة سوسيولوجية سواء في الجانب

النظري أو الميداني، والهدف من اعتمادنا على هذا الأسلوب خصوصا في الجانب الميداني هو إسقاط القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة.

خلاصة الفصل:

ما يمكن قوله أخيرا أن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية هي جزء رئيسي وهام جدا عند القيام بأي بحث اجتماعي، فهي التي تمكننا من تحديد المسار الذي سيتبعه بحثنا من حيث المجال الأنسب للاختبار والأدوات الملائمة لجمع المعطيات حسب طبيعة الموضوع المعني بالدراسة والتقصي، كما أنها السبيل الوحيد لاختبار صدق الفرضيات وكذا هي الطريقة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وكان هذا الفصل بمثابة المدخل المنهجي لتحديد جوانب الدراسة الميدانية من خلال قيامنا بالتحديد الدقيق لمجال البحث وهو إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تاسوست جيجل وما دام بحثنا وصفي يبحث عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي فقد ساعدنا المنهج الوصفي على تحديد الإجراءات المنهجية، واخترنا التركيز على أداة الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس المسح الشامل على اعتبار العدد قليل نسبيا للموظفين الإداريين بالكلية.

مراجع الفصل:

1-غربي علي. (2009). أبجاديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. ط 2. الجزائر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

2- عبد الناصر جندلي. (2007). تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

3- عبد الرحمان بدوي. (1998). مناهج البحث العلمي. ط 1. مصر: دار المعارف الجامعية للنشر والتوزيع.

4- أحمد بن مرسلي. (2010). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. ط 4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

5- بشير صابح الراشدي. (2000). مناهج البحث التربوي. د ط. الكويت: دار لكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

6- زينب قريوة. (2016). الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل. الجزائر.

7- محمد شفيق. (2001). الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. ط 1. مصر: البحث العلمي للنشر والتوزيع.

8- فوزي غرايبة. نعيم دهمس. (2002). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

9- عمار بوحوش وآخرون. (2001). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

10- محمد زايد حمدان. (2001). البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم. ط1. د بلد.

11- نبيل أحمد عبد الهادي. (2006). منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط 1. د ب. الأهلية للنشر والتوزيع.

12- بلقاسم سلاطنية. حسان الجيلاني. (2009). أسس البحث العلمي. ط 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

13- عامر إبراهيم قندليجي. (1999). البحث العلمي. واستخدام مصادر المعلومات. ط 1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

14- أجو عواد وآخرون. (2012). البحث الإجرائي. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

V.الفصل الخامس: تفريغ وتحليل بيانات

تمهيد

أولا– تفريغ وتحليل البيانات الشخصية

ثانيا– تفريغ وتحليل بيانات الفرضي الأولى

ثالثا– تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الثانية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة تأتي مرحلة التغذية المرتدة الناتجة عن توزيع الاستمارات على عينة البحث، حيث أنه بعد استرجاع الاستمارات نكون قد تحصلنا على كم هائل من المعطيات الخام التي يجب القيام بصبها في جداول إحصائية توضح تكرار الإجابات والنسب المئوية، وذلك في إطار عملية اختبار صدق فرضيات الدراسة ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة وهذه المرحلة هي ما يسمى بمرحلة تفريغ وتحليل البيانات.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس / العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	25	%42
إناث	35	%58
المجموع	60	%100

تشير البيانات الكمية كما هي في الجدول رقم (3) والمتعلق بسؤال العينة حول متغير الجنس إلى أن 35 مفردة من مجموع أفراد البحث تتمثل في الإناث أي بنسبة 58% مقابل 25 مفردة من حجم العينة تتمثل في الذكور أي بنسبة 42%، وذلك يعود لطبيعة العمل الإداري الذي يتناسب مع البنية المرفولوجية للمرأة حيث لا يكلفها جهد عضلي كبير، إضافة إلى طغيان العنصر النسوي على عالم الشغل في أغلب القطاعات وتزامن ذلك مع التفتح الفكري والعقلي في ضوء التطور العلمي والانفتاح وما يصاحبه من مساواة بين الرجل والمرأة وكذلك غلاء المعيشة وخروج كلا الجنسين للعمل حيث أن المرأة تنافس الرجل في معظم الأعمال خاصة قطاع الإدارة، نظرا لخصائص الوظيفة والتي تتلاءم مع التكوين الفيزيولوجي للمرأة أكثر منها للرجل وهذا ما استطاعت الدراسة الوقوف عليه.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 18-27	1	%2
من 28-37	35	%58
من 38-47	16	%27
من 48-57	8	%13
من 58 فما فوق	0	%0
المجموع	60	%100

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (4) والمتعلق بالسن أن أغلبية أفراد العينة يتمركز سنهم في الفئة العمرية (من 28 إلى 37) بنسبة 58%، والفئة العمرية (38-47) بنسبة 27%، في حين نجد أن نسبة 13% يتمركز سنهم في الفئة العمرية (48-57)، ونسبة 2% في الفئة العمرية (18-27) ونسبة 0% في الفئة العمرية من 58 فما فوق، أي منعدمة تماما.

باستقراء هذه المعطيات الرقمية، نجد أن الفئة الغالبة من (28-37) هي التي تمثل أكبر يد عاملة وهذا راجع إلى محاولة اعتماد المنظمة على فئة الشباب، بينما تليها الفئات العمرية (38-47) و(48-57) و(18-27).

الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	35	%58,33
تقني	5	%8,33
عون مصلحة	20	%33 ,33
المجموع	60	%100

توضح لنا المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (5) والمتعلقة بطبيعة الوظيفة أن أغلبية أفراد العينة في المنظمة تشير إلى أن فئة الإداريين بلغت نسبتهم 58,33% في حين بلغت فئة أعوان المصالح نسبتهم 33,33%، أما فئة التقنيين نسبتهم 8,33%.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية توظف نسبة أكبر من الإداريين ولعل ما يفسر هذا الارتفاع هو طبيعة العمل وطبيعة المنظمة ثم تليها فئة أعوان المصالح وفئة التقنيين، كما تعتبر هاتين الفئتين مهمتين أيضا بالنسبة لطبيعة عمل هذه المنظمة.

الجدول رقم (6): يوضح أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

العينة / الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	23	%38,33
متزوج	37	%61,66
مطلق	0	%0
أرمل	0	%0
المجموع	60	%100

توضح المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلقة بالحالة الاجتماعية أن نسبة 61,66% من أفراد عينة البحث هم من المتزوجين، وأن نسبة 38,33% تمثل الأفراد الغير متزوجين، أما بخصوص فئة المطلقين وفئة الأرامل فلم نسجل أي نسبة، فيتضح من خلال المعطيات الرقمية أن غالبية الموظفين متزوجين باعتبارهم أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وحرصين على أداء الأعمال التي يكلفون بها، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمنظمة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم، لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها، وهذا ما يؤكد أن الحالة العائلية قد تمثل دافعا قويا للاستقرار النفسي والشخصي للموظف مما يجعله متمسكا بالوظيفة التي يمارسها.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	1	%1,66
متوسط	8	%13,33
ثانوي	20	%33,33
جامعي	31	%51,66
المجموع	60	%100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (7) أن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث يتوزع على كل الاحتمالات، ولكن بنسب متفاوتة، حيث نجد أن أكبر نسبة 51,66% من الأفراد متحصلين على المستوى الجامعي، تليها نسبة 33,33% من الأفراد المتحصلين على المستوى الثانوي، في حين نجد 13,33% من الأفراد لديهم مستوى متوسط، مقابل نسبة 1,66% من الأفراد الحاصلين على المستوى الابتدائي، ويرجع اختلاف النسب إلى طبيعة عمل المنظمة، ويتضح كذلك من خلال هذه البيانات أن غالبية الموظفين لهم مستوى جامعي وهذا راجع لاعتماد الجهاز الإداري على كفاءات علمية بمؤهلات جامعية، وهذا نظرا لمهام النشاط الإداري المتعلق بالتخطيط والتوجيه، وهذا بدوره يسهل الاتصال وتطبيق القواعد وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة مما يضمن الاستقرار.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الاقامة

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
منطقة ريفية	12	%20
منطقة شبه حضرية	14	%23,33
منطقة حضرية	34	%56,66
المجموع	60	%100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (8) والمتعلقة بمكان الاقامة أن غالبية أفراد العينة يقطنون في منطقة حضرية وذلك بنسبة 56,66%، فيما نجد أن نسبة 23,33% من أفراد العينة يقطنون في منطقة شبه حضرية، بينما نسبة 20% في منطقة ريفية.

يتضح من خلال البيانات الاحصائية أن التقسيمات الجغرافية تخلق بين الأفراد حالة من الاضطراب داخل المنظمة، وهذا راجع إلى التراث الثقافي الذي يحمله كل فرد من المنطقة التي ينتمي إليها، باعتبار أن المجتمع الجزائري يتميز بخصوصيات ثقافية مختلفة، الأمر الذي يجعل صعوبة في

الاندماج وهذا بطبعه يؤثر على سلوكات الأفراد ويخلق نوعا من العصبية (القبلية) هذا ما أكدته نظرية ابن خلدون، إذ أن السلوكات التي تتبع من أصله الريفي تؤثر على سلوكه التنظيمي مما ينتج عنه توتر في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
5-1	26	%43,33
10-6	34	%56,66
15-11	0	%0
20-16	0	%0
25-21	0	%0
30-26	0	%0
31 فما فوق	0	%0
المجموع	60	%100

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (9) والمتعلق بالأقدمية في العمل أن غالبية أفراد العينة يتمركزون في الفئة من (6 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة 56,64%، والفئة (من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 43,33% في حين نجد نسبة 0% في الفئات المتبقية.

تدل هذه البيانات الإحصائية، على أن المنظمة تعتمد على الموظفين الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات لإدراكها أهمية تجديد الطاقة البشرية، وذلك من خلال استقطاب حاملي الشهادات ودمج الإطارات الجامعية من الشباب المؤهلين.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار التوظيف

معيار التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية
المسابقة	23	%38,33
الشهادة	32	%53,33
الادماج	5	%8,33
المجموع	60	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن المعيار الأكثر استعمالا من طرف المنظمة في التوظيف كان على أساس الشهادة بنسبة 53,33% لتليها نسبة المسابقة التي قدرت بـ 38,33% وبعدها نسبة الإدماج والتي بلغت 8,33% ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى التغير الحاصل على مستوى الوظيفة العامة والذي ينص على التوظيف على أساس الشهادة كمعيار أساسي، بحيث لا يمكن لأي فرد شغل وظيفة دون الحصول على شهادة علمية تعكس المستوى العلمي والمهني للفرد.

الجدول رقم (11): يوضح طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
عقد الاجتماعات	12	%20
الاتصال بالمشرف المباشر	30	%50
المقابلة الفردية	1	%1,66
الهاتف	6	%10
الاعلانات	5	%8,33
البريد الالكتروني	3	%5
كلها معا	3	%5
المجموع	60	%100

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن طرق الاتصال الأكثر انتشارا هي الاتصال بالمشرف المباشر وذلك بنسبة 50% وعقد الاجتماعات بنسبة 20% في حين نجد الهاتف بنسبة 10% والبريد الالكتروني ب 5% ونجد 5% كذلك الإجابات كلها معا والمقابلات الفردية بنسبة 1,66%.

توضح المعطيات الكمية أعلاه بأن الاتصال بالمشرف المباشر أكثر الطرق انتشارا داخل الكلية وهذا يدل بأن الموظفين يحبذون الاتصال برئيسهم مباشرة لنقل الأخبار والإعلام حول شؤون العمل كبديل عن الجانب النفسي ولغة الإشاعة، وهذا ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات الموظفين ودلالة على وجود تفاعل إنساني لأنه يفتح المجال للحوار والنقاش وتقارب وجهات النظر مع المرؤوسين، فأساس نجاح عملية الاتصال يكمن في كيفية إدارة الحوار البناء في المقابلات، فيكون رد فعل ايجابي مما يساعد على فهم المحيط ويغذي عملية التفاعل ويطورها.

أما الوسيلة التي تعتبر أكثر انتشارا بعد الاتصال بالمشرف المباشر هي عقد الاجتماعات، ويرجع ذلك إلى كونها تشمل العلاقات القائمة بين المدراء وجماعات العمل، حيث يساهم هذا الاتصال على تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف المستويات التنظيمية، وتحدث الاجتماعات لامتصاص الغضب أو سوء تفاهم أو مشكل عالق.

الجدول رقم (12): يوضح أهمية طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
توقع الصراع	4	%6,66
تجنب الصراع	56	%93,33
كلها معا	0	%0
المجموع	60	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة تهدف إلى تجنب الصراع بنسبة 93,33% في حين 6,66% من المبحوثين أكدوا على توقع الصراع من خلال طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة.

لقد أكدت النتائج بأن طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة تؤدي إلى تجنب الصراع وذلك من خلال زيادة التعاون بين الموظفين ويرجع ذلك إلى اعتبار هذه الطرق إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها جل الأعمال فمن خلالها يتم نقل البيانات والمعلومات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم مما يؤدي إلى ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر قصد إقناع العاملين والتأثيرات في سلوكياتهم، فالاتصال كثير ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام علاقات إنسانية متمثلة في الإقناع، الحوار المتبادل بالتفاهم والتعاطف، فهي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين الموظفين وتحفيزهم على العمل وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تجنب الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة.

الجدول رقم (13): النتائج الناجمة عن حدوث صراعات تنظيمية في المنظمة

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
فقدان بعض الأفراد لنفوذهم	3	%5
تغيير العلاقات بين الموظفين	30	%50
تطور المنظمة	5	%8,33
التصادم بين مصالح الموظفين والمنظمة	20	%33,33
كلها معا	2	%3,33
المجموع	60	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن النتائج الناجمة عن حدوث صراعات في المنظمة تكمن في تغيير العلاقات بين الموظفين بنسبة 50% ثم تليها نسبة 33,33% يقرون بأن التصادم بين مصالح الموظفين والمنظمة من بين هذه النتائج أيضا ثم تأتي نسبة 8,33% يقرون بأن تطور المنظمة من النتائج الناجمة عن الصراع في حين نجد نسبة 5% يقرون بفقدان بعض الأفراد لنفوذهم ثم 3,33% من المبحوثين أجابوا بعبارة كلها معا.

من خلال المعطيات الكمية يتضح بأن جل اجابات المبحوثين تؤكد بأن النتائج الناجمة عن حدوث الصراعات في المنظمة هي تغير العلاقات بين الموظفين وذلك بنسبة 50% وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين أفراد داخل الجماعات وقلة تعاملهم مع بعض بالإضافة إلى غياب ثقافة التسامح والحوار والمناقشة وتعارض الأهداف والمصالح كما رآها دارندورف التي لا يمكن توحيدها، كما ترجع إلى القيم الأخلاقية التي يحملها الأفراد والتي تتسم بالأنانية وحب السلطة والتملك بمعنى تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

الجدول رقم (14): يوضح اهتمامات إدارة المنظمة.

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
خلق روح الفريق	6	%10
تشجيع الابتكار والابداع	20	%33,33
التوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة	28	%46,66
التصدي للصراع	4	%6,66
كلها معا	2	%3,33
المجموع	60	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن 46,66% يقرون أن الإدارة داخل المنظمة تهتم بالتوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة من رأي المبحوثين في حين نجد نسبة

33,33% يؤكدون أن الإدارة داخل المنظمة تهتم بتشجيع الابتكار والإبداع، ثم تأتي نسبة 10% يقرون بخلق روح الفريق ثم تأتي نسبة 66,66% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة تهتم بالتصدي للصراع، في حين 3,33% من المبحوثين أجابوا بعبارة كلها معا.

من خلال المعطيات الكمية يتضح أن أغلب إجابات المبحوثين تؤكد بأن الإدارة تهتم بالتوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة بنسبة 46,66% وهذا راجع إلى أن المنظمة على اتصال دائم بالموظفين في مختلف المستويات الإدارية فهي تسعى إلى تكوين علاقات إنسانية معهم وذلك من خلال الاهتمام بمتطلباتهم وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية وحل مشاكلهم، كما تعمل على خلق جو من التعاون، وبالتالي رفع الروح المعنوية والشعور بالانجاز، وبهذا تكون المنظمة قد حققت أهداف الموظفين وأهدافها في نفس الوقت، أما نسبة 33,33% من المبحوثين تقر بأن الإدارة تهتم بتشجيع الابتكار والإبداع، وهذا يدل على أن المنظمة تفتح آفاق الإبداع للموظفين مما يشجعهم على ابتكار طرق جديدة لحل المشكلات المعقدة، ومواجهة التحديات التي تواجههم بأنفسهم الأمر الذي يتيح لهم التفكير في حلول جديدة وفعالة.

الجدول رقم (15): توضح أسباب اتصال الموظفين بالإدارة.

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
طلب استفسارات	31	%51,66
تقديم اقتراحات	20	%33,33
رفع الشكاوي	6	%10
قضاء مصالح	1	%1,66
كلها معا	2	%3,33
المجموع	60	%100

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن سبب اتصال الموظفين بالإدارة يكون بهدف طلب استفسارات عن طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وذلك بنسبة 51,66% وتقديم اقتراحات بنسبة 33,33% ورفع الشكاوي بنسبة 10% في حين قضاء مصالح تكون بـ 1,66% ونسبة كلها معا تقدر بـ 3,33%.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن طلب استفسارات هو من أسباب اتصال الموظفين بالإدارة وذلك بنسبة 51,66% وهذا راجع إلى تشجيع الإدارة على هذا النوع من الاتصالات كونه يتضمن معلومات تستدعي التدخل لحل المشكلات وتدليل العقوبات التي تعترض المستويات الإدارية، فعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات بما يتيح لهم الفرصة لإصدار القرارات القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

الجدول رقم (16): يوضح تقييم مستوى الاتصال بين الموظفين الإدارة

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
اتصال جيد	3	%5
اتصال حسن	4	%6,66
اتصال متوسط	33	%55
اتصال ضعيف	20	%33,33
المجموع	60	%100

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن تقييم مستوى اتصال الموظفين بالإدارة متوسط وذلك بنسبة 55%، ثم تأتي نسبة 33,33% يقرون أن اتصالهم بالإدارة ضعيف، في حين نجد نسبة 6,66% يقرون أن اتصالهم جيد مع الإدارة.

يتضح من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون بان تقييمهم لعملية اتصال الإدارة بهم متوسط وذلك بنسبة 55%، وهذا راجع إلى أن أغلب العمليات

الاتصالية تكون سببها الأمور المستعجلة التي تهم الإدارة بينما صرح 33,33% من المبحوثين بأن اتصال الإدارة بهم ضعيف ويمكن إرجاعه إلى طبيعة المهام التي يشغلونها وهذا ما أكدته بعض المقابلات أنه في حالة حاجة الإدارة إلى خدمات من موظف ما فإنها تلجأ إليه وتعطيه الكثير من الأهمية حتى لو كان عن طريق الكلام فقط والشكر وإظهار الاعتبار، لكن في حالة تراجعه من حيث القدرة على العمل أو ظهور كفاءات أحسن منه أو عدم الحاجة إليه تتناساه وتتجاهله تماما.

الجدول رقم (17): يوضح اهتمام المسؤول المباشر بمسائل العمل.

العينة / الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	اهتمامه بالمرؤوسين	5	%8,33
	ضمان الاستقرار	15	%25
	ضرورة وظيفية	10	%16,66
	الالتزام الأخلاقي	2	%3,33
	كلها معا	3	%5
لا	عدم الاهتمام بالمرؤوسين	5	%8,33
	لا يؤمن بأهمية النقاش	5	%8,33
	عدم اعطاء الفرصة لتقديم اقتراحات	10	%16,66
	كلها معا	5	%8,33
المجموع		60	%100

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يقرون باهتمام المسؤول المباشر بمسائل عملهم وتقدر نسبتهم بـ 58,32% في حين نسبة 41,65% يقرون أن المسؤول المباشر لا يهتم بمسائل عملهم في المنظمة.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب الموظفين يقرون بأن المسؤول المباشر يهتم برأيهم حول مسائل تخص العمل وهذا لضمان استقرار فهم في معظم الوقت يتلقون الأوامر ويطبقونها

مع الحرص على الحرص على عدم المعارضة رغم أن تقديم العامل لرأيه شيء ايجابي فهو حتما سيشعره بأهميته ويولد ثقة في قدراته ومدى نفعه لمنظمته، وهذا ما تؤكد عليه نظرية المعلومات بأن الأهمية القصوى التي يكتسبها الاتصال القائم بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم، لا يدع مجال للشك بأن وضوح ودقة وجودة المعلومات المتدفقة بين المراكز داخل التنظيم في جميع الاتجاهات من العوامل المحورية التي تساعد الموظفين على النجاح في عملهم وتحسين أدائهم في حين نجد البعض يقرون بعدم اهتمام المسؤول المباشر بمسائل العمل وهذا راجع غلى عدم اهتمامه بالمرؤوسين وعدم إيمانه بأهمية النقاش وعدم إعطاء الفرصة لتقديم الاقتراحات.

الجدول رقم (18): يوضح الصعوبة التي يجدها الموظفين في توضيح أرائهم المتعلقة بالعمل إلى المسؤول المباشر

العينة / الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	التعبير عن الرأي من الممنوعات في العمل	10	%16,66
	صعوبة التواصل مع المسؤولية	5	%8,33
	كلاهما معا	5	%8,33
لا	وجود قيادة ديمقراطية	5	%8,33
	مرونة التواصل بين المسؤول والموظفين	30	%50
	كلاهما معا	5	%8,33
المجموع		60	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يجدون صعوبة في توضيح أرائهم المتعلقة بالعمل إلى مسؤولهم المباشر وذلك بنسبة 66.66 %، في حين نجد نسبة 33.34 % يجدون صعوبة في توضيح آرائهم المتعلقة بالعمل إلى مسؤولهم المباشر.

يتضح من خلال المعطيات الكمية بأن الموظفين لا يجدون صعوبة في توضيح آرائهم المتعلقة بالعمل إلى مسؤولهم المباشر وهذا راجع إلى أن رئيس العمل يسعى إلى تكوين علاقات إنسانية معهم أي مرونة التواصل بينه وبين موظفيه وذلك من خلال الاهتمام بسلوك المرؤوسين وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وحل مشاكلهم، وتوضيح آرائهم دون الشعور بنوع من الخوف والضغط وخلق جو من التعاون وتضافر الجهود من أجل اعتماد الموظفين على بعضهم البعض وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية حيث اهتمت بالجانب النفسي للعامل باعتباره عامل أساسي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وإحساسهم بالرضا والاستقرار النفسي.

في حين نجد البعض يقرون بأنهم يجدون صعوبة في توضيح آرائهم المتعلقة بالعمل لمسؤولهم المباشر وهذا يعود إلى صعوبة التواصل مع المسؤولين واعتبار التعبير عن الرأي من الممنوعات في العمل داخل المنظمة.

الجدول رقم (19): يوضح دور تلقي توجيهات من المسؤولين وخفض التوتر بين الموظفين في المنظمة

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%50
لا	20	%33,33
لا أدري	10	%16,66
المجموع	60	%100

حسب الدلائل الرقمية للجدول أعلاه والذي يتعلق بتلقي توجيهات من المسؤولين ودوره في خفض التوتر بين الموظفين في المنظمة، يتضح جليا ومن خلال نسبة المبحوثين الذين أقروا بنسبة 50% بأن تلقي التوجيهات من المسؤولين يساعد على خفض التوتر في حين نجد نسبة 33,33%

يقرون بأن هذه التوجيهات لا تساعد على خفض هذا التوتر في حين نجد نسبة 16,66% أجابوا بعبارة لا أدري.

يتضح لنا من خلال المعطيات الرقمية أن نصف المبحوثين أكدوا على أن تلقي التوجيهات من المسؤولين يساعد على خفض التوتر بين الموظفين في المنظمة وهذا راجع إلى أن تلقي التوجيهات من المسؤولين من شأنها أن تسهل مهام الموظفين، إذ يعتبر ضرورية للإدارة حيث يتم من خلالها إعطاء التعليمات لتنفيذ الخطط لتحقيق أهداف المنظمة، كما تعمل على مساعدة الموظفين في أداء عملهم وتؤدي إلى خفض التوتر بين الموظفين في المنظمة.

الجدول رقم (20): يوضح قيام الإدارة بعقد اجتماعات دورية وحل المشاكل الداخلية.

العينة / الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	حسب أهمية المشكلات المطروحة	10	%16,66
	كإجراء تنظيمي معمول به داخل أي منظمة	20	%33,33
	كلاهما معا	5	%8,33
لا		25	%41,66
المجموع		60	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 58,34% يؤكدون بها المبحوثين أن الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية لحل المشاكل الداخلية، ثم تأتي نسبة 41,66% يقرون بأن المنظمة لا تعقد اجتماعات دورية لحل المشاكل الداخلية.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن الاجتماعات تعتبر من وسائل الاتصال الداخلي وهي تنعقد عند الضرورة القصوى وعند حدوث مستجدات باعتبارها إجراء تنظيمي معمول به داخل أي منظمة فمن خلالها أيضا تسعى المنظمة إلى تحسين وتيرة العمل، وذلك بعد طرح الانشغالات أو المشاكل التي يواجهها الموظفين وايجاد حلول مناسبة لها.

الجدول رقم (21): يوضح تجنب الصراع في المنظمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تفويض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المشكلات	30	%50
بتوقع المشكلات	0	%0
تطبيق القوانين الداخلية حرفيا	20	%33,33
الاهتمام بأهداف الموظفين	8	%13,33
كلها معا	2	%3,33
المجموع	60	%100

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 50% يؤكدون أن تجنب الصراع في المنظمة يكون من خلال تفويض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المشكلات، تليها نسبة 33,33% يؤكدون على تطبيق القوانين الداخلية حرفيا يؤدون إلى تجنب الصراع في المنظمة، في حين نجد نسبة 13,33% يقرون بالاهتمام بأهداف الموظفين مما يؤدي إلى تجنب الصراع ونجد نسبة 3,33% يؤكدون على كل الاحتمالات معا لتجنب الصراع داخل المنظمة في حين نجد 0% يتوقعون المشكلات داخل المنظمة لتجنب الصراع.

تؤكد الشواهد الكمية بأن الإدارة وقت حدوث المشاكل تفوض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين بنسبة 50%، وهذا راجع لأن المنظمة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للمسؤولين باعتبارهم على مستوى عالي من المهارة، ولهم خبرة في هذا المجال كما أنهم على كفاءة عالية من الأداء، فهم يعتبرون حلقة وصل بين القاعدة والإدارة العليا لذا فإنهم على دراية كاملة بما يجري داخل المنظمة، فهم المعنيون باتخاذ القرارات، وهذا يدل على أن المنظمة تحاول تجنب الصراعات واحتوائها.

الجدول رقم (22): يوضح العدالة في إصدار القرارات وتجاوز الحساسيات داخل المؤسسة

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	%91,66
لا	5	%8,33
المجموع	60	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح العدالة في إصدار القرارات وتجاوز الحساسيات داخل المنظمة أن 55 مبحوثا من مجموع أفراد العينة وبنسبة قدرت ب %91,66 أكدوا أن العدالة في إصدار القرارات تسمح بتجاوز الحساسيات داخل المنظمة، في حين نجد 5 مبحوثين من أفراد العين وبنسبة قدرت بـ 8,33% صرحوا بأن العدالة في إصدار القرارات لا تسمح بتجاوز الحساسيات داخل المنظمة وهي النسبة الأضعف مقارنة بالنسبة الأولى.

ويمكن تبرير ذلك من خلال تصريح الموظفين بأن العدالة في القرارات لها دور كبير في تحريك دواليب المنظمة من خلال تجاوز المشكلات التي تحدث داخل المنظمة.

الجدول رقم (23): يوضح ضرورة الاتصال بين الموظفين والمسؤولين والتغلب على المشكلات داخل المنظمة

العينة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	حل مشكلات إدارية	30	%50
	حل مشكلات شخصية	10	%16,66
	كلها معا	8	%30
لا	عدم سماح المسؤول بالاتصال خارج مهام الوظيفة	1	%1,66
	وجود خلل في العملية الاتصالية	1	%1,66
	كلها معا	0	%0
المجموع		60	%100

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا أن اتصال الموظفين بالمسؤولين يساعد في التغلب على المشكلات داخل المنظمة وذلك بنسبة 96,66% في حين نجد نسبة 3,32% يقرون باتصال الموظفين بالمسؤولين لا يساعد في التغلب على المشكلات داخل المنظمة.

يتضح من خلال المعطيات الرقمية أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة فمن خلاله يتم نقل وتبادل المعلومات والمعارف المتصلة بالعمل، وإلى جانب كونه عملية إدارية فهو عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض، فبوجوده يمكن للعاملين الوقوف على الصور الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي كل هذا يؤدي بالضرورة إلى تقوية العلاقات فيما بينهم الشيء الذي يزيد من تعاونهم وتماسكهم، وزيادة فعاليتهم مما يجعلهم يواجهون المشكلات التي تعترضهم والتغلب عليها من خلال إيجاد الحلول المناسبة لها وهذا ما أكد عليه التون مايو في نظريته من خلال الأهمية التي يكتسبها الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الانسانية داخل المنظمة.

الجدول رقم (24): يوضح دور التنسيق التبادلي بين المسؤولين والموظفين ومواجهة مصاعب العمل داخل المنظمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	%100
لا	0	%0
لا أدري	0	%0
المجموع	60	%100

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن كل المبحوثين أكدوا على أن التنسيق التبادلي بين المسؤولين والموظفين يلعب دور مهم في مواجهة مصاعب العمل داخل المنظمة وذلك بنسبة 100%.

يتضح لنا من خلال المعطيات الرقمية أن الموظفين يؤكدون بنسبة 100% بأن التنسيق بينهم وبين مسؤوليهم يسهل في مواجهة مصاعب العمل داخل المنظمة وذلك راجع إلى أن نجاحها يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح من حيث تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات وتوضيح الأدوار يعتبر ضرورة لا بد منها فالاتصال الجيد يساعد على تحقيق هذه الخطوة بين مختلف المستويات في المسائل المطروحة، والمشاكل المختلفة بعقد اجتماعات بين الإطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة.

الجدول رقم (25): يوضح قناعات الموظفين بأهمية إطلاع مسؤوليهم بالمشكلات الحاصلة أو المتوقع حدوثها داخل المنظمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	%100
لا	0	%0
لا أدري	0	%0
المجموع	60	%100

توضح الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن كل المبحوثين أكدوا أنها توجد قناعات بأهمية اطلاع مسؤولهم بالمشكلات الحاصلة أو المتوقع حدوثها داخل المنظمة وذلك بنسبة 100%.

يتضح من خلال الجدول أن هناك القناعات المشتركة بين الموظفين على أهمية اطلاع مسؤوليهم وبالمشكلات الحاصلة والتعاون معهم لمواجهة هذه المشاكل في بيئة العمل داخل المنظمة، وهذا راجع إلى أهمية التعاون القائم على تبادل الأفكار والآراء، ومواجهة المشاكل والخلافات التي تحدث بين الموظفين في جو يسوده الهدوء والراحة، وتقديم الحلول الموضوعية، وإحداث نمو في العلاقات الإنسانية بسبب حرصهم على مبدأ التعاون والعمل الجماعي ومعالجة الأمور بالشورى، وعدم التفرد بالرأي الأمر الذي يزيد من العلاقات السلمية، مما ينعكس إيجابا على التزامهم.

الجدول رقم (26): يوضح الاتصال بالمسؤولين وطريقة الإبلاغ عن مشكلات العمل داخل المنظمة

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	يفتح المجال لتبليغ الانشغالات	15	%25
	منح الفرصة لطرح المشكلات	15	%25
	يخلق التفاعل الايجابي بين الموظفين والإدارة	10	%16,66
	يشجع على المرونة في الاتصال الصاعد	12	%20
	تركيز المسؤولين على اعطاء الأوامر فقط	5	%8,33
لا	الاعتماد بالرأي وفرض الرأي	2	%3,33
	انعدام التشاور بين المسؤولين والموظفين	1	%1,66
	كلها معا	0	%0
المجموع		60	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن الاتصال بالمسؤولين سبب طريقة للإبلاغ عن مشكلات العمل داخل المنظمة لأنه يفتح المجال للتبليغ عن الانشغالات ويمنح الفرصة لطرح المشكلات يشجع على المرونة في الاتصال الصاعد ويخلق التفاعل الايجابي بين الموظفين والإدارة وذلك بنسبة 86,66%، في حين يؤكد البعض على أنه ليس الطريقة الأنسب للإبلاغ عن مشكلات العمل داخل المنظمة بنسبة 13,32%.

يتضح من خلال المعطيات الرقمية أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن الاتصال بالمسؤولين أنسب طريقة للإبلاغ عن مشكلات العمل داخل المنظمة وهذا راجع إلى أنه يفتح المجال للتبليغ عن مختلف الانشغالات كما أنه يخلق التفاعل الايجابي بين الموظفين والإدارة.

الجدول رقم (27): يوضح دور الاتصال الصاعد وتسوية المشاكل داخل المنظمة.

الاحتمالات / العينة		التكرار	النسبة المئوية
نعم	الموظفين	18	%20
	إدارة المنظمة	8	%13,33
	كليهما معا	40	%66,66
لا		0	%0
المجموع		60	%100

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقروا بأن الاتصال الصاعد يساعد في تسوية المشاكل داخل المنظمة وذلك بنسبة 100%، حيث تمثل نسبة 66,66% من المبحوثين الذين أكدوا على أن هذا الاتصال يساعد كلا المنظمة والموظفين معا، في حين نجد نسبة 20% أقروا بأن الموظفين هم الذين يساعدهم هذا الاتصال في حين نجد نسبة 13,33% كذلك يقرون بأنه يساعد إدارة المنظمة.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب إجابات المبحوثين بنسبة 66,66% أن الجهات المستفيدة من الاتصال الصاعد في تسوية المشاكل داخل المنظمة هم الموظفين وإدارة المنظمة معا، وهذا يعود إلى مساهمة الاتصال في إعلام الإدارة والمسؤولين بالمشكلات التي تظهر في المستويات الأدنى والخلافات والانحرافات وكيفية التعامل معها والتغلب عليها، كما يساهم في تضييق الفجوة بين الإدارة والموظفين، وتحقيق التفاعل الاجتماعي والإنساني بالإضافة إلى زيادة التفاهم والانسجام والتعاون بينهم وبالتالي التقليل من التوتر والقضاء على المشاكل التي تحدث داخل التنظيم.

الجدول رقم (28): يوضح الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع التنظيمي

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
تشجيع على استمرار الحوار بين أطراف الصراع	20	%33,33
تحاول اقناع الموظفين بالتنازل عن مطالبهم	30	%50
عقد اجتماعات دورية مع الإداريين	5	%8,33
جمع أراء الموظفين قبل اصدار القرارات	2	%3,33
شرح أبعاد آثار الصراع على طرفي الصراع	2	%3,33
كلها معا	1	%1,66
المجموع	60	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن 50% من المبحوثين أكدوا أن الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع هي محاولة إقناع الموظفين بالتنازل عن مطالبهم، في حين نجد نسبة 33,33% من المبحوثين يقرون بأن تشجيع على استمرار الحوار بين أطراف الصراع هو الإجراء الذي تلجأ إليه المنظمة، ثم تأتي نسبة 8,33% من المبحوثين يؤكدون على عقد اجتماعات دورية مع الإداريين ثم جمع آراء الموظفين قبل إصدار القرارات وشرح أبعاد آثار الصراع على طرفي الصراع بنسبة 3,33% لتأتي نسبة 1,66% من المبحوثين الذين أجابوا بعبارة كلها معا.

يتضح من خلال الشواهد الكمية أن نسبة 50% من المبحوثين يؤكدون أن المنظمة عند إقدامها لمعالجة مخلفات الصراع تلجأ إلى محاولة إقناع الموظفين بضرورة التنازل عن مطالبهم بحيث لا يحاول أحد الأطراف تحقيق أهدافه أو أهداف الآخر، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكبته، ومن هنا يحاول المسؤول المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلالات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع انتشار الشعور بالغضب والإحباط لدى المرؤوسين، في حين نجد نسبة

33,33% من المبحوثين أكدوا بأن المنظمة تلجأ لمعالجة مخلفات الصراع من خلال تكثيف الاتصال بأطرافه ومحاولة إيجاد حل وسط يرضيهما والذي بدوره قد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

الجدول رقم (29): يوضح أهم الجوانب الضرورية لإدارة الصراع داخل المنظمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
خلق روح فريق العمل	20	%33,33
تغيير أسلوب الاتصال	10	%16,66
شرح نتائج الصراع	0	%0
تكوين المسؤولين في مجال إدارة الصراع	12	%20
الاهتمام بانشغالات الموظفين	13	%21,66
كلها معا	5	%8,33
المجموع	60	%100

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 33,33% أقروا بأن خلق روح فريق العمل من الجوانب الضرورية لإدارة الصراع داخل المنظمة، والاهتمام بانشغالات الموظفين تقدر نسبتهم بـ 21,66%، في حين نجد نسبة 20% أكدوا على تكوين المسؤولين في مجال إدارة الصراع ثم تأتي نسبة 16,66% يقرون بتغيير أسلوب الاتصال ونسبة 8,33% أجابوا بكلها معا.

يتضح لنا من الشواهد الإحصائية أن نسبة 33,33% من الموظفين يؤكدون على أن خلق روح فريق العمل من الجوانب الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي لأن تعاون الأفراد ينمي روح المحبة بينهم في العمل الواحد ويجعلهم يعملون كأسرة واحدة حيث يحرص كل فرد على مساعدة الآخر وذلك لتحقيق أقصى درجات النجاح في العمل.

الجدول رقم (30): يوضح العمليات الضرورية لإدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المشاركة في اتخاذ القرارات	25	%41,66
توفير بيئة عمل مريحة	14	%23,33
الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل	5	%8,33
المرونة في قنوات الاتصال التنظيمي	8	%13,33
تكريس مبدأ الرقابة الذاتية (الأخلاقية)	2	%3,33
كلها معا	6	%10
المجموع	60	%100

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 41,66% يؤكدون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم العمليات لإدارة الصراع وجعله عملية مفيدة وأكثر فعالية، وتوفير بيئة عمل مريحة بنسبة 23,33%، في حين نجد المرونة في قنوات الاتصال التنظيمي بنسبة 13,33%، ثم تأتي نسبة 10% أكدوا على ضرورة كل العمليات معا، ثم نسبة 8,33% المتمثلة في الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل ثم تأتي وأخيرا عملية تكريس مبدأ الرقابة الذاتية (الأخلاقية) بنسبة 3,33%.

من خلال المعطيات الرقمية يتضح لنا أن نسبة 41,66% من أفراد العينة يؤكدون أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات له جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لديهم الشعور بالأهمية والانتماء إلى منظمتهم، وتجعل القرارات معبرة تعبيرا صادقا عن هؤلاء الموظفين وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية بأن المنظمات التي يتم فيها اتخاذ القرارات من خلال البناء التنظيمي في سلسلة من العمليات المرتبطة والمتكاملة تكون أكثر إنتاجية من المنظمات التي يتم فيها اتخاذ القرارات في المستويات العليا، بينما نجد نسبة 23,33% يؤكدون أن توفير بيئة عمل مريحة تعتبر من الخطوات

التي تجعل الصراع مفيدا وأكثر فعالية باعتبارها تلعب دورا هاما بالنسبة للفرد الذي تساعده في أداء مهامه على أحسن وجه ومن ثم الاتقان في انجاز مهامه، وكذلك بالنسبة للمنظمة حيث يعود عليها بالنفع، ويعتبر الصراع مفيدا لأنه يزيح الستار عن الحقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.

الجدول رقم (31): يوضح نتيجة حتمية الصراع داخل المنظمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
احداث التغيير الايجابي داخل المنظمة	20	%33,33
تحسين ظروف العمل داخل المنظمة	10	%16,33
عرقلة السير الحسن للعمل	30	%50
المجموع	60	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن 50% من المبحوثين يؤكدون على أن حتمية الصراع داخل المنظمة تؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل داخل المنظمة في حين نجد 33,33% يقرون بأنها تؤدي إلى إحداث التغيير الايجابي داخل المنظمة وقد بلغت نسبته 16,66% من المبحوثين يؤكدون على أنها تؤدي إلى تحسين ظروف العمل داخل المنظمة.

لقد أسفرت النتائج بأن حتمية الصراع داخل المنظمة تؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل داخلها وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين الأفراد داخل الجماعات وقلة تعاملهم مع بعضهم بالإضافة إلى غياب ثقافة التسامح والحوار والمناقشة.

خلاصة الفصل:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل المتبعة في البحث العلمي، حيث تمكننا عملية عرض وتحليل البيانات في ضوء الفرضيتين المترجمتين في محاور الاستمارة من التوصل إلى مدى صدق الفرضيات التي تم وضعها في الفصل الأول من الشق النظري للدراسة، وكذلك التحقق من مدى صدق التساؤل الرئيسي في إشكالية الدراسة، ومنه تسهل لنا عملية مناقشة النتائج المتوصل لها وتقديم النتائج العامة التي تسعى الدراسة الوصول لها.

VI. الفصل السادس: قراءة ومناقشة النتائج.

تمهيد.

أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.

خامسا: النتائج العامة للدراسة.

سادسا: التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد أن قمنا بعرض الإطار النظري والميداني للدراسة، وبعد صياغة أسئلة الاستمارة وتحديد عينة الدراسة وتوزيع الاستمارة على مجتمع البحث، واسترجاعها وقيامنا بإعطائها الصفة الكمية نكون قد وصلنا على المرحلة الأخيرة من دراستنا هذه، ألا وهي مناقشة نتائج الدراسة، من أجل الكشف عن مدى إسهام الاتصال التنظيمي لإدارة الصراع التنظيمي، والسعي إلى تقديم تفسير منطقي ومنهجي لجملة النتائج الكمية والكيفية التي توصلنا إليها حيث جرت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق جيجل من اجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي طرحت في الإشكالية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون هذه المناقشة منفصلة عما تم تناوله في الفصول السابقة، بناءا على فرضيات البحث والدراسات السابقة المرتبطة بمتغير الدراسة الحالية، وتحديد جوانب التقاطع بينهما وبين نتائجها ونتائج الدراسات السابقة ثم استخلاص جملة من الاقتراحات المستمدة من الدراسة ككل بشقيها النظري والميداني.

أولا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

وصيغة الفرضية الأساسية لبحثنا هي:

- يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.

1-طبيعة مجتمع البحث: أوضحت الأسئلة الخاصة بالمحور الأول من الاستمارة التي تمحورت جول البيانات الشخصية بان الخصائص الشخصية للعينة تتسم بما يلي:

يبلغ عدد الإناث الموظفات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل 58 % في مقابل 42 % من الذكور وهذا راجع لطبيعة المهام الإدارية التي تتماشى مع قدرة النساء على بذل المجهود الفكري بعيدا على الإجهاد العضلي، فيما تبلغ نسبة الموظفين الذين بلغت أعمارهم ما بين 28-37 سنة 58 % ما يدل على أن أغلبية العمال يمتلكون أقدمية تفوق 6 سنوات ولكنها لا تتعدى 10 سنوات، وضمن العدد الإجمالي لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بينت لنا الدراسة الميدانية من خلال إجابات المبحوثين في الجدول المتعلق بطبيعة الوظيفة أن 58,33 % منهم يشغلون منصب إداري، كما أوضحت لنا الدراسة الميدانية أيضا أن أغلب المبحوثين متزوجين إذ قدرت نسبتهم ب 61,66 % وان غالبيتهم ذوي مستوى جامعي حيث يمثلون نسبة 51,66 % من أفراد البحث وقد أكد لنا أن نسبة 56,66 % من المبحوثين أنهم ينحدرون من مناطق حضرية وأن 53,33 % من المبحوثين تم التحاقهم بوظائفهم ضمن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل بناءا على الشهادة المتحصل عليها .

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

يتضح من خلال تحليلنا لبيانات هذا الفصل وبالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية التي مفادها يساهم الاتصال النازل على تحقيق أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة أن:

- 50% من مجموع أفراد البحث يرون بأن طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة هي الاتصال بالمشرف المباشر، وهو ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات الموظفين و على وجود تفاعل إنساني.

- 93,33% من مجموع أفراد البحث يؤكدون أن طرق الاتصال المستخدمة داخل الكلية تؤدي إلى تجنب الصراع.

- 50% من مجموع أفراد البحث يقرون بأن تغيير العلاقات بين الموظفين تعد من النتائج الناجمة عن حدوث الصراعات التنظيمية في المنظمة وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين الأفراد داخل الجماعات وقلة تعاملهم مع بعضهم البعض.

- 46,66% من مجموع أفراد البحث يؤكدون أن اهتمام إدارة الكلية يمكن في التوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.

- 51,66% من مجموع أفراد البحث يقرون أن أسباب اتصال الموظفين بالإدارة يكون بهدف طلب استفسارات كونها تضمن لهم معلومات تستدعي التدخل لحل المشكلات التي تعترض المستويات الإدارية داخل الكلية.

- 55% من مجموع أفراد البحث يقرون بأن مستوى الاتصال بين الإدارة والموظفين هو اتصال متوسط ويرجع ذلك إلى حجم المنظمة فيعد الموظف عن مسؤوله أو زميله لا يمكنه من أداء عمله على أحسن وجه.

- 58,32% من أفراد البحث يؤكدون أن المسؤول المباشر يهتم بالمسائل التي تخص العمل فتقديم الموظف لرأيه سيشعره حتما بأهميته ويولد لديه الثقة في قدراته ومدى نفعه.

- 66,66% من مجموع أفراد البحث يؤكدون على أنهم لا يجدون صعوبة في التعبير عن آرائهم حول العمل لمسؤولهم المباشر.

- 50% من مجموع أفراد البحث يؤكدون على أن تلقي التوجيهات من المسؤولين يساعد على خفض التوتر بين الموظفين في الكلية.

- 58,34% من مجموع أفراد البحث يقرون أن الإدارة تلجأ لعقد اجتماعات لحل المشاكل الداخلية لأي أنها تعقد الاجتماعات عند الضرورة القصوى وعند حدوث مستجدات.

- 50% من مجموع أفراد البحث يقرون أنه من خلال تفويض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المشكلات يمكن الكلية من إدارة الصراع

- من خلال الفرضية الجزئية الأولى التي ترى بأن الاتصال النازل يساهم في تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة قد تحققت بنسبة 57,27%.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

91,66% من مجموع أفراد البحث يؤكدون أن العدالة في إصدار القرارات تسمح بتجاوز الحساسيات داخل الكلية.

- 96,66% من مجموع أفراد البحث يؤكدون بأن اتصال الموظف بمسؤوليه يساعد في التغلب على المشكلات داخل المنظمة وبالتالي خفض حدة الصراعات وهذا راجع إلى التفاعل الإيجابي بينهم مما يزيد من تماسكهم وتعاونهم.

- 100% من مجموع أفراد البحث يؤكدون أن التنسيق التبادلي الفعال بين المسؤولين والموظفين يسهل عملية مواجهة مصاعب العمل داخل الكلية، وهذا راجع إلى أن نجاحها يتطلب توفير جهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، وبالتالي الوصول إلى حلول التي من شأنها تقلل من الصراعات.

- 100% من مجموع أفراد البحث يقرون بأن لديهم قناعة بأهمية اطلاع مسؤوليهم بالمشكلات الحاصلة أو المتوقع حدوثها داخل المنظمة ما يسمح لمواجهة المشاكل والخلافات التي تحدث في بيئة العمل.

- 86,66% من مجموع أفراد البحث يؤكدون أن الاتصال بالمسؤولين أنسب طريقة للإبلاغ عن مشكلات العمل داخل المنظمة لفتح المجال وإعطاء الفرصة للموظفين لتبليغ انشغالاتهم ولطرح المشكلات.

- 100% من مجموع أفراد البحث يؤكدون أن الاتصال الصاعد يساعد على تسوية المشاكل داخل المنظمة.

- 33,33% من مجموع أفراد البحث يؤكدون على أن قيام إدارة المنظمة بمعالجة الصراع تعمل على تشجيع استمرار الحوار بين أطراف الصراع.

- 41,66% من مجموع أفراد البحث يؤكدون على أن المشاركة في اتخاذ القرارات من العمليات الضرورية لإدارة الصراع التنظيمي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

- 50% من مجموع أفراد البحث يقرون بأن حتمية الصراع داخل المنظمة تؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل.

* من خلال مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي ترى بأن الاتصال الصاعد يعمل على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة قد تحققت بنسبة 75,41%.

ثانيا– مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني والتي عرضناها في ضوء مناقشتنا لنتائج الفرضيات الجزئية يمكن القول أن الدراسة قد حققت أهدافها المتمثلة في:

- التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.

- التعرف على دور الاتصال النازل وأسلوب التجنب الصراع للحد منه داخل المنظمة.

- كما أن هذه الدراسة تمكنت من الكشف على العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل.

- **ثالثا– مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:**

بعدما تطرقنا في الشق النظري لطرح الإشكالية وعرض التراث النظري والإمبريقي الذي يتناول الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المنظمة بمختلف مؤشراته، وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة، وبعد التوصل إلى النتائج سنحاول إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من نتائج في بحثنا، وبين نتائج الدراسات السابقة التي تعرضنا لها في الفصل من الدراسة، وعلى الرغم من إسهامات الدراسات السابقة في دراسة مدى إسهام الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، إلى أن الدراسة الحالية تقترب في نتائجها مع نتائج الدراسات التي أجريت في

بيئات مختلفة، وتبتعد عنها في جوانب أخرى، وهذا راجع إلى الاختلاف في تناول موضوع الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي.

تحاول الدراسة الحالية التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئاتها المختلفة من خلال مقارنة بين الدراسة الراهنة ومختلف الدراسات المتناولة من حيث المجال الجغرافي، المنهج، أدوات الدراسة ونتائج الدراسة كالآتي:

1-مجالات الدراسة:

لقد أجريت أغلبية الدراسات في بيئات عربية، ففيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالاتصال التنظيمي، فقد أجريت دراسة بوعطيط جلال الدين و دراسة بوخاري محمد ودراسة شريبط الشريف محمد ضمن بيئة جزائرية، وبالتالي تتشابه من حيث المجال الجغرافي مع الدراسة الحالية التي كانت ضمن بيئة جزائرية أيضا ولاية جيجل، الأمر الذي ينطبق أيضا على الدراسات المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي حيث أجريت كذلك في بيئة جزائرية كل من دراسة رشيد بوخالفة، ودراسة بوفرورة زوينة ودراسة محمد رضا شنة. ودراسة إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى ودراسة توفيق حامد طوالبة. كانت في بيئة أردنية، ودراسة فاطمة بنت عليان السفياني كانت في بيئة سعودية.

ودراسة...، ودراسة....، ودراسة مكلانتير كانت في بيئة أمريكية.

وعليه يمكن القول انه على الرغم من أن الدراسات تمت في بيئات مختلفة إلا أن أغلبيتها كانت في بيئات عربية ما يعكس التشابه في خصائص مجتمع البحث ما ساهم في توفير معطيات تؤثر في نتائج البحث النهائية نظرا لأهمية المجال الجغرافي في إمكانية التوصل لنفس النتائج.

2-المنهج:

يعود الاختلاف في استخدام المناهج في الدراسات إلى طبيعة الموضوع وأهداف كل دراسة، وعليه سنقوم بمقارنة المناهج المتبعة في الدراسات السابقة.

نلاحظ فيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالاتصال التنظيمي أنها اعتمدت أغلبيتها على المنهج الوصفي كدراسة بوعطيط جلال الدين 2009 ودراسة شريبط الشريف محمد 2009 وذلك من اجل جمع

الوقائع ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيرا كيفيا. أما الدراسة الحالية فلقد اعتمدت المنهج الوصفي نظرا لملائمة هذا المنهج لطبيعة موضوع الدراسة ولمجتمع البحث، وبناءا على ذلك يمكن القول أن جل الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث اعتمادها المنهج الوصفي وبالتالي فإن هذه الدراسات تنتمي إلى الدراسات الوصفية.

3-أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات من ميدان الدراسة والمتمثلة في الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وهي نفس الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسات الأخرى على اختلاف البيئات التي تمت فيها، فمعظم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا قد استخدمت الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات كأدوات للدراسة، وهذا يرجع لملاءمتها مع الدراسات الوصفية.

4-نتائج الدراسة:

سعت الدراسة الراهنة للكشف على إسهام الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، والتعرف مدى إسهام الاتصال النازل على تفعيل أسلوب تجنب الصراع. داخل المنظمة وكذلك دور الاتصال الصاعد على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة.

وقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن الاتصال التنظيمي يساهم في إدارة الصراع داخل المنظمة من خلال إسهام الاتصال النازل على تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة، حيث كشفت هذه الدراسة عن وجود اتصال نازل واتصال صاعد يساهمان في إدارة الصراع التنظيمي وهذا ما يتطابق مع الدراسة التي أجراها الطالب بوعطيط جلال الدين حيث توصل في دراسته إلى أن وجود الاتصال النازل يؤدي إلى انسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواءا عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات وكذلك وجود اتصال صاعد بين العمال والمسؤولين المباشرين.

- كما توصلت دراسة بوخاري محمد إلى أنه كلما كان هناك اتصال تنظيمي بين العناصر التربوية التدعيمية زاد الأداء الوظيفي وذلك من خلال التجاوب بالرد أي أن كلما كان الاتصال فال داخل المنظمة تقل حدة المشكلات التنظيمية.

- كذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محمد رضا شنة كونها توصلت إلى أن الأطراف الفاعلة تستخدم أسلوب تجنب لإدارة الصراع.

- كما توصلت دراسة فاطمة بنت عليان سفياني إلى أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التجنب لإدارة الصراع داخل المنظمة وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن الاتصال النازل يساهم في تفعيل أسلوب تجنب لإدارة الصراع داخل المنظمة.

- كما توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل وأسلوب التسوية وهذا ما يتطابق مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن أسلوب التسوية يؤدي إلى إدارة الصراع داخل المنظمة، نفس الشيء مع دراسة مكلانتير حيث توصل إلى أن أسلوب التجنب يؤدي إلى إدارة الصراع داخل المنظمة.

رابعا- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

بعد التطرق في الفصل الثالث إلى النظريات ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة الراهنة، سوف نحاول مناقشة نتائج الدراسة في ضوءها.

1 -مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية:

لقد وجدت النظريات الكلاسيكية في ظل تنامي الاقتصاد الرأسمالي نتيجة الثورة الصناعية التي كانت في ذروتها في تلك الفترة وهو ما جعل نظريات التنظيم ترتكز على العمليات الإنتاجية والفنية والإدارية واعتبار الفرد عامل اقتصادي لا يملك إمكانية التأثير في السلوك التنظيمي بل يقوم بعملية التنفيذ والعمل فقط وفق نموذج واحد وهو الأمثل للأداء الذي تسطره الإدارة مقابل الحوافز المادية،

حيث سادت النظرة للتنظيم باعتباره نسق مغلق في انعزال عن البيئة الخارجية وتمثل هذا الاتجاه في ما عكسته أعمال كل من فريديريك تايلور وماكس فيبر وهنري فايول.

فالنظريات الكلاسيكية اعتبرت الاتصال أداة للتحكم في سلوك العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأنه يتم باتجاه واحد رأسي من الأعلى إلى الأسفل، والعمل على استبعاد الاتصال الصاعد إلا من أجل التقارير الخاصة بالعمل، وترى أن سيادة العلاقات الرسمية، والتخصص في العمل ووجود حوافز مالية هو السبيل الوحيد أمام تحقيق أهداف المنظمة، كما نادت بمركزية اتخاذ القرارات وضرورة محاربة التنظيم غير الرسمي لأن من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية، وكذا استبعاد العواطف والأحاسيس والعمل بروح الفريق، لان المنظمة التي تسودها مثل هذه الأمور لن تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة مما نتج نوع من الصراع في أواسط العمل.

2-مناقشة النتائج في ضوء النظريات النيوكلاسيكية:

أما النظريات النيوكلاسيكية 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 أدائه، كما نادى أصحاب هذا الاتجاه بضرورة إتباع أسلوب الاتصال متعدد الاتجاهات، في حين أن النظريات الحديثة والتي تنظر 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 بأن العامل لديه احتكاك وتواصل مع العناصر التي تميز محيط العمل، بالإضافة إلى التواصل والتفاعل مع المحيط الخارجي للمنظمة وما ينعكس عن هذا التفاعل بنوعيه الداخلي والخارجي من تأثيرات على إدارة الصراع بشكل عام وعلى الفرد بشكل خاص.

ومما توصلت إليه دراستنا الميدانية هو إسهام الاتصال التنظيمي في غدارة الصراع داخل المنظمة وهو ما يتفق مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتبر أن العلاقات الاجتماعية هي تحدد

اتجاهات العمال وسلوكاتهم وإنتاجيتهم، وأن الحوافز المادية وحدها غير قادرة على حفز العاملين نحو بذل جهد أكبر.

3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الماركسية:

في حين نجد النظريات الماركسية تعتبر الصراع جزءا من التفاعل الاجتماعي، ويرجع ذلك إلى التعارض والتنافر بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد والمنظمات، ولدراسة التنظيم لابد من التعرف على الأسباب المؤدية للصراع وكيفية ووقت حدوثه. وفي دراسة الحالية ينظر للاتصال التنظيمي أداة لإدارة الصراع داخل المنظمة.

4-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية البنائية الوظيفية:

أما البنائية الوظيفية تفترض أن التنظيم نسق وعملية تؤدي غلى وجود التعاون والاتصال يحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة في النسق تتأثر وتتكيف مع بعضها البعض من اجل حماية البناء ككل.

-خامسا: النتائج العامة للدراسة.

من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تم عرضها من خلال مناقشة فرضيات الدراسة، أهدافها، الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، يمكن القول أن:

- الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن الاتصال النازل يساهم على تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة قد تحققت. بنسبة 57,27%.

- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية فقد توصلنا غلى صدقها إمبريقيا والتي مفادها: الاتصال الصاعد يعمل على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة وذلك بنسبة 75,41%.

- وانطلاقا من تحقق الفرضية الجزئية الأولى والفرضية الجزئية الثانية نكون قد توصلنا إلى أن: الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي مفادها: يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، قد ثبت صدقها نسبيا.

سادسا- التوصيات والاقتراحات:

من خلال اطلاعنا على المادة العلمية الخام المتعلقة بمتغيري الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي ومؤشراته داخل المنظمة، إضافة لدراستنا الميدانية على البحث المتمثلة في موظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل، وبناءا على ما لاحظناه أثناء وجودنا بالكلية، بالإضافة إلى جملة من النتائج التي توصلنا إليها في الأخير فقد تكونت لدينا صورة يمكن القول بأنها شاملة، وهي التي سمحت لنا بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات للارتقاء بمستوى العمل الإداري. ونجملها فيما يلي:

- ضرورة تفعيل وتعزيز أنظمة الاتصال داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لإدارة الصراع التنظيمي.
- تنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعات وضبط السلوكات والأقوال التي تكون سببا في نشوء الصراعات.
- العمل على عقد اجتماعات مع الموظفين بشكل دوري للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشكلات الموظفين وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها.
- إعطاء حرية أكبر للموظفين بالكلية، ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف حتى لا يكون هناك مجالا لتداخل مسؤولياته مع مسؤوليات موظف آخر، مما يقلل ظهور الصراع التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- ضرورة الحفاظ على مستوى معين من الصراع التنظيمي في المنظمة محل الدراسة لأنه ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا تكاد تخلو أي منظمة من وجوده ومن الأفضل ألا يكون بمستوى عالي حتى لا يعيق عملية تحقيق أهداف المنظمة، فغياب الصراع قد يصيب المنظمة بالجمود والروتين.
- العمل على خلق روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.

خلاصة الفصل:

جرى في هذا الفصل مناقشة النتائج المتوصل إليها، وذلك في ضوء كل من الفرضيات الجزئية، وأهداف الدراسة، ثم في ضوء الدراسات السابقة وأيضا في ضوء النظريات، لننتهي في الأخير إلى استخلاص النتيجة العامة للدراسة مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي رأينا أن الاتصال التنظيمي يساهم في إدارة الصراع داخل المنظمة.

خاتمـــة

خاتمة:

في ختام الدراسة نشير إلى أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا استراتيجيا في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال تعزيز وتفعيل أنظمة الاتصال التنظيمي التي تعمل على إظهار الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنظمة، وخلق لغة مشتركة بينهم، الشيء الذي يؤسس الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات، وهو ما يعطي مكانة ودور لكل فاعل فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على الصراعات ومقاومة كل ما هو جديد.

لقد اتضح من خلال الدراسة أن احتواء قدر أكبر من الاتصالات التنظيمية يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المنظمات، ويمكن أن تصبح هذه الاتصالات أكثر دقة وأكثر فعالية إذا أرادت المنظمات ذلك، وينبغي على الإطارات والمشرفين وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي، معرفة مدى أهمية حاجة الموظفين إلى المعلومات، ومن ناحية أخرى لابد من صعود قدر أكبر من المعلومات إلى الأعلى، لتعريف المستويات العليا بما يجري في قاعدة الهرم التنظيمي، الأمر الذي يزيد من تفاعلهم وتماسكهم وتعاونهم. وبالتالي الشعور بالرضا والولاء للمنظمة الذي من شأنه أن يعمل على التصدي للخلافات والمشاكل التي تحدث في محيط العمل.

ونظرا لأن الصراع التنظيمي أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المنظمات، ولكن إهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليب معالجته قد يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين وزيادة عزلتهم وانخفاض انتمائهم لمنظماتهم، وبالتالي انخفاض أدائهم لأعمالهم، وزيادة مشاكل المنظمات، وما ينجر عنها من انخفاض في فعاليتها.

إلا أن هذا لا يمنع من وجود آثار إيجابية للصراع باعتبار أنه يأخذ جزءا ليس باليسير من وقت المديرين، فهو جزء لا يتجزأ من العمل الإداري، والاعتراف بوجوده وحتميته يتطلب منهم أن يكونوا أكثر وعيا ومعرفة به، حتى يتجنبوا آثاره السلبية ويستفيدوا من ايجابياته لصالح المنظمة، وهنا تبرز أهمية إدارة هذا النوع من الصراع من حيث إمكانية تحويل الصراع وما يحمله من آثار سلبية إلى فرصة

لإطلاق قدرات القادة الإبداعية في استثماره والاستفادة منه، وكذلك توظيف آثاره الإيجابية وتحويلها إلى محفزات للعاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

لذلك نجد المنظمات الجزائرية في أمس الحاجة إلى زيادة الاتصالات التي تؤدي إلى إزالة سوء الفهم، ومشاركة المعلومات، وتقليل الشعور السلبي وتطوير الشعور الإيجابي بين أعضاء الجماعة والذي يسهم بشكل فاعل في التقليل أو الحد من نشوء الصراع.

وعليه فالمنظمات الأكثر فعالية هي التي تعمل على زيادة تماسك أعضائها وتوطيد العلاقات بينهم ومساعدتهم على توفير اكبر قدر من الرضا، وذلك لا يكون إلا من خلال وجود شبكة من الاتصالات التي تسهم بدور فعال في إدارة الصراع داخل المنظمة.

ومن خلال دراستنا هذه قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية، وتوصلنا إلى جملة من النتائج من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بالدراسة. والمتمثلة في إسهام الاتصال النازل على تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة، والاتصال الصاعد على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة. حيث تم تحقق من صدق الفرضية العامة نسبيا حيث تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى بنسبة 57,27%، وصدق الفرضية الجزئية الثانية بنسبة 75,41%.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1-الكتب:

أ-باللغة العربية:

1 - إبراهيم عيسى عثمان. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط 1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

2 - إبراهيم لطفي طلعت. (2008). علم الاجتماع التنظيم. ط 1. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

3 - أبو سمرة محمد. د س. الاتصال الإداري والإعلامي. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

4 - أبو عواد. وآخرون. (2012). البحث الإجرائي. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

5 - أنجرس موريس. ت بوزيد صحراوي وآخرون. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ط2. الجزائر: دار القصبة للنشر والتوزيع.

6 - أنور عرقوب إبراهيم أحمد. (1993). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. ط1. عمان: دار المجد للنشر والتوزيع.

7 - بدوي عبد الرحمان. (1998). مناهج البحث العلمي. ط 1. مصر: دار المعارف الجامعية للنشر والتوزيع.

8 - بلال محمد إسماعيل. (2008). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع.

9 - بن إبراهيم العمار عبد الله وآخرون. (1995).واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية. ط1. السعودية.

10 -بن مرسلي أحمد. (2010). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. ط 4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

11 -بوحوش عمار. وآخرون. (2001). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط 4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

12 -جمال الدين سامي. د س. الإدارة والتنظيم الإداري. ط1. مصر: دار طيبة للنشر والتوزيع.

13 -جندلي عبد الناصر. (2007). تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

14 -جواد شوقي ناجي. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال. منظور علي. ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

15 -حريم حسين. (2006). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

16 -حريم حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

17 -حريم حسين. (2009). إدارة المنظمات منظور علي. ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

18 -حريم حسين. (2010). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

19 -حسن الشماع خليل محمد. حمود خيضر كاظم. (2005). نظرية المنظمة. ط 2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

20 -حسن الشماع خليل محمد. حمود خيضر كاظم. (2014). نظرية المنظمة. ط 5. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

21 -حمو محمد سلطان. (2015). الاتصالات الإدارية. ط1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

22 -حمود خيضر كاظم والشيخ روان منير. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. ط 1. عمان. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

23 -حنفي عبد الغفار.(2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ط 1. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

24 -الحوراني محمد عبد الكريم. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط 1. عمان: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.

25 -درة عبد الباري وجودة محفوظ. (2012). الأساسيات في الغدارة المعاصرة. ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

26 -درويش أحمد عبد الرؤوف. (2013). كمشكلات البحث العلمي في العالم العربي.ط 1. مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

27 -دليو فضل. (2003). الاتصال مناهجه. نظرياته ووسائله. ط 1. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

28 -ديري زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي الإداري. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

29 -الراشدي بشير صابح. (2000). مناهج البحث التربوي. د ط. الكويت: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

30 -راغب الحلو ماجد. (2004). علم الإدارة العامة. ط 1. مصر: دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.

31 -رضا هاشم حمدي. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. ط 1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

32 -زايد حمدان محمد. (2001). البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم. ط1. د بلد.

33 -زرواتي رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط 3. الجزائر: دار الهدى لطبع والنشر.

34 -الزعني علي الفتاح. بن بريكة عبد الوهاب. (2013). مبادئ الإدارة. الأصول والأساليب العلمية. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

35 -زيد منير عبوي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط 1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

36 -السكارنة بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

37 -سلاطنية بلقاسم. حسان الجيلاني. (2009). أسس البحث العلمي. ط 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

38 -سيد أحمد غريب محمد. (1996). علم الاجتماع الاتصال والإعلام. ط 1. مصر: دار المعرفة للنشر والتوزيع.

39 -شاكر جودة. (2013). الاتصال في علم النفس. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.

40 -شريف علي. (2005). الإدارة المعاصرة. ط1. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

41 -شفيق محمد. (2001). الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. ط 1. مصر. دار البحث العلمي للنشر والتوزيع.

42 -شلابي زهير بوجمعة. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط 1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

43 -شمس الدين محمد علي. محمد الفقي إسماعيل. (2007). السلوك الإداري. ط 1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

44 -الصديقي سلوى عثمان. (2001). التكنيك النظري والتطبيقي في طريقة للعمل مع الأفراد. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

45 -الصرفي محمد. (2009). إدارة الصراع. ط1. مصر: مؤسسة توريس الدولية للنشر والتوزيع.

46 -الصيرفي محمد. (2007). السلوك الإداري. العلاقات الإنسانية. ط 1. مصر: دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع.

47 -الطراونة حسين أحمد. (2012). نظرية المنظمة. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

48 -عب الهادي نبيل أحمد. (2006). منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط1. د ب. الأهلية للنشر والتوزيع.

49 -عباس علي. (2009). أساسيات علم الإدارة. ط4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

50 -عبد الرحمان عبد الله محمد. (2006). النظرية في علم الاجتماع النظرية الكلاسيكية. مصر: دار المعرفة الجامعية.

51 -عبد الرحيم عاطف زاهر. (2009). هندرة المنظمات. ط 1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

52 -عبد الغني محمود علاء الدين. (2011). إدارة المنظمات. ط 1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

53 -عبد الله مي. (2006). نظريات الاتصال. ط1. لبنان: دار النهضة العربية.

54 -عبوي زيد منير. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار كنوز المعرفة.

55 -العتيبي صبحي جبر. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط 1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

56 -عساف عبد المعطي محمد. (1999). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة.دب: دار زهروان للنشر والتوزيع.

57 -العلاق بشير. (2008). الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

58 -العلاق بشير. (2009). تنمية المهارات الإشرافية القيادية. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

59 -العلواني حسين. (2006). التنظيم الإداري. المداخل والنظريات المعاصرة. مصر: بروفيشال للطباعة.

60 -علي غربي. (2009). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. ط2. الجزائر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

61 -عليان ربحي مصطفى. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

62 -العميان محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

63 -عواد فتحي احمد ذياب.(2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

64 -عودة محمود. د س. أسس علم الاجتماع. ط1. دار النهضة العربية للطباعة.

65 -عوض عامر. (2011). السلوك التنظيمي الإداري. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

66 -عياصرة معن مروان. بني أحمد مروان محمد. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

67 -غرابية فوزي وآخرون. (2002). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

68 -غياث بوفلجة. د س. مقدمة علم النفس التطبيقي. ط 1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.

69 -فادية عمر الجولاني. (2006). تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها. ط 1. مصر: المكتبة المصرية للطبع والنشر والتوزيع.

70 -فليب جونر. ت محمد ياسر الخواجة. (2010). النظريات الاجتماعية للممارسة البحثية. ط1. مصر: مصر العربية للنشر والتوزيع.

71 -فياض محمود أحمد وآخرون. (2010). مبادئ الإدارة. ط 1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

72 -قاسيمي ناصر. 2012. الصراع التنظيمي. ط 1. مصر: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

73 -قاسيمي ناصر. د س. سوسيولوجيا المنظمات. د ب: ديوان المطبوعات الجامعية.

74 -القريوتي محمد القاسم. (2012). السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

75 -القريوتي محمد قاسم. (1993). السلوك التنظيمي. ط 2. عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.

76 -القريوتي محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي. ط 4. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

77 -القريوتي موسى قاسم. مبارك علي حضر. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة. ط 3. عمان: دار تنسيم للنشر والتوزيع.

78 -قطيش عبد اللطيف. د س. الغدارة العامة من النظرية إلى التطبيق. ط 1. لبنان: دار الحقوق للنشر والتوزيع.

79 -قندليجي. (1999). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. ط 1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

80 -كاراس جاري. (2014). مهارات التفاوض الناجح. ط 1. الجزائر: دار الجريرة للنشر والتوزيع.

81 -كاظم خيضر حمود. اللوزي موسى سلامة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. ط 1. عمان: دار إثراء النشر والتوزيع.

82 -كورتل فريد. ت إلهام بوغليظة. (2010). الاتصال واتخاذ القرارات. عمان: دار كنوز المعرفة.

83 -لطفي طلعت إبراهيم. الزيات كمال عبد الحميد. د س. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط1. مصر. دار غريب للنشر والتوزيع.

84 -لعويسات جمال الدين. (2009). مبادئ الإدارة. ط2. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.

85 -ماهر أحمد. (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. ط 1. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

86 -ماهر أحمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط 3. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

87 -ماهر أحمد. (2010). كيف تسيطر على صراعات العمل. ط 2. مصر: الدار الجامعية. للنشر والتوزيع.

88 -محسن العامري صالح مهدي. منصور الغالبي طاهر محسن. (2007). الغدارة والأعمال. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

89 -محمد الحسن عبد الباسط. (1974). قواعد البحث الاجتماعي. ط 1. مصر: دار المعارف للنشر والتوزيع.

90 -محمد المرسي جمال الدين. إدريس وثابت عبد الرحمان. (2004). السلوك التنظيمي. ط 1. مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع.

91 -محمد شفيق. (2005). البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية. ط 1. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

92 -محمد عبد الباقي صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. ط 1. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

93 -محمد عبد الباقي صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك. ط1. مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع.

94 -محمد عبد الباقي صلاح الدين.(2000). السلوك الإنساني في المنظمات. ط 1. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

95 -محمد علام اعتماد وحلمى وإسماعيل. (2013). علم الاجتماع تنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية. ط1. مصر: مكتبة أنجلو المصرية للنشر والتوزيع.

96 -محمود منال طلعت محمد. (2003). أساسيات في علم الإدارة. ط 1. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

97 -مساعدة ماجد عبد المهدي. (2013). إدارة المنظمات. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

98 -المصري احمد محمد. (2008). الإدارة الحديثة. الاتصالات المعلومات. القرارات. ط 1. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

99 -معتوق جمال. (2012). منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي. ط 1. مصر: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

100 المغربي كامل محمد. (2007). الإدارة أصالة المبادئ وظائف المنشأة مع حداثته وتحديات القرن الحادي والعشرين. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

101 منال محمود طلعت. (2002). مدخل إلى علم الاتصال. ط 1. مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.

102 ناجي ليتيم. (2012). سوسيولوجيا المنظمات. ط 1. الجزائر: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.

103 نصيرات فريد توفيق. (2012). إدارة منظمات الرعاية الصحية. ط 4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

104 النعيمي صلاح عبد القادر. (2008). الإدارة. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

105 هاشم زكي محمود.(د س). إدارة الموارد البشرية. ط 2. الكويت: دار السلاسل للنشر والتوزيع.

106 ياغي محمد عبد الفتاح. (2010). مبادئ الإدارة العامة. ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

107 يونس عبد الغفور. د س. تنظيم وإدارة الأعمال. ط 1. لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

2-المجالات والندوات:

108- بورغدة حسين. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية. **مجلة العلوم الاقتصادية**. العدد 5.

109- جمال الدين نجوى يوسف وآخرون. (2014). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. **مجلة العلوم التربوية**. مصر: العدد .1

110- حريم حسين. (د س). إدارة الصراع التنظيمي. دراسة ميدانية في الأردن: **مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**. .6.2

111- علي عبيدي أمل محمود. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف.

112- عبد القادر خريبش. (2014). التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه. **مجلة جامعة دمشق**. 1. .27

3-مذكرات الماجستير والدكتوراه:

113- جمال الدين بوعطيط. (2009). **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** . رسالة ماجستير في علم النفس عمل والتنظيم. جامعة منتوري. قسنطينة.

114- محمد بوخاري. (2011). **الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي** . رسالة ماجستير في علم الاجتماع والاتصال. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.

115- محمد شريبط الشريف. (2009). **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي** . رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم. جامعة منتوري محمود. قسنطينة.

116- زوينة بوضروة. (2009). **أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي** . رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر3. الجزائر.

117- شنة محمد رضا. (2007). **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**. رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. جامعة منتوري محمود. قسنطينة.

118- زهدي عيسى إبراهيم عبد الفتاح. (2009). **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري** . رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. عمان.

119- قاسيمي ناصر. (2005). **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري** . رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم. قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر.

120- قريوة زينب. (2016). **الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية** . رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة محمد الصديق بن يحيى. الجزائر.

121- حامد طوالبة توفيق. (2008). **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي** . رسالة الدكتوراه. كلية العلوم المالية والمعرفية الأكاديمية. عمان.

122- السفياني فاطمة بنت عليان. (2009). **الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع**. رسالة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.

4-المعاجم والقواميس:

123- مدارس فاروق. (2003). قاموس مصطلحات علم الاجتماع. الجزائر: دار مدين للنشر والتوزيع.

124- عبد الرحمان محمد وآخرون. (2013). المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. ط1.

ب-المراجع باللغة الأجنبية:

125- Larousse Seger. (2004). Dictionnaire de français. Paris.

126- Boubfinouchet (M). (2004). Introduction à la sociologie les fondement. Office des publications, universitaires.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المنظمة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –

جامعة تاسوست– جيجل–

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع: تنظيم وعمل

إعداد الطالبين:

* عدالة نعيمة
* زيغة شمس الدين

الأستاذة المشرفة:

د/ سيساوي فضيلة

ملاحظة: نرجو منكم التفضيل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان علما أن البيانات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فالرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية : 2017– 2018

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1 -**الجنس:** ذكر ☐ أنثي ☐

2 -**السن:** -[18-27] ☐

-[28-37] ☐

-[38-47] ☐

-[48-57] ☐

-58 فما فوق ☐

3 -**طبيعة الوظيفة:**

-اداري ☐ تقني ☐ عون مصلحة ☐

4 -**المستوى التعليمي:**

ابتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

5 -**الحالة الاجتماعية:**

أعزب(ة) ☐

متزوج(ة) ☐

مطلق(ة) ☐

أرمل(ة) ☐

6 -**مكان الاقامة:**

-منطقة ريفية ☐

-منطقة شبه حضرية ☐

-منطقة حظرية ☐

7 -الأقدمية في العمل:

- [1-5] ☐
- [6-10] ☐
- [11-15] ☐
- [16-20] ☐
- [21-25] ☐
- [26-30] ☐
- 31 فما فوق ☐

8 -تم توظيفك على أساس؟

- المسابقة ☐
- الشهادة ☐
- الادماج ☐

II / المحور الثاني: محور الاتصال النازل وأسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي.

9 -طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة؟

- عقد الاجتماعات ☐
- الاتصال بالمشرف المباشر ☐
- المقابلة الفردية ☐
- الهاتف ☐
- الاعلانات ☐
- البريد الالكتروني ☐
- كلها معا ☐

10 -طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة تؤدي إلى:

- توقع الصراع ☐
- تجنب الصراع ☐
- كلها معا ☐

11 -يؤدي حدوث الصراعات التنظيمية في المنظمة إلى:

-فقدان بعض الأفراد لنفوذهم ☐

-تغير العلاقات بين الموظفين ☐

-تطور المنظمة ☐

-التصادم بين مصالح الموظفين والمنظمة ☐

-كلها معا ☐

12 - إدارة المنظمة تهتم بـ:

-خلق روح الفريق ☐

-تشجيع الابتكار والابداع ☐

-التوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة ☐

-التصدي للصراع ☐

-كلها معا. ☐

13 -تتمحور أسباب اتصال الموظفين بالإدارة حول:

-طلب استفسارات ☐

-تقديم اقتراحات ☐

-رفع الشكاوي ☐

-قضاء مصالح ☐

-كلها معا ☐

14 -كيف تقيم مستوى الاتصال بين الادارة والموظفين؟

-جيد متوسط ☐ ضعيف ☐

15 -يهتم مسؤولك المباشر بالمسائل التي تخص عملك؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى؟

-اهتمامه بالمرؤوسين ☐

-ضمان الاستقرار ☐

-ضرورة وظيفية ☐

-الالتزام الأخلاقي ☐

-كلها معا ☐

* في حالة الاجابة بـ لا يرجع ذلك إلى؟

- عدم الاهتمام بالمرؤوسين ☐
- لايؤمن بأهمية النقاش ☐
- عدم اعطاء الفرصة لتقديم اقتراحات ☐
- كلها معا ☐

16 -تجد صعوبة في التعبير عن أرائك حول العمل لمسؤولك المباشر؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الاجابة بـ نعم: حدد لماذا:

- التعبير عن الرأي من الممنوعات في العمل ☐
- صعوبة التواصل مع المسؤولين ☐
- كلاهما معا ☐

* في حالة الاجابة بـ لا : حدد لماذا:

- وجودقيادة ديمقراطية ☐
- مرونة التواصل بين المسؤول والموظفين ☐
- كلاهما معا ☐

17- تلقي التوجيهات من المسؤولين يساعد على خفض التوتر بين الموظفين في المنظمة؟

نعم ☐ لا ☐

لا أدري ☐

18-تلجأ الادارة لعقد اجتماعات دورية لحل المشاكل الداخلية:

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الاجابة بنعم يكون ذلك؟

-حسب أهمية المشكلات المطروحة ☐

-كإجراء تنظيمي معمول به داخل أي منظمة ☐

-كلاهما معا ☐

19 -برأيك يمكن تجنب الصراع في المنظمة من خلال؟

- تفويض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المشكلات ☐
- بتوقع المشكلات ☐
- بتطبيق القوانين الداخلية حرفيا ☐
- بالاهتمام بأهداف الموظفين ☐
- كلها معا ☐

20-العدالة في اصدار القرارات تسمح بتجاوز الحساسيات داخل المنظمة؟

نعم ☐ لا ☐

III. المحور الثالث: محور الاتصال الصاعد وأسلوب التسوية لإدارة الصراع التنظيمي

21 -اتصال الموظف بمسؤوليه يساعد في التغلب على المشكلات داخل المنظمة؟

نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

* في حالة الاجابة بنعم يساعد ذلك على:

- حل مشكلات ادارية ☐
- حل مشكلات شخصية ☐
- كلاهما معا ☐

* في حالة الاجابة بلا: يعود السبب الى:

- عدم سماح المسؤول بالاتصال خارج مهام الوظيفة ☐
- وجود خلل في العملية الاتصالية ☐
- كلاهما معا ☐

22 -هل تعتقد أن التنسيق التبادلي(الفعال) بين المسؤولين والموظفين يسهل عملية مواجهة مصاعب العمل داخل المنظمة؟

نعم ☐ لا ☐

لا أدري ☐

23 -توجد قناعة لدى الموظفين بأهمية اطلاع مسؤوليهم بالمشكلات الحاصلة أو المتوقع حدوثها داخل المنظمة.

نعم ☐ لا ☐

لاأدري ☐

24 -الاتصال بالمسؤولين أنسب طريقة للإبلاغ عن مشكلات العمل داخل المنظمة؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الاجابة بنعم جدد لماذا؟

-يفتح المجال لتبليغ الانشغالات ☐

-منح الفرصة لطرح المشكلات ☐

-يخلق التفاعل الايجابي بين الموظفين والادارة ☐

-يشجع على المرونة في الاتصال الصاعد ☐

* في حالة الاجابة بـ لا: يعود ذلك الى؟

- تركيز المسؤولين على اعطاء الأوامر فقط ☐
- الاعتماد بالرأي وفرض الرأي ☐
- انعدام التشاور بين المسؤولين والموظفين ☐
- كلها معا ☐

25- يساعد الاتصال الصاعد في تسوية المشاكل داخل المنظمة؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الاجابة بنعم: هذا الاتصال يساعد:

- الموظفين ☐
- إدارة المنظمة ☐
- كليهما معا ☐

26- عند قيام ادارة المنظمة بمعالجة مخلفات الصراع تعمل على:

- تشجيع على استمرار الحوار بين أطراف الصراع ☐
- تحاول اقناع الموظفين بالتنازل عن مطالبهم ☐
- عقد اجتماعات دورية مع الاداريين ☐

- جمع أراء الموظفين قبل اصدار القرارات ☐
- شرح أبعاد آثار الصراع على طرفي الصراع ☐
- كلها معا ☐

27- لإدارة الصراع داخل المنظمة يجب العمل على:

- خلق روح فريق العمل ☐
- تغير أسلوب الاتصال ☐
- شرح نتائج الصراع ☐
- تكوين المسؤولين في مجال إدارة الصراع ☐
- الاهتمام بانشغالات الموظفين ☐
-كلها معا ☐

28- برأيك ماهي العمليات الضرورية لإدارة الصراع التنظيمي من أجل تحقيق أهداف العامة للمنظمة؟

-المشاركة في اتخاد القرارات ☐
- توفير بيئة عمل مريحة ☐
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل ☐
- المرونة في قنوات الاتصال التنظيمي ☐
-تكريس مبدأ الرقابة الذاتية(الأخلاقية) ☐
- كلها معا ☐

29- حتمية الصراع داخل المنظمة تؤدي إلى؟

- احداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة ☐
-تحسين ظروف العمل داخل المنظمة ☐
-عرقلة السير الحسن للعمل ☐

ملخص الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تقصي موضوع الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على واقع كالمتغيرين في التنظيم محل الدراسة.

وكان التساؤل الرئيسي للدراسة كالآتي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في غدارة الصراع داخل المنظمة؟–

وتم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1 – كيف يساهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة؟

2 – كيف يعمل الاتصال الصاعد على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضية العامة التالية:

يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.–

وكما تم من خلال التساؤلات الفرعية صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

1 – يساهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة.

2 – يعمل الاتصال الصاعد على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة.

وكان لهذه الدراسة أهداف سعت لتحقيقها وقد تمثلت في:

1 – التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.

2 – السعي لمعرفة دور الاتصال النازل وأسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة.

3 – محاولة توضيح دور الاتصال الصاعد وأسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة.

4 – الكشف على العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

هذا وقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي ساعدنا في تحليل وتفسير وفهم الظاهرة موضوع الدراسة والتوصل إلى استنتاجات، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات إلى جانب الوثائق والسجلات المتحصل عليها من المنظمة محل الدراسة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل)، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على

المسح الشامل، لأن مجتمع الدراسة صغير، والمتمثل في 74 موظف، وقد جرى توزيع الاستمارة على 74 موظف في حين تم استرجاع 60 استمارة صالحة للتحليل الكمي والكيفي، و 14 استمارة لم يتم الإجابة عنها من طرف المبحوثين.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.
- يساهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المؤسسة.
- يعمل الاتصال الصاعد على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات منها:

- ضرورة تفعيل وتعزيز أنظمة الاتصال داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لإدارة الصراع التنظيمي.
- تنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعات وضبط السلوكات والأقوال التي تكون سببا في نشوء الصراعات.
- العمل على عقد اجتماعات مع الموظفين بشكل دوري للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشكلات الموظفين وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها.

Résumé :

Cette étude a tenté d'étudier le sujet de la communication organisationnelle et la gestion du conflit au sein de l'organisation à travers l'examination des deux variables objets de la présente étude, la question fondamentale de l'étude c'était la suivante :

- la communication organisationnelle contribue-t-elle à la gestion du conflit au sein de l'organisation ?

Les sous questions suivantes ont été formulés :

1- Comment la communication descendante contribue à activer la méthode de l'évitement du conflit au sein de l'organisation ?
2- Comment la communication ascendante s'efforce d'activer la méthode de la résolution du conflit au sein de l'organisation ?

A partit de la question fondamentale l'hypothèse générale suivante a été formulée :

La Comment la communication contribue à la gestion du conflit au sein de l'organisation.

Et à travers les sous-questions les hypothèses partielles suivantes ont été formulés :

1- La communication descendante à activer la méthode de l'éviutement du conflit au sein de l'organisation.
2- La communication ascendante s'efforce d'activer la méthode de résolution du conflit au sein de l'organisation.

Cette étude avait des objets quelle cherchait à atteindre, notament :

1- Identifier la contribution de la Comment la communication à la gestion du conflit au sein de l'organisation.
2- Chercher à savoir le rôle de la communication descendante et la méthode de m'évitement du conflit au sein de l'organisation.
3- Essayer de clarifier le rôle de la communication ascendante et la méthode de résolution du conflit au sein de l'organisation.
4- Découvrir la relation existante entre les méthodes de gestion du conflit organisationnel et de la communication organisationnelle au sein de l'organisation.

L'approche descriptive qui nous a aidé a été utilisé pour comprendre, expliquer et comprendre le phénomène étudié et à tirer des conclusions, quant aux outils d'étude, le formulaire a été utilisé comme un outil clé pour la collecte de donnés, Ainsi que les documents et dossiers obtenus de l'organisation de l'étude (Faculté des Sciences Humaines et sociales de l'université Mohammed Seddik BenYahia-Jijel-),.

Dans cette étude, nous avons adopter une étude approfondie par ce que la communauté de l'étude est petite, constituées de 74 Fonctionnaires, le formulaire a été distribué sur 74 fonctionnaire, alors qu'il a été récupéré 60 formulaires pour l'analyse quantitative et qualitative et 14 formulaires ont été sans réponse de la part des répondants.

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, y compris :

- La communication organisationnelle contribue à la gestion du conflit au sein de l'organisation.
- La communication descendante contribue à activer la méthode de l'évitement du conflit au sein de l'organisation.
- La communication ascendante s'efforce d'activer la méthode de résolution du conflit au sein de l'organisation.

L'étude s'est conclue par certain de recommandations, parmi lesquelles les suivantes :

- La nécessité d'activer et de renforcer les systèmes de communication au sein de la faculté des Sciences humaines et sociales pour gérer le conflit organisationnel.
- Coordination des relations interactives entre les groupes et régler les comportements et les déclarations à l'origine des conflits.
- Organiser périodiquement des réunions avec le personnel pour identifier les problèmes de travail et identifier les problèmes des employés et offrir des solutions.