



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية - مسار علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص

الموسومة بـ _____ :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع

لدى جمال - المؤسسة العمومية الاستشفائية - السوق -

إشراف الأستاذ:

ديدة هواري

إعداد الطالبتين:

• عربوش بشرى

• عمارة نصيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	الدكتور: عرقوب محمد
مشرفا ومقرا	الأستاذ: ديدة هواري
عضوا مناقشا	الدكتور: قرينعي أحمد

السنة الجامعية: 1443 - 1444 هـ / 2021 - 2022 م

كلمة شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن

أهدى إليكم معروفًا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

و عملاً بهذا الحديث واعترافاً بالجميل نحمد الله عز وجل ونشكره على أن

وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بشكر الجزيل إلى الأستاذ لمشرف "ديدة هواري" الذي وافقنا طيلة

هذا لبحث وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن

يسدد خطاه

كما نشكر عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر -السوقر-

وكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها إلى

ينبوع العطاء والحنان إلى من وهبتني سعادتها وحياتها إلى تاج رأسي ومنبع حياتي

أمي الغالية الحنونة

إلى من يعجز لساني عن التعبير عنه إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة إلى من علمني

الصبر والحكمة

أبي العزيز الغالي

إلى من لم يبخل علي بالدعاء جدي وجدتي حفظهما الله وإلى أبي الثاني أخي وحيبي

"نورالدين" وأختي "عبد الحق وعامر" وإلى كل صديقاتي وكل من وسعتهم ذاكرتي

ولم تسعهم مذكرتي.

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفى حقها إلى من لا يمكن الأرقام أن تحصى فضائلها إلى
ينبوع العطاء والحنان إلى من وهبني سعادتها وحياتها إلى تاج رأسي ومنبع حياتي

أمي الغالية الحنوننة

إلى من يعجز لساني عن التعبير عنه إلى من سعى وشقى لأعم بالراحة إلى من علمني

الصبر والحكمة

أبي العزيز الغالي

إلى إخوتي "شيماء وهدى" وإلى كل صديقاتي وكل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم
مذاكرتي.

بشرى

إهداء

شكر وتقدير

ملخص الدراسة

1مقدمة.

الفصل الأول تقديم الدراسة

51- الإشكالية

72- فرضيات الدراسة

73- أسباب اختيار الموضوع

84- أهمية الدراسة

95- أهداف الدراسة

106- مفاهيم الدراسة

147- الدراسات السابقة

208- تعقيب على الدراسات السابقة

22الخلاصة

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

24تمهيد

251- تعريف الاتصال

272- عناصر الاتصال

293- تعريف الاتصال التنظيمي

314- أنواع الاتصال التنظيمي

375- خصائص الاتصال التنظيمي

396- أهداف الاتصال التنظيمي

407- أهمية الاتصال التنظيمي

418- وسائل الاتصال التنظيمي

فهرس المحتويات

44	9- معيقات الاتصال التنظيمي
48	خلاصة
الفصل الثالث الصراع التنظيمي	
50	تمهيد
51	1- مفهوم الصراع
51	2- مفهوم الصراع التنظيمي
52	3- أنواع الصراع التنظيمي
54	4- مراحل الصراع التنظيمي
56	5- مستويات الصراع التنظيمي
64	6- مظاهر الصراع التنظيمي
68	7- نتائج الصراع التنظيمي
71	8- الصراع والفعالية التنظيمية
72	9- مفهوم إدارة الصراع
73	10- أساليب إدارة الصراع
75	خلاصة
الفصل الرابع منهجيه الدراسة	
77	تمهيد
77	1- منهج الدراسة
77	2- مجالات الدراس
79	3- الدراسة الاستطلاعية
84	4- الدراسة الأساسية
89	5- الاساليب الإحصائية
91	خلاصة

فهرس المحتويات

الفصل الخامس تحليل ومناقشة النتائج

93	تمهيد
93	1- عرض وتحليل اتجاهات النتائج نحو أبعاد متغيرات الدراسة
99	2- مناقشة نتائج الدراسة
101	3- الاستنتاج العام لدراسة
102	4- الإقتراحات
104	خلاصة
106	الخاتمة
109	المراجع
118	الملاحق

ملخص الدراسة:

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر بالسوقر، ومع العلم أن الإتصال التنظيمي من العمليات الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها وتسهيل المهام داخليا، وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين والحد من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة الصراع، وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاث جوانب.

الجانب المنهجي، الجانب النظري والجانب التطبيقي، معتمدا على المنهج الوصفي وذلك بالإعتماد على العينة العشوائية حيث بلغ عدد أفراد العينة 60 فرد ولجمع المعلومات أكثر عن موضوع الدراسة، إستعنا بأدوات جمع البيانات بالإستبيان التي تضمن 38 فقرة موزعة على 3 محاور كما إعتدنا على الملاحظة كأداة ثانوية.

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر - السوقر -
- ✓ لاتوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر - السوقر -
- ✓ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر - السوقر -

Abstract

Proceeding from the results reached by studying the relationship between organizational communication and conflict management style among the workers of the public hospitalization institution, Maimouni Taher in Sougar, knowing that organizational communication is one of the main processes on which the success of any institution depends, whatever the nature of the activities it undertakes to achieve its goals and facilitate tasks internally. , and improving human relations between workers and reducing differences and contradictions that develop into the conflict stage, the researcher found it necessary to identify the nature of the relationship between

- ✓ The results of the study were as follows:
- ✓ ...There is a statistically significant correlation between the downward communication and the conflict management style of the workers of the public institution Hospital Maimouni Taher - Market -
- ✓ ...There is no statistically significant correlation between rising communication and conflict management style among public enterprise workers Hospital Maimoni Taher - Al-Sugar -
- ✓ ...There is a statistically significant correlation between horizontal communication and conflict management style among public enterprise workers Hospital Mimouni Taher - Al-Sugar

مقدمة:

شهد العالم خلال مطلع الألفية الثالثة تطورات ملحوظة، والتي مست كافة دول العالم، حيث جعلتها تحاول جاهدة التكيف مع إقتصاديات العالم الجديد خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال، إذ أصبح الإتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات وضرورة حتمية لأي مؤسسة في الوقت الحالي من خلال ما يحمله الإتصال من ابعاد وظيفية يجسدهما أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المشتركة.

وفي عبارة أخرى فإن الإتصال التنظيمي عملية حيوية للأفراد وللمنظمة، لأنه يعمل على نقل وتدفق وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات من طرف إلى آخر في المنظمة فهو يعتبر واحد من المتطلبات الأساسية لأي منظمة تسعى لتحقيق الأهداف وتنسيق بين مختلف أقسامها وأنشطتها، فأغلب الإداريين يرون في عملية الإتصال الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين والإرتقاء بمستوى أداء المنظمة، لذلك لايمكن تصور أي تنظيم خال منه، فهو يسير ويسهل العلاقات الذي يسمح بوصول القرارات إلى أسفل الهرم الإداري وكذلك نقل آراء ومشاكل العمال إلى رؤسائهم، بغية تحقيق الأهداف التي تنعكس على الأفراد العاملين والتنظيم معاً، إلا أن كفاءة ونجاح أي هيئة مرتبط بمدى فعالية ونشاط العملية الإتصالية وتأثيرها على العمليات الإدارية التي تتوقف بحد ذاتها على فعالية وتقنيات وأدوات الإتصال المستعملة.

اي بمعنى أن الإتصال التنظيمي ضروري لتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين وخلق الشعور لديهم بالرضا عن العمل، فإستخدام أساليب الإتصال التنظيمي بالشكل المناسب يؤدي إلى إعاقة الطريق أما الأخبار والإشاعات الكاذبة التي تؤدي إلى سوء الطريق أمام الأخبار والإشاعات الكاذبة التي تؤدي إلى سوء العلاقات داخل المنظمة من جهة وتغير سلوك الأفراد والجماعات من جهة أخرى والتي تتطور بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تصل إلى مرحلة الصراع.

فالصراع التنظيمي أمر حتى في سائر المنظمات حيث تتوقف كفاءة وفعالية العاملين في المنظمة على عوامل وامتغيرات من بينها كيفية إدارة هذا الصراع والعمل على الإستفادة من نواحيه الإيجابية كونه لا يمثل خطرا في حد ذاته، فالخطر يكمن في سوء إدارته وهو ما يتطلب توفر الأساليب والطرق الجديدة الإدارية والتقليل من حدته.

ونظرا لأهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الصراع وزيادة الحاجة إليه في التنظيمات، سوف نتناول في هذه الدراسة موضوع: الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى جانبين نظري يضم ثلاثة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: يضم موضوع الدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، دواعي إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة بالإضافة على الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: فقد جاء تحت عنوان الإتصال التنظيمي بحيث تطرقنا فيه إلى ماهية الإتصال التنظيمي، غايات وأنواع الإتصال التنظيمي، وسائل ووضائف الإتصال التنظيمي، معيقات وإستراتيجيات الإتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان الصراع التنظيمي وقد تناولنا فيه مفهوم الصراع التنظيمي، أنواع الصراع التنظيمي، مراحل الصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع وكذلك نتائجه، مفهوم إدارة الصراع، أساليب إدارة الصراع، خلاصة.

الفصل الرابع: فقد تناولنا الباحثان منهج الدراسة، مجالات الدراسة، الدراسة الإستطلاعية، الدراسة الأساسية، الأساليب الإحصائية والخلاصة.

الفصل الخامس: فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها بناء على ضوء فرضيات الدراسة، مناقشة

النتائج وتفسيرها، إستنتاج عام للدراسة، إقتراحات والخاتمة العامة للدراسة.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- اهداف الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة

1- الإشكالية

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي خصوصا ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط انساني على جانب كبير من الاهمية إذ أنه ظهر مع ظهور الحياة الإنسانية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه (بوعطيط، 2009:14).

وإذا كان الاتصال ذو أهمية في المجتمعات الكبيرة بأنه يحظى بقدر كبير من الأهمية في المؤسسات والتنظيمات سواء العمومية أو الخاصة، فهذا الأخير الاتصال التنظيمي هو أحد الدعائم الرئيسية للعملية الإدارية في أي منظمة، فهو عمليو نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، فهو لا ينحصر في الاتصال الصاعد النازل فقط، بل يغطي جميع المستويات والاتجاهات. (العلاق، 2009:34).

فالاتصالات الفعالة هي ضمانة حياة أي تنظيم واستمرارية وبدونها يمكن أن يساء فهم التوجهات والارشادات أو لا يتم نقل المعلومات الهامة، كما يمكن أن تكثر الاشاعات والخلافات بين العاملين، وعليه تعمل الاتصالات على خلق التماسك والتفاعل بين فاعليها، فعندما تكون غير فعالة تأثر سلبا على المنظمة وهو ما ينتج عن تعارض واختلافات وتنافس بين أعضاء التنظيم وقد تتطور إلى مرحلة الصراعات. (توباية: د.س، 18_19).

وهذا ما أكدته كل من دراسة شعورة نورة (2011) المعنونة ب: الاتصال التنظيمي وعلاقته بظهور الصراع التي توصلت إلى عدم فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى ظهور الصراع، وكذلك دراسة نورالدين حلال (2020) المعنونة ب: الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الصراع التي أكدت دراسته على أهمية دور الاتصال التنظيمي في عدم ظهور الصراعات داخل التنظيم أو خارجه.

فظاهرة الصراع أصبحت واقعا مفروضا للمؤسسات، لأن اختلاف العمال من حيث المبادئ والقيم والأهداف ووجهات النظر يؤدي إلى نشوب الصراع وتطوره ليتخذ اشكالا مختلفة حيث يمكن أن يوم يكون الصراع بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم. (أمقران، د.س، 215).

ويشير الزهراني في هذا السياق أن الصراع إذا لم ينظر إليه بنظرة إيجابية وإن لم يواجه بالطرق المناسبة يصبح مشكلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (الزهراني، 2000:34)

ومن هنا تأتي أهمية توفير إدارة وأساليب فعالة تشجع التعامل مع الصراع وإدارته لتحصيل آثاره ونتائجه الإيجابية والتخفيف من آثاره السلبية إلى الحد الأدنى. (سيبتان، 2021:220).

حيث أكدت تقارير الجمعية الأمريكية للإدارة أنه أكثر من عشرين سنة كان المديرون ونوابهم يقضون حوالي 25% من أوقاتهم في معالجة المنازعات ضمن المنظمات. (الزهدي، 2009:2)

وهذا ما توابق دراسة صحاري وفاء (2019) المعنونة ب: إدارة الصراع التنظيمي التي توصلت إلى ضرورة إدارة الصراع واحتوائه حسب الأساليب اللازمة وتحقيق الانسجام والتوافق في المنظمات. وعليه تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على: علاقة الاتصال التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة العمومية الاستشفائية -ميموني الطاهر - السوقر.

من خلال طرح الاشكال التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى

عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية -ميموني الطاهر - السوقر؟

ومن أجل ضبط الأشكالية ضبطا دقيقا قامت الباحثتان بطرح التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال

المؤسسة العمومية الاستشفائية -ميموني الطاهر - السوقر؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وأسلوب إدارة الصراع لدى

عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية -ميموني الطاهر - السوقر؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية -ميموني الطاهر - السوقر؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر - السوقر -

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر - السوقر -
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر - السوقر -
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر - السوقر -

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع النص يبنى على مجموعة من الأسس حيث ينطلق في البداية من الإحساس بمشكلة ما، ومن ثم يتولاه الرغبة في إيجاد حل لهذه المشكلة عن طريق خطوات علمية منظمة، مستقصين جميع جوانبها إلى أن يتوصل إلى حلها ولعل من أهم هذه الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة نذكر منها:

3-1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الاتصال التنظيمي ورغبتنا في المزوجة بينه وبين أسلوب إدارة الصراع والتوسع فيه أكاديميا.
- الميل الشخصي للاطلاع على كيفية إدارة الصراع داخل المنظمة.
- ملاءمة موضوع الدراسة مع التخصص والرغبة في معرفة مدى استخدام المنظمات الجزائرية للاتصال التنظيمي.
- بروز موضوع الصراع التنظيمي كأهم المواضيع التي تمس المؤسسة الجزائرية.

3-2- الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- محاولة تشخيص واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع.
- السعي لإعطاء نظرة شاملة على هذا الموضوع.
- التحضير للدراسات المستقبلية، نتمنى أن ننجزها في المستقبل.

4- أهمية الدراسة :

لأي دراسة علمية أهمية يتضح من خلالها معرفة شيء معين يتعلق بمشكلة أو موضوع ما، وبالتالي تكمن أهمية البحث في أهمية الظاهرة المدروسة وقيمتها العلمية وبهذا تستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر التالية:

- توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع.

- التأكيد على الاهتمام بالاتصال التنظيمي كأداة تساهم في حل الصراعات.
- إبراز دور الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.
- تشخيص ظاهرة الصراع داخل المنظمة.
- التعرف على المعوقات والعراقيل التي تعاني منها عملية الاتصال التنظيمي.
- قد تساهم الدراسة الحالية في إضافة بعض المعرفة للمكتبة الجامعية.

5- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحثان إلى تحقيقها وقد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.
- التعرف على نوع الاتصال السائد في المؤسسة الاستشفائية العمومية.
- تحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع لدى عينة الدراسة.
- معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.
- تحسيس المؤسسة الاستشفائية العمومية بأهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع.
- الوقوف على الصعوبات والعراقيل التي تعاني منها عملية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية.
- تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الاتصال التنظيمي ورفع مستوى أساليب إدارة الصراع في المؤسسة الاستشفائية العمومية.

6- مفاهيم الدراسة :

تشكل مصطلحات البحث العلمي أحد أهم الركائز الأساسية التي تدعم محتوى البحث العلمي، وتكتسي عملية المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية كبيرة، ذلك لأن هذه المصطلحات تساعد على تحديد الخطوات العويصة للبحث العلمي وإزالة الغموض عنه، سوف يتم تحديد ذلك انطلاقاً من أبرز التعاريف من أجل الوصول إلى التعريف الإجرائي لها.

6-1- الاتصال:

لغة: اتصل بالشيء- بمعناها تام- ولم ينقطع، ويقال كان على اتصال به أي على علاقة به، ارتباط وصلة به كما يريد بمعنى الالتصاق، التقارب والاشتراك (حزي، 2020: 10).

اصطلاحاً: نرى أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على الدراسة، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة حقل كل ما يتناول هذا اللفظ.

فقد عرفهم مايكل ويسترون الاتصال بأنه: "نقل المعاني وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".

- كما عرفه إنجل باركنسون (A. parkinson) بالقول إن الاتصال هو: "عملية منظمة ونظمية، وعفوية، أيضاً تتطوي الإرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين لها". (العلاق، 2009: 02)

- كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية (Communis) ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عام بين شخصيتين أو مجموعة أو جماعات". (حزي، 2020: 11)

- يرى علماء النفس أن الاتصال هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارة. (رضوان، 2012: 15)

▪ المفهوم الإجرائي للاتصال:

الاتصال هو عملية نقل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر الأول المرسل والثاني مستقبل من خلال قناة نقل المعلومات من أجل التفاهم الحفاظ على العلاقات وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية.

6-2- التنظيم:

يعرفه أحمد زكي بدوي في معجمه مصطلحات العلوم الاجتماعية أن التنظيم هو عملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية، والتي تنشأ في نفس الوقت مركبا ومتكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.

(بدوي، 1982: 297)

✓ المفهوم الإجرائي للتنظيم:

هو عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم وإنشاء شبكة من الاتصالات بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع.

6-3- الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة (حزي، 2020: 14)

هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى.

وهذه الوسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية من حيث أنها بمثابة المصدر والمورد الأساسي بين مراكز اتخاذ القرارات في التنظيم ومراكز التنفيذ المهام على حد سواء (شريط، 2009: 51)

✓ المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات والمعاني بغيه التأثير على السلوك.

4-6- الصراع: (conflict)

الصراع لغة: بمعنى النزاع أو الخلاف أو الخصام.

تبين التعريفات التالية معنى صراع لدى عدد من الباحثين:

الصراع وتعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات.

الصراع حالة اضطراب وتعطل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه.

الصراع هو حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق، أو الاختلاف، أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو الجماعات أو بينهم. (بن إبراهيم، 2008)

اتفق القريوتي (2000) مع الطويل (2001): "في أنه يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات

الاجتماعية أمر حتمية سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، بل أن الصراع داخل الفرد

نفسه أمر حتمي أيضا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في أن واحد من ناحية أخرى (سيبتان، 2021: 222)

يعرفه ليكرت بأنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب من الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع. (شعبان، 2019: 387)

✓ التعريف الإجرائي للصراع:

الصراعات ظاهرة عادية تساهم في إحداث نوع من التوازن داخل التنظيم، إلى أن عدم التحكم فيها قد يؤدي إلى مشاكل واضطرابات تؤثر سلبيا على سير التنظيم ويصبح الموقف المتأزم الذي تشند فيه الخلافات السلوكية.

6-5- إدارة الصراع التنظيمي:

يعرفها رمضان عيد بأنها: "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائما على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث أن الصراع في التنظيمات أمر محتوما، كما أنه مفيد أحيانا."

- ويعرفها المهدي وهيبه بأنها: "عبارة عن مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد أو التنظيمات الفرعية لأي تنظيم في مؤسساتنا التعليمية". (فراس، 2012: 09)

✓ التعريف الإجرائي:

هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته للحد منهم من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد التعرف على جميع الأسباب التي أدت إليها.

6-6- أسلوب إدارة الصراع:

هو سلوك التعامل مع الصراع، والذي يمكن أن يتباين بتفاوت منطلقات المديرين وتركيز اهتمامهم بالبعد الشخصي أو الاهتمام بالآخرين. (نقبيل، 2010: 296)

✓ التعريف الإجرائي لأساليب إدارة الصراع:

هي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته حسب مهارات محددة وخاصة يستعملها الفرد لإدارة الصراع ومحاولة الحد منه، سعياً لتحقيق الأهداف العامة أو الخاصة للعمال.

7- الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية.

• الدراسات السابقة المشابهة بمتغير الاتصال التنظيمي:

1- دراسة السفياتي بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع 2009:

بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة- جدة- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، لقد قامت ببناء مقياس الاتصال التنظيمي ومقياس أساليب إدارة الصراع، وقت تكونت عينه الدراسة من قسمين الأول تكون من 86 قيادياً وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة وثاني تكون من 500 موظفاً وموظفة يمثلون عينه الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد من وجهة نظر القيايين والقياديات والموظفين والموظفات جاءت بدرجة كبيرة وفق المحك الذي وصفته الباحثة.

أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم كالتالي: أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا. أن هناك ارتباطية سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس والتجنب.

2- دراسة العربي بن داود بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية (2008)

دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C. P. G ، عين السمارة- قسنطينة- مذكرة مكملة مقدمة لنا شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للباحث العربي بن داود، جامعة قسنطينة (2008).

هدفت الدراسة إلى معرفة وإبراز أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها، والكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل وكذا القنوات المتبعة في العملية الاتصالية وقد اعتمد الباحث عن المنهج الوصفي لوصف وتحليل الاتصال التنظيمي وأهميته داخل التنظيم.

اعتمد على العينة العشوائية الطبقية والتي تكونت من 100 عامل كما اعتمد الباحث في جمع البيانات على الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة.
- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

وقد توصل الباحث في خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال كذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية.

3- دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان الاتصالات التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي(2009)

هي 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 ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازي العلاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث، ومحاولة التعرف على مدى تأثير متغيرات السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، وهدفت أيضا إلى معرفة هل للاتصال الرسمي المساعد 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 إلى التساؤلات من هذا التساؤل وهي:

ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟

هل للمتغيرات التالية: السن، الاقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في

مؤسسة سونلغاز؟

وقد استخدم الباحث في دراسته: المنهج الوصفي التحليلي محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي كما اعتمد في هذه الدراسة على أداة الاستمارة باعتبارها الأكثر شيوعاً وأنسب الوسائل في الحصول على البيانات وتتمثل أهم النتائج التي توصل إليها هذا الباحث في الكشف عن تواجد الاتصال النازل وانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو طريقه الاجتماعات والإعلانات، وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل لانشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تأكده قيمة المتوسط الحسابي لمعدلات الارتباط الخاصة ببعدى النازل والصاعد الذي قدره 0.54.

4- دراسة شعوره نورة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي (2012)

دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، تتلخص إشكالية هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال السائد وظهور الصراع التنظيمي، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في إجراء الدراسة الميدانية وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بأقسام الكلية وبلغ حجم العينة 30 فرد موزعين على خمسة (05) أقسام معتمدة في جمع المعلومات على الاستمارة وعلى معامل الارتباط سبيرمان في المعالجة الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال الصاعد وظهور الصراع التنظيمي
- وجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال النازل وظهور الصراع التنظيمي
- وجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال الأفقي وظهور الصراع التنظيمي

• الدراسات المشابهة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي:

1-دراسة خميس أسماء بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس كولمان،

وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع ومستوى التوافق المهني

لدى عمال القطاع الصحي و تم إلى التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع

التنظيمي وكذلك على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع يختلف باختلاف السن والجنس والأقدمية لدى

عمال القطاع الصحي.

- حيث شملت عينة الدراسة 200 عامل وتم اختيارهم بطريقه عشوائية طبقية، أما أدوات الدراسة فقط

شملت على الاستبيان وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك

علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

- حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع والتوافق المهني لدى عينة

الدراسة.

- توجد علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني وهناك مستوى جيد.

- لا توجد علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل والتنازل مع مستوى التوافق المهني وتواجد

ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق التدرج التنازلي (أسلوب التعامل، التجاهل،

التنازل، التوسيط، التنافس)

2-دراسة لخنيش ولطرش بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اساتذة

التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات مدينة أم البواقي(2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب الصراع عند الأساتذة داخل المؤسسة، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة، كما هدفت إلى معرفة العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع والرضا الوظيفي لدى الأساتذة، وقد أجبرت الدراسة بثانويات وبخروبة لخضر أحمد وثانوية قوادري رحمان وثانوية الأمير صالح ثانوية فرحاتي حميدة حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع أساتذة التعليم الثانوي لمدينة أم البواقي المقدر عددهم ب 305 أستاذ وأستاذة، تم اختيار 170 معلم ومعلمه من المجتمع الأصلي، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة للدراسة وهي الاستمارة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تطبيق واستخدام الأساليب الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء، أسلوب التعاون والمواجهة والتوسط والمشاركة، وكما أن هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

• دراسات اجنبية:

1-دراسة (Saeed, Awan) بعنوان الصراع التنظيمي والأداء التنظيمي وتم دراسة هذه الحالة على

بنك أسكاري المحدود باكستان (2015)

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من 201 موظف هم جميع العاملين لدى بنك أسكاري المحدود في باكستان. وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

عدم وجود أثر لآراء المبعوثين حول استراتيجيات إدارة الصراع لمتغير التعليم وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبعوثين حول أسباب الصراع لمتغير الجنس.

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

أوست الدراسة بضرورة اعتماد الإدارة على استراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة.

8- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تعرضنا للدراسات السابقة (العربية- الأجنبية) والتي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع حيث ركزت هذه الدراسات على موضوع الاتصال التنظيمي ودوره داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها مع ربط هذا المتغير بمتغير تابع ومعرفة العلاقة بينهما كم ركزت أيضا على إدارة الصراع التنظيمي ودوره داخل المؤسسة مع التطرق أيضا إلى بعض الدراسات التي تم فيها الربط بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع.

وما يميز هذه الدراسات السابقة عموما تلخصها في النقاط التالية:

1. لقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة خميس أسماء (2014) ودراسة

العربي بن داود (2008) ودراسة شعورة نورة (2012)

ولقد اختلفت الدراسات الأخرى باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة السوفياتي (2009) ودراسة

Saeed ،Awam (2015) ودراسة بوعطيط جلال الدين (2009).

2. استخدمنا في الدراسة الحالية الاستبيان كأداة للدراسة والتي تتفق مع معظم الدراسات السابقة

بالإضافة إلى وجود أدوات ثانوية وتختلف من دراسة إلى أخرى (الملاحظة، المقابلة)

3. من حيث مجتمع الدراسة فطبقت على قطاعات متنوعة حيث طبق بعضها على مؤسسات حكومية وتعليمية.

4. الاهتمام بالاتصال الأفقي والعمودي بأشكاله المختلفة

5. أغلب الدراسات التي تم عرضها والمتعلقة بإدارة الصراع اهتمت بأسلوب التعادل وإقناع الأطراف المتصارعة.

- ولقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات، والاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل التمهيدي إلى الإطار النظري للدراسة من خلال عرض أهم خطوات البحث العلمي بدءا بالإشكالية وتحديد معالمها التي تمثل أحد مقومات البحث الرئيسية، تم اقتراح بعض الفرضيات لحل المشكلة المطروحة، الأسباب ودواعي الاختيار ثم الأهمية التي يكتسبها الموضوع محل الدراسة وبعد ذلك تليها الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وهذه الخطوات ساهمت في فك الغموض وتيسير الفهم للمشكلة وفتح المجال للمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة لاحقا.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي:

تمهيد

- 1- تعريف الاتصال
- 2- عناصر الاتصال
- 3- تعريف الاتصال التنظيمي
- 4- أنواع الاتصال التنظيمي
- 5- خصائص الاتصال التنظيمي
- 6- أهداف الاتصال التنظيمي
- 7- أهمية الاتصال التنظيمي
- 8- وسائل الاتصال التنظيمي
- 9- وظائف الاتصال التنظيمي.
- 10- معوقات الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسي في المساهمة في نجاح المؤسسة المنظمة وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال بين الأجزاء المنظمة، فعملية الاتصال على الرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية ومهمة في التنسيق وتحفيز الأفراد لتحسين أداءهم وزيادة انتاجياتهم.

ونحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة أكثر بموضوع الاتصال التنظيمي والتكوين خلفية نظرية عنه.

1- تعريف الاتصال:

لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من يتناوله على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر"

- ويعرفه ناصر محمد العيدلي بأنه "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل عليه."

- ويعرف اندرووي سيزالافي، مارك جي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها النقل وتبادل المعلومات".
(شريبط، 2008: 31)

- يرى مصطفى عبد السميع بأن لفظ الاتصال Communication مشتق من العبارة اللاتينية Communis والتي تعني عام أو شائع.

- يعرفه ليفيان فريديريك Livian frédric فيقول: "نقل المعلومات في إطار الحصول على تغيير السلوك المستلم"

- ويعرفه حماح محمد زهير فيقول: "الاتصال عملية تقنية يتم على أساسها الاتصال بين طرفين: مرسل ومستقبل تتوفر بينهما قناة الاتصال."

- تعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعاني"

- يعرفه "هناك" Hannak بأنه "العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهما تكامل بين الفرد ونفسه"

-يعرفه "مريهيو Merrihue" بأنه "أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه."

-كما يعرفه كونتز بأنه "إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل". (كاظم، 2010: 163).

-ويقول الباحث "جورج لاندبرج" أن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلاقة والرموز، وتكون الرموز عبارة عن صور أو حركات أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.

-ويرى محمود عودة: "إن مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنقل بها المعلومة بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقة المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسخ الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل."

-ويعرف "محمد عبد الحميد" الاتصال بأنه: "الاجتماعية التي يتم بمقتضاه تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة." (مكاوي، 2022: 24-25).

-ويقول "معتز سيد عبد الله": بأن الاتصال هو "إرسال واستقبال المعلومات أو الرسائل عن طريق الكلمات والرموز والإيماءات من شخص إلى آخر، بحيث تشير المعلومات المنقولة إلى شيء يمكن تمييزه عن أشياء أخرى لكل من المرسل والمستقبل." (سيد عبد الله، 2014: 52)

وعلى ذلك فإنه يمكن تعريف الاتصال على أنه "عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الحقائق والآراء والمعلومات والمعاني... ومنتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علامات التأثير والتأثر بين طرفي الاتصال".

2- عناصر الاتصال:

تعتمد عملية الاتصال بصفه أساسية على مجموعة عناصر متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الآراء والمعلومات بين الجماعات.

2-1- المرسل أو المصدر:

"هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين." يشاركه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة، وهو الذي تصدر عنه الرسالة اتصالية بمحتواها المختلف، ولإيصال الرسالة إلى الجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكن المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة- موضوع الاتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها دون عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف وقد يكون المصدر شخصا أو جماعة. (حزي، 2020: 12)

2-2- الرسالة أو المعنى:

وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، شكل صور أو تجسيديات لها، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى، فالرسالة تتضمن معاني أو إحياءات معينة.

2-3- التشفير:

وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صياغتها، مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة (علاف، 2009: 5)

2-4- وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها.

ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص

باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيجمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

1- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجه لوجه).

2- الاتصال بواسطة الهاتف.

3- الاتصالات الغير رسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).

4- الاتصال من خلال الاجتماعات.

5- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.

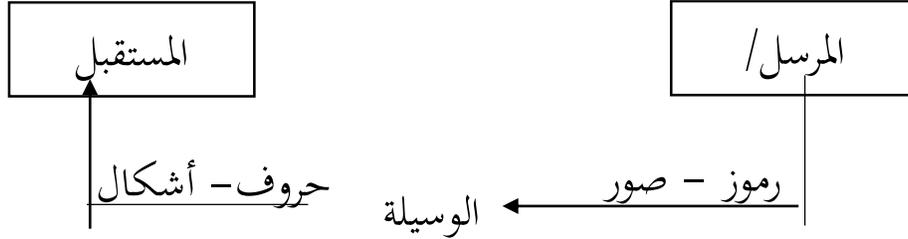
6- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه (الوليد، 2009: 33)

2-5- المستقبل:

يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس)، ويختار

وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، أن هذه العملية الإدراكية وما يؤثر فيها من

عناصر الشخصية، الدفاعية والتعلم تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار المعلومات المرسله إليه، وبناءا على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك (يوسف عبد الرحمن، 2010: 68)



الشكل (1): عناصر الاتصال (مجموع: 153)

3- تعريف الاتصال التنظيمي:

لقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في عالم الاتصال وخارجه تقديم تصورات لما يسمى بالاتصال التنظيمي كشكل المعرفي جديد.

-فعره كاتز (Catz، 1991) الاتصال التنظيمي بأنه: "تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم"

-بينما عرف بوران (Boran، 1996) الاتصال التنظيمي بأنه: "ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد".

-و عرف المعيلي (2007) الاتصال التنظيمي بأنه: "نظام مفتوح يقوم باستقبال المعلومات والبيانات من البيئة المحيطة وتحويلها إلى برامج واضحة تحدد سلوك التنظيم الداخلي والخارجي بحسب طبيعة النظام." (السوفياتي، 2009: 18-19)

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على تأثير في دافعيه الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح والإعلانات. (خضير كاظم، 2002: 16)

- ويعرفه محمد منير حجاب بأنه: "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين الهابطة والصاعدة والافقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي." (حجاب، 2003: 35)

- ويعرفه روجرز بأنه: "الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيمات ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات". (عشوة، 1992: 41)

- ويعرفه الهواري على أنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات (من أي نوع) عضو في الهيكل التنظيمي إلى أي عضو آخر بقصد إحداث التغيير".

- كما يعرفه حنفي بأنه: "نقل المعلومات والأفكار بصفه مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم".

- كما يعرف أيضا أنه عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير، من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل أي مؤسسة إلى آخر (بن بريكة، 2015: 63)

- ويعتبر كلا من كاتز KATZ وكاهن KAHN الاتصال التنظيمي "لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم" وهذه الرؤية التصورية للباحثين كاتز وكاهن تنظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح يقوم باسترداد الطاقة الضرورية من البيئة المحيطة وتحويل هذه الطاقة إلى منتج أو

خدمات بحسب طبيعة النظام ومن ثم تصدير هذه المنتجات والخدمات إلى البيئة مرة أخرى وإعادة شحن النظام بالطاقة من مصادر البيئة المتوفرة مرة أخرى. (الصيرفي، 2009: 15-16)

-وفي هذا الصدد يرى Barnard: "أن الاتصال التنظيمي من الوظائف المهمة لأي مؤسسة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير رسمي مع اختيار الأشخاص".

-في حين يرى محمد فهمي العطاوي بأنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير" (عجاز، 2011: 39)

لهذا فإن الاتصال التنظيمي يمكن أن يعرف بأنه: عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات التنظيمية بين الأطراف المختلفة للعملية التنظيمية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية. "

4- أنواع الاتصال التنظيمي:

ينقسم الاتصال التنظيمي إلى الاتصال التنظيمي رسمي واتصال تنظيمي غير رسمي، الاتصال التنظيمي الرسمي إلى أربع اتجاهات تتمثل في الاتصال التنظيمي الصاعد، النازل، الأفقي، ومتعدد الاتجاهات.

4-1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة، وهو أيضا "الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي".

والاتصالات الرسمية تأخذ أربع اتجاهات:

- الاتصالات الرسمية الهابطة يطلق عليها الاتصال من الأعلى إلى الأسفل.

-الاتصالات الرسمية النازلة يطلق عليها الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.

-الاتصالات الأفقية تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد. (شريبط، 2009: 52)

4-1-1- الاتصالات النازلة:

من أقدم أنواع الاتصال التنظيمي، وتعتبر المدرسة الكلاسيكية هذا النوع من الاتصالات وسيلة النظام لتتقل الأوامر والتعليمات وإدارته للعاملين فيه، والأمر ما زال كذلك في المنظمات الحديثة حيث تنقل الأغلبية الأوامر والتعليمات والمعلومات التي يريد إداريو قمة هرم النظام أن ينقلوها إلى العاملين فيه، وقد حدد Kahn كاهن وكاتز Katz خمس أنواع من الرسائل يتضمنها هذا النوع من الاتصالات وهي:

1- توجيهات متعلقة بالعمل، وهذه توضح كيفية تحقيق المهام ولها علاقة مباشرة بمشكلات العمل والمهارات

المطلوبة له. (الطويل، 2009: 234)

2- المعلومات الخاصة بالتنسيق والارتباط بين الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة.

3- التغذية المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات الميدانية (كالجزاء والعقاب مثلا)

4- المعلومات الخاصة بتوجهات التنظيم. (عجاز، 2011: 44)

بمعنى أن أهمية تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات، أرى أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد من أن تعطى له الأهمية لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها والتغيرات التي يمكن إدخالها على برنامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي اتباع عند تطبيق التعليمات الواردة من الأعلى، وتقييم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر

(بن داود، 2008: 135)



الشكل رقم (2) يوضح الاتصال الرسمي النازل (بوعطيط، 2008: 43)

4-1-2- الاتصالات الصاعدة:

يمثل هذا النوع من الاتصالات مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية في المنظمة إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل والتي تستدعي السلطات العليا لحلها، وتكون هذه المعلومات في شكل تقارير التقدم، والشكاوى لكن في كثير من الأوقات تشهد وظيفة الاتصالات الصاعدة التبليغ من المرؤوس للرئيس عندما يحدث في المستويات الدنيا لهم المنظمة، إذ يشارك في عملية اتخاذ القرارات مهمة تخص المنظمة، عن طريق إبداء الرأي حول السياسات المؤسسة وتقديم اقتراحات للرؤساء حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء. (مارس، 2008: 48)

فقد كانت من الاتصالات التي لم تحظى بالاهتمام اللازم في النظام الكلاسيكي التقليدي إلى أن الاهتمام بهذا النوع من الاتصالات بدأ بالتزايد مع تنامي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وقد أكدت البحوث الإدارية أهمية هذا النوع من الاتصال، وقد أوضح بلانتز Blantz وماركوفر Markover أن الاتصالات الصاعدة تساعد على ما يلي:

1- تكشف عن مدى تقبل العاملين للاتصالات الهابطة.

2- تيسر قبول الأفكار الجديدة والافتتاح بها وتطبيقها.

3- تشعر المرؤوس بأهميته ومكانته.

4- تعتبر أداة الإدارة العليا في التعرف على ميول وحاجات المرؤوسين. (الطويل، 2009: 235)

• والاتصالات الصاعدة يمكن أن تتم بأساليب عدة منها:

-الاجتماعات التشاور والتوجيه التي يعقدها الرؤساء للعاملين معه.

-اللقاءات الدورية بين أداة النظام والعاملين فيه بهدف تبادل الرأي والاطلاع على وجهة نظر بعضهم البعض.

-الدراسات المسحية والاستبيانات الاتجاهات والآراء، وهذا تقوم به الإدارة أو وحدة البحث في المنظمة أو رؤساء الأقسام بهدف الحصول على معلومات عن المشاكل والقضايا والاهتمامات والمناخ السائد في النظام.

-اعتماد سياسة الباب المفتوح، ويعني ذلك أن باب المسؤول مفتوح أمام العاملين والراغبين في عرض ومناقشة مشاكلهم أو طرح وجهات نظرهم (السفياني، 2009، ص35).



الشكل رقم (3) يوضح الإتصال الرسمي الصاعد (بوعطيط، 2008 :45)

4-1-3- الاتصالات الأفقية (العرضية):

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو اشرافيه مختلفة، تهدف الاتصالات الأفقية إلى تنسيق بين مختلف مصالح ومدبريات المنظمة من

أجل تحقيق أهدافها، وتظهر أهميتها خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتميز بتعدد المستويات التنظيمية باعتبارها تسمح بنشر وتبادل المعلومات الضرورية لأداء العمل بسرعة وبسهولة بين جميع أفراد المنظمة (جعالة، 2013: 66)

• وتلعب قنوات الاتصال الفقيه دور المهمة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تنسيق المهمة، حيث يجتمع العاملون من المستوى نفسه لتنسيق أعمالهم.
- 2- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- 3- المشاركة في المعلومات، حيث يتبادل المجتمعون ما في جعبتهم من معلومات.
- 4- فض الصراعات، حيث يمكن أن يشارك المجتمعون ويتعاونوا على حل الخلاف أو الصراع.
- 5- تكوين علاقات شخصية، وهو عامل هام في حياة النظام يساعد على تيسير أداء مهامه.
- 6- تخفيف الضغط على الاتصال العمودي، إذ ان في التقسيمات المختلفة يستطيعون الاتصال مباشرة دون العودة على رؤسائهم وبالتالي يتم تفادي مشكلات الاتصال العمودي. (علاق، 2009: 52).

4-1-4- الاتصالات المحورية:

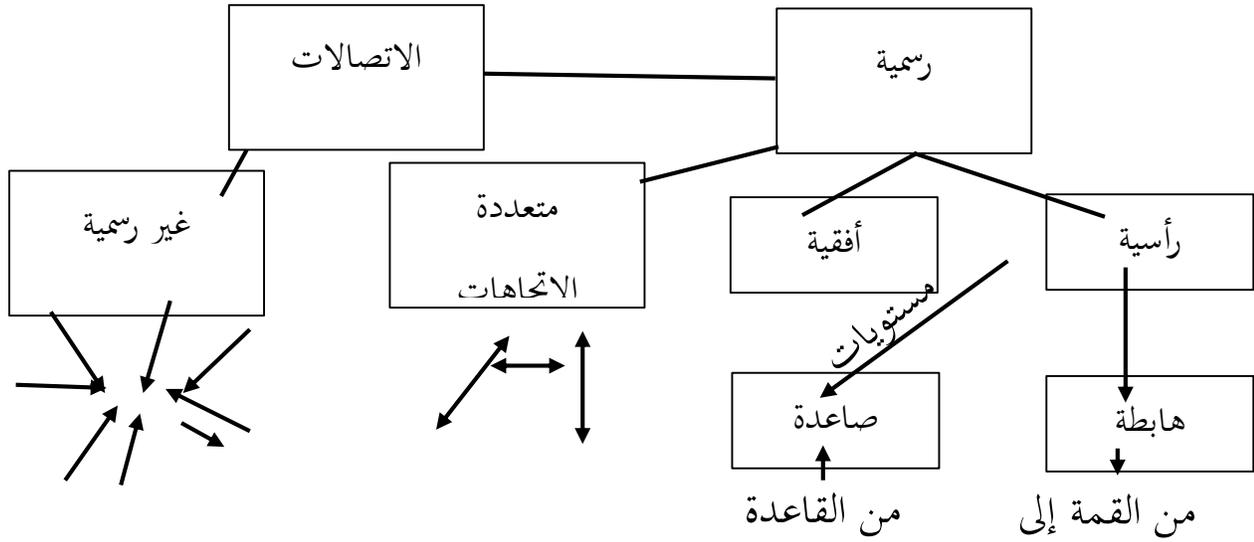
تشمل الاتصالات بين المديرين وجماعات العمل في إدارات غير تابعه لها تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ولا يظهر هذا النوع عادة في خرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمؤلفة في الاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى. (جعالة، 2013: 67)

4-2- الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يحدث بين الأفراد بين جوانب الحياة اليومية المختلفة، فهي تحدث خارج الاطر الرسمي المحدد للاتصال، إذ إنها عملية إرسال واستقبال المعلومات والتوجيهات على مستوى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الجماعات، وهذا النوع من الاتصالات يقوم في ضوء العلاقات الشخصية حيث أن دور الفرد ونفوذه وتأثيره في الآخرين يتحدد باعتماد على مقدار ثقتهم فيه شخصيا أو في مهاراته أو خبراته أكثر من الاعتماد على السلطة التي يتمتع بها ذلك الفرد. (العلاق، 2009: 16)

هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير يتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهرت في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبتة تماما. (بوعطيط، 2008: 46)

وعادة ما يزيد اعتماد العاملين على الاتصالات غير الرسمية في حالة ما إذا كان الاتصال الرسمي لا يشبه حاجاتهم من المعلومات الصحيحة، إلا أنه جدير بالذكر أن الاتصال غير الرسمي إذ زود بأكثر قدر من المعلومات وأقل قدر من الإشاعات، فإنه يساعد الاتصال الرسمي في نشر الروح التقاهم والتعاون بين العاملين، كما يعمل على رفع روحهم المعنوية وعلى زيادة شعورهم بالانتماء للتنظيم الذي يعملون فيه. (شريبط، 2009: 55)



الشكل (04): يوضح أنواع الاتصال التنظيمي (عبد الفتاح علي، د.س: 39)

5- خصائص الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة ما ويعد من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا يتضح أن التواصل في التنظيم يعتمد على الاتصال ما دام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي.

حيث يشير كل من "ويلي ووايت" (1985) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي موجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود

المعلومات نفسها، إذ يرى "صلاح الشنواني" أن القدرة على الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها".

• ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

1- أن يكون المرسل موضع الثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كم يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وأن يكون ملماً برسالاته عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن نجاح عملية الاتصال.

2- دافعيه المستقبل إلى المعرفة: حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، وأحاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حرية في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، كلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة بيئة العمل وظروفها.

4- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مسيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهما هذا المستقبل.

5- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبطروح الثقة والتعاون بينهم.

6- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام والنظام الاتصالات حتى تتضح جميع الأمور المستهدفة كما وكيفا بما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل. (حزي، 2020: 38-39)

6- أهداف الاتصال التنظيمي:

1. تحقيق التنسيق بين الأفكار والتصرفات: وذلك من خلال الربط بين أقسام المؤسسة المختلفة، لأن غياب الاتصال يؤدي إلى انفصال الموظفين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي لا يكون هناك تنسيق بين العمال وتصبح الأهداف الشخصية أولى من تحقيق الهدف العام للمؤسسة. (جمادي، 2019: 39-40)

2. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات العامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3. اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم واختيار البديل الأفضل والاحسن، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل

الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية،

بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة. (بن نوار، 2004: 120-121)

5. تهيئة المناخ التنظيمي الجيد: لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح العملية

6. تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا (الخراشي، 2010 : 167)

7- أهمية الاتصال التنظيمي:

ترجع أهمية الاتصال التنظيمي لمساهمتها في تحقيق المهام التالية:

- تكامل الأهداف مع مختلف المستويات الإدارية.
- اختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم. (الصيرفي، 2009: 231)
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة في ما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى.
- المساهمة في تعزيز حاله الولاء المتواصل للمنظمة.
- توفر فرص للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطور المؤسسة والرقي بها.
- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتعكس على بيئتهم العملية.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي كصمام أمان يمكن من خلالها أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانع القرار.

- إبقاء صانعي القرار في المنظمة على الاطلاع مستمر على الأنشطة التفصيلية الدقيقة وتوفير

المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستتيرة (الصيرفي، 2009: 19)

وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين

العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.

8- وسائل الاتصال التنظيمي:

يمكن إجمال هذه الوسائل كما يلي:

8-1- وسائل الاتصال المكتوبة: تتخذ أشكال متنوعة منها:

9- التقارير: تعتبر من الوسائل الأساسية في العمل الإداري حيث تعمل على تنسيق الأعمال الخاصة

بالأفراد العاملين داخل المؤسسة.

8-1-3- التلكس: من مميزاته أنه مكتوب ومسجل، فهو لهذه الناحية أفضل من التلفون لأنه

يشكل وثيقة قابلة للحفظ، وهو مضمون الوصول إلى المستقبل، ولذلك فهو أفضل

من البرقية التي يمكن أن تضيع، وأسرع من كليهما في الاتصالات الخارجية.

8-1-4- لوحة الإعلانات: تفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة وإخبار العاملين

بالأمور العاجلة والهامة .

8-1-5- المجلة: تستخدم المجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي

تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، أو كانت أخبار رسمية أو رياضية

أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال

المقالات والأخبار.

- 8-2-2- وسائل الاتصال الشفوية: من أمثلة الاتصالات الشفوية ما يلي:
- 8-2-2-1- الهاتف: يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوية حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفر في الوقت فبواسطة الهاتف يستطيع المدير أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات، نتيجة للتطور الذي شهده جهاز الهاتف أصبح يرتبط بمراكز الحسابات الآلية والحصول على المعلومات المخزنة فيها.
- 8-2-2-2- الاجتماعات: تعتبر من الوسائل اللفظية وتعتمد على المناقشات يتم إنعقادها بصورة دورية أو في حالات استثنائية
- 8-2-2-3- المقابلات الجماعية: تكون في هيئة اجتماعات كما قد تعقد في صور ندوات أو مؤتمرات وتساعد المقابلات الجماعية على إتمام الاتصال الجماعي.
- 8-2-2-4- المقابلات الشخصية: وهي وسيلة تحدث وجها لوجه يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة إيجابية .
- 8-2-2-5- الاتصالات المصور: تولى المؤسسات لهذا النوع من الاتصال أهمية بلغة يتضح ذلك من خلال استعماله في مختلف ميادين أعمالها، منها أهمها التلفزيون والصحف، والإعلانات والمجالات.
- 8-2-2-6- الاتصال الإلكتروني: وهو الذي يتم عن طريق الانترنت وتعتبر شبكة الانترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم، والاجتماعات عن بعد من خلال شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية. (الجميل، 1997: 12)

9- وظائف الاتصال التنظيمي:

تتعدد وظائف الاتصال التنظيمي ولعل من أهمها ما يلي:

9-1- وظيفة إعلامية: تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدیر الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

9-2- وظيفة انضباطية: تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين:

تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

9-3- وظيفة إقناعية: العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

9-4- وظيفة إبداعية: الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار جديدة التحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف الاتصال التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت السلوكية الجديدة، حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى، ويرتبط بالإبداع بعدان هاما يجسدان وظيفته الأساسية: يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول. والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف إلى التخفيف من عملية

المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.

9-5- **وظيفة رقابية:** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي.

9-6- **الوظيفة الترفيهية والتثقيفية:** يلعب الاتصال دوراً في الترويح عن منتسبي المنظمة وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن النفوس، كما يساهم الاتصال في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل داخل المنظمة. (هادي، 2009: 25)

10- معوقات الاتصال التنظيمي:

تواجه العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، لذا يجب التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها سعياً إلى زيادة فعالية الاتصال وتحقيق الأهداف المطلوبة. ومن بين هذه المعوقات:

10-1 معوقات نفسية:

وهي تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

10-1-1-10-1 تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية، الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن آخر. (بوعطيط، 2008: 59)

10-1-2-1-10 الإدراك الانتقائي:

يميل الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الإتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

10-1-3-1-10 المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الإتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الإتصال تحمل معان مختلفة أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على من هم خارج هذه المجموعة فهمها كأن يبتسم المدرس مثلا للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الإخبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الإخبار سلبى. (سوايغ، 2008: 63)

10-1-4- الرغبات والميول:

ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض معها.

10-1-5- القدرة على الفهم والاستيعاب:

حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على الفهم الدقيق، والسرعة في الفهم كذلك. (عنا، 2013:94)

10-1-6- تضخم المعلومات:

يعتبر الإفراط في مقدار المعلومات أحد المعوقات الرئيسية للاتصال، ومن الشكاوي السائدة في أوساط المديرين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات مثلاً: فقد ذكر أحد المديرين في قسم التركيب في أحد الشركات الكبرى لأعمال الحديد أنه كان يتسلم سجلاً مطبوعاً من الحاسب الآلي فيه (ستمائة صفحة) يومياً يعطي بالتفصيل مخرجات كل من خطوط الإنتاج وموقع المواد المختلفة والمؤشرات الأخرى لعمليات الإنتاج، وذكر أن تبسيط هذه المعلومات لكي تصبح قابلة للاستخدام يأخذ منه ثلاثة أيام كاملة تقريباً. (كفان، 2004)

10-2- معوقات اجتماعية وثقافية:

ويرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعتقدات ونذكر منها: التباعد الاجتماعي، الإختلافات الثقافية. (بريدي، 2021:193)

10-3- معوقات فنية ومادية:

إن هذه المعوقات تنصب على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، حيث أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الإتصال كالأدوات الإتصالية والعناصر

المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الإتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي لعملية الإتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية. إلا انه قد تحدث للوسيلة الإتصالية أعطال، وهذه الأعطال تتمثل في الأعطال الفنية والميكانيكية مثل: تلثم المتكلم، أو سوء الطباعة أو عدم وضوح الصور المرئية. (السفياتي، 2009: 37-38)

10-4 - معوقات تنظيمية:

يعمل الهيكل التنظيمي لأي منشأة على توضيح العلاقة القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، ففي حالة وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده بناتا يؤدي إلى ظهور عوائق كبيرة في عملية الاتصال، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات، يؤدي إلى الكثير من التشويه من معلومات وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال.

التخصص يصبح عائق في عملية الاتصال إذن المتخصصون في المشروع جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما جعل عملية الاتصال صعبة وغير مفهومة.

إمكانية ظهور معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي كونه أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال، لطبيعته الخفية وأهدافه التي تستخدم المصالح والأهواء والتحالفات

(شريبط، 2008: 64-65)

خلاصة

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبين لنا أنه عملية ذات أهمية كبيرة يجب على المنظمات الحرص عليها باعتبارها مفتاح لنجاح وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة ككل، وعملية أساسية لكل نشاط إنساني وعليه لا يمكن الاستغناء عنها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الأفراد في المنظمة بما سيساعد في رفع كفاءاتها الإنتاجية وإلحاقها بركب المؤسسات والمنظمات الناجحة.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع
- 2- مفهوم الصراع التنظيمي
- 3- أنواع الصراع التنظيمي
- 4- مراحل الصراع التنظيمي
- 5- مستويات الصراع التنظيمي
- 6- مظاهر الصراع التنظيمي
- 7- نتائج الصراع التنظيمي
- 8- الصراع والفعالية التنظيمية
- 9- مفهوم إدارة الصراع
- 10- أساليب إدارة الصراع

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية التي يواجهها افراد خلال عملهم في مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية... فالمنظمة الادارية لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها مختلفة في ضل علاقات متشابكة بين الافراد بعضهم بالبعض الاخر، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها ما يخص المصالح الشخصية لاجل فهم الظاهرة بشكل علمي واكاديمي وبسبب شدة الصراعات المختلفة في ضل العراقل المختلفة لابد من ان نتطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي، انواعه، مراحلها، وظائفه، مستويات، مظاهر، نتائج، الصراع والفعالية، وفي الاخير نتوصل إلى خلاصة عامة للفصل.

1- مفهوم الصراع:

لغة: يعرف الصراع على أنه النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذا يعني الصراع إشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

إصطلاحا: عرفه كل من (March & simon) على أنه ذلك التغيير أو الإختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام إتخاذ القرارات.

وهناك تعاريف تركز على الهدف من الصراع كالتعريف القائل بأن الصراع عبارة عن "سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة.

في حين يرى (Daft, 1992) بأن الصراع هو تلك الحالة من التوتر أو عدم الرضا التي قد تنشأ بين الأفراد أو الجماعات بسبب الإشتراك في الموارد أو التنافس. (السلطاني، 2008: 97).

2- مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف، وعليه فهو ظاهرة طبيعية ورد فعل لمواجهة التهديد والخطر الخارجي، حيث أن هذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في بيئة العمل والميدان المهني والتنظيمي ويطلق عليها حسب أدبيات علم إجتماع العمل والتنظيم إسم الصراع التنظيمي، حيث أن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، التنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict) فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني إشتقاق التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.

ولم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا إتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية عن الأخرى، فقد إعتبرت المدرسة التقليدية " الكلاسيكية الصراع أمرا خطيرا، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظم. (مدوح،1998: 11)

وجد أن العلماء والباحثين اختلفوا في إعطاء مفهوم للصراع التنظيمي، كما إختلفوا في أي مفهوم إداري آخر وذلك لإختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو الإختلاف في الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم.

حيث تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين وإختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعريفات التالية:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: " الصراع هو تنازع أو تتناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب وإتجاهات أو

مبررات داخل نفس الشخص، موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.

ويعرف Boulding (شلابي، 2012: 92): الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر. (العميان، 2013: 363)

يعرفه سيكيو sekiou وآخرون: الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في المصالح، أو في الإحترام بين طرفين (أفراد)، بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل.

يرى هذا التعريف أن الصراع هو نتيجة لمختلف الأفكار أو الأهداف بين طرفين، توجد بينهم علاقة عمل، بحيث أن هذه العلاقة هي التي تدفعهم إلى ضرورة التعامل، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع، غير أنه قد يكون الاختلاف مبعثا للتعاون والانسجام.

3- أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن تقسيم الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

3-1- الصراع الفردي:

ويحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد فتتجاذبه اتجاهات مختلفة في نفس الوقت، وذلك لتعارض حاجته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة، ويكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر، أو عندما يتوقع من الشخص دورا معيناً لا يستطيع التجاوب مع هذا التوقع . (عاطف، 2009: 210)

ويتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الأفراد عندما يقوم بإتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة، والتوزيع الاجتماعي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل . (الشماع وآخرون، 2007: 29)

3-2- الصراع بين الأفراد:

يقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرون داخل المنظمة، ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى إختلاف الشخصيات الفردية، التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد . (الشماع وآخرون، 2007: 304)

فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرية للأمر ومن أمثلة ذلك:

✓ الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

✓ الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

✓ الصراع بين العامل والمشرف.

✓ الصراع بين العامل والعامل.

3-3- الصراع بين الجماعات:

ويحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة الواحدة، ويطلق عليه الصراع داخل الجماعة وتتمثل أنواع الصراع داخل الجماعة فيما يلي:

3-3-1- صراع الدور: وذلك عند إختلاف توقعات الأفراد مما يؤديه الآخريين من أعمال وأنشطة مثال ذلك

قسم السكرتارية والحفظ والأقسام أدوار معينة. (القريوشي، 2012: 258)

3-3-2- صراع إصدار الأوامر: ويتضح هذا النوع عند إتخاذ القرارات خاصة إختلاف المعايير والقيم بين

الأفراد. مثال: ذلك ما يحدث في إجتماعات مجلس الإدارة. (الشماع، 2007: 305)

4- مراحل الصراع التنظيمي:

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية، أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة، ولذلك فالصراع يمر

بمراحل نذكرها كآلي :

4-1- مرحلة الصراع الضمني:

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال

مدفوناً. (حريم، 2006: 82)

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين.

(العميرة، 2015: 88)

و في هذه المرحلة يدرك فيها الفرد وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص

المناسبة لظهور الصراع مثل : الإعتماد المتبادل في العمل والأساسيات

التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول الأهداف، وصعوبات الاتصال،

وقيم أفراد التنظيم. (سالمة، 2004: 62)

4-2- مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع.

(مرسي، 2001: 328)

وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع، حيث أنا المعلومات تلعب دورا هاما بين

الأفراد والجماعات.(المومني،2011: 82)

وذلك بسبب خلل في الإتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.(حريم،2006: 80)

4-3- مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية

التنظيمية سلبا.(جلاب،2011: 28)

وتمثل هذه المرحلة تداخلات واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال

القلق المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل

وضوح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف

من الآثار الناجمة عنه.(الشماع،2000: 80)

4-4- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد ومجموعة العمال هذا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعدوات

والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية.(عوض،2019: 20)

وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع

عليها، وهنا يتم الصراع وتكون فيها مطالب متباينة.(العميان، 2013: 28)

حيث يقوم كل طرف بالرد عليا على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات

العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى.

5- مستويات الصراع التنظيمي:

من المتعارف عليه أن الصراع في المؤسسة سواء كان بين العمال، أو ما بين العمال وإدارة العمل، أو بين نقابات العمال والإدارة، فهو من الظواهر الاجتماعية الشائعة في دنيا الصناعة اليوم خاصة في اتمعات الرأسمالية. (بيومي، لطفي، 2009: 71)

وبالتالي فهناك مستويات مختلفة للصراع التنظيمي وتحدث هذه الصراعات في المؤسسة على أربعة أشكال وهي الصراع داخل الفرد والصراع بين الأفراد والصراع داخل الجماعة والصراع بين الجماعات. فالصراع في المنظمات يحدث داخل الفرد الواحد نتيجة لوجوده في الجماعة وثانيهما، الصراع الذي يحدث بين أفراد الجماعة الواحدة، وثالثهما هو الصراع التنظيمي الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض. (رشوان، 2004: 214).

5-1- الصراع داخل الفرد:

يسعى الفرد في حياته دوماً إلى تحقيق أهدافه والوصول إلى طموحاته، وإشباع حاجاته ورغباته ببسر سهولة، لكن هذا لن يكون دون صعوبات أو عراقيل، وإحباطات تسبب لدى الفرد نوعاً من الإحباط، وشعوراً بالتعارض والنزاع الداخلي، ولهذا النزاع علاقة مباشرة بضغط العمل. (حريم، 2004: 175)

فيحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتّم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكن تحقيقها معاً. (القريوشي، 2012: 258)

وقد يكون للإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله آثاراً سلبية في حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقاً دون تحقيق الفرد لأهدافه فينتج عن ذلك الإحباط كردود أفعال دفاعية كالتهريب والانسحاب. (العديلي، 1995: 296).

فالصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة، على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال، ولا بد أن تؤدي الحالات إلى بروز الصراع المدرك أو الملاحظ الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني بعد تعارض النتائج المتوقعة (الشماع، 2000: 80)

وقد قدم "أرجيرس" تصوره للصراع الفردي قائلا بأن هذا الصراع يمكن أن يحدث: (الطويل، 2006:

305-306)

✓ عندما يريد الفرد أن يمارس شيئين مرغوبين ولكن الواقع يفرض عليه اختيار أحدهما.

✓ عندما يكون لدى الفرد خيار بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما.

✓ عندما يكون الفرد ميالا لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتفه المخاطر.

✓ عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوبة ولكن تكتنف كل منها المخاطر.

وهذا ما فصل فيهكل من محمد صديق عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي في كتابهم السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، عندما قاما بتقسيم الصراع على المستوى الفردي إلى: (عفيفي،

إبراهيم، 2003: 329)

5-2- صراع الأهداف:

ويأتي عندما يواجه الفرد وضعا يحاول فيه تحقيق هدفه، وهذا الأخير يحمل مظاهر سلبية وأخرى ايجابية في

نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد اختيار بين هدفين أو أكثر ويأخذ الأشكال الآتية:

5-2-1- صراع الإقبال: وينشأ هذا الصراع نتيجة لمواجهة الفرد لموقف ينبغي أن يفاضل فيه بين رغبتين

لكل منهما جاذبية ايجابية لها مزايا وإغراءات معينة، وفي هذا النوع هناك تضحية بجانب من الجوانب.

5-2-2- صراع الأحجام : ينشأ نتيجة لمفاضلة الفرد بين تحقيق هدفين كلاهما غير مرغوب فيه بمعنى أنه

على الفرد أن يختار بين أمرين لهما سلبيات وتضحيات معينة.

5-2-3- صراع الإقبال والإحجام : وهنا يكون الهدفين لهما نفس الجاذبية ونفس السلبيات، إلا أن هذا النوع

من الصراعات تم به كثيرا الدراسات النفسية والسلوكية التي تدرس الفرد من أجل تقييم سلوكه ومعرفة أهدافه

في البيئة المحيطة به.

5-3- صراع الدور: إن تواجد الفرد في مجموعات معينة تفرض عليه وتتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد

تكون متضاربة ومتعارضة، فالعامل في المؤسسة قد يكون عضوا في نقابة مهنية أو جمعية تعاونية وغيرها،

وكل جماعة تتوقع منه أن يقوم بدوره، وبالتالي يحدث هناك تعارض بين الجماعات المختلفة.

وكنظرة أخرى عن صراع الدور، فإننا نجد الأفراد في العديد من المنظمات لا يفهمون أدوارهم وطبيعة مهامهم

ومسؤوليتهم، والنتائج المطلوب تحقيقها وهذا ما يسمى بصراع الدور، وفي هذه الحالة تقع على عاتق المشرف

مسؤولية توضيح مهام وواجبات الفرد والتأكد من أنكل فرد يعمل معه وتحت إشرافه متفهم ومستوعب جيدا

وبصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقة هذا الدور بأدوار الآخرين.(حريم، 2004: 177)

ويمكن أن يأخذ صراع الدور أحد الأشكال الآتية:

5-3-1- صراع الدور الذي مصدره شخص واحد : ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في

بيئة العمل لتوقعات متعارضة ومتناقضة في نفس الوقت.

5-3-2- صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص: ويحدث عندما تواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخص أو أكثر في نفس الوقت.

5-3-3- صراع الدور الناتج عن تعارض متطلبات الشخص وقيمه الشخصية: ويحدث هذا الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته.

5-3-4- صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد: وينتج عندما تكون للفرد عدة أدوار وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض. (حنفي، 2002: 196)

ويحدث الصراع على مستوى الفرد بسبب المشاكل التي تحدث في العمل حيث يشعر الفرد بتعارض وتأثر داخلي، ومن تلك المشكلات:

✓ عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.

✓ عدم القدرة على تقديم بدائل الحل.

✓ انعدام الرضا الوظيفي.

✓ تعارض، بعض أساليب وإجراءات العمل.

✓ سياسات وظروف العمل.

✓ عوامل تتعلق بالبناء التنظيمي للمنظمة. (حنفي، 2002: 197)

5-3- الصراع بين الأفراد:

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمراً حقيقياً مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فالأفراد لهم شخصياتهم ومدركاهم، وقيمهم، واتجاهاتهم ورغباتهم، التي تختلف فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات، وبالتالي تكون النزاعات بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي.

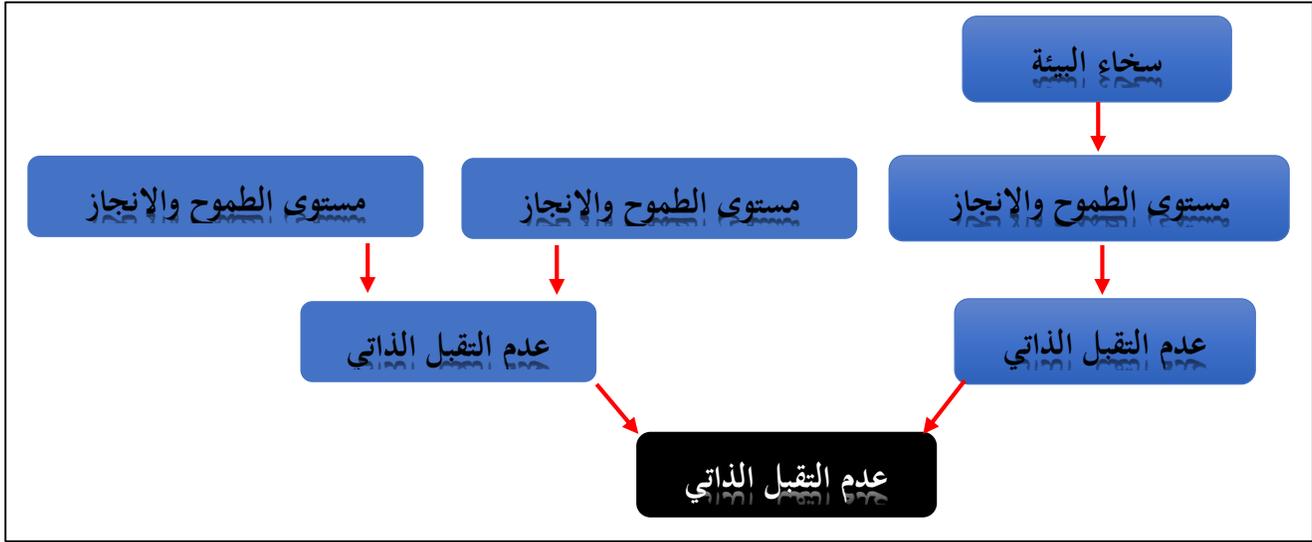
إذ يحدث النزاع بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل وهذا الصراع غالبا ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالاهم الاجتماعية وعوامل شخصية أخرى. (عباس، 1993: 193)

تتعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصبًا على السلطة أو على المركز الاجتماعي، أو يركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد كمكافأة، وهذه الأشكال تتضمن نوعا من المنافسة بين أطراف النزاع على موارد محدودة.

وهذا الصراع شائع كثيرا فتنافس فردين للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى صراع بينهما، لأن من يحصل على الترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه، كما قد يؤدي الاختلاف بين عاملين بشأن طريقة معينة في أداء العمل إلى صراع بينهما، وتتبع غالبية من الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل من هذا النوع من الاختلافات، فوجود النزاع بين طرفين يعني حقيقة بأن هناك عدم اتفاق أو تنافس اتجاه موقف معين، هذا الموقف الموضوعي لا يفسر في حد ذاته النزاع الذي يبديه طرفا النزاع، إذ أن هناك عاملا هاما يلعب دورا كبيرا وهو المتغيرات المعرفية والإدراكية التي تحدد دور الأطراف بالتناقض. (عاشور، 1990: 26)

وهناك عوامل تؤثر في صراع الأفراد داخل المنظمة وهو موضح في الشكل الآتي :

الشكل رقم 06: العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة (الشماع، 2000:30)



كما يمكننا استخدام بعض النماذج للمساعدة في فهم ومعرفة الصراع، كأن نقوم باستخدام نموذج "نافذة جوهاري"، حيث يقوم هذا النموذج على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وهناك أشياء لا يعرفها وهذا ينطبق على الآخرين أي أن هناك أشياء يعرفها الناس عن إنسان آخر وأشياء لا يعرفوها. (حريم، 2004: 240)

وهذا ما سنوضحه في هذا الشكل الآتي:

الجدول رقم 01: نافذة جوهاري (عاشور، 1998:268).

أشياء يعرفها	أشياء يعرفها الآخرون	نافذة جوهاري لتحليل الصراع
أشياء لا يعرفها	الذات المكشوفة 1	أشياء يعرفها الفرد أشياء لا يعرفها
الذات الخفية 2	الذات العمياء 3	
الذات غير المكشوفة 4		

وينبغي الإشارة إلى أن أجزاء نافذة جوهاري ليست جامدة وإنما هي متحركة ويتوقف تحركها على مدى تفاعل الفرد مع الآخرين وإدراكه لهم (ماهر، 2004: 268)، حيث يظهر نموذج "نافذة جوهاري" نوعين من المعلومات، معلومات متوافرة عن الفرد ومعلومات عن الآخرين ويعكس كل رقم مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين شخص وآخر، فالحالة الأولى تمثل السلوك والمشاعر المعروفة لدى الشخص وكذلك المعروفة لدى الآخرين وهي منطقة تظهر التبادل الحر والمشارك في الإدراك وفي هذه الحالة يكون مصدر ضعيف لظهور الصراع، أما الحالة الثانية فإن السلوك والأفكار تكون معروفة لدى الفرد فقط وغير معروفة للآخرين فالشخص في هذه الحالة يحاول إخفاء المعلومات عن الآخرين خوفا من ردود الفعل...، وهنا يبقى الشخص غير معروف للآخرين، أما الحالة الثالثة فتتضمن السلوك والأفكار المعروفة للآخرين وغير المعروفة للشخص نفسه، وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لسوء تصرفاته مصدرا لظهور الصراع، أما الحالة الرابعة فتتضمن الأفكار غير المعروفة لكل من الشخص والأفراد الآخرين...، وهنا يظهر الصراع نتيجة لعدم التفاهم بين الشخص والأفراد الآخرين. (اللوزي، 1999: 89)

5-5- الصراع بين الجماعات :

هذا النوع من الصراعات شائع جدا في المنظمات، لاسيما وأن المنظمات تتجزأ من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام)، فيحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية وغالبا ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة لسيطرتها، وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحنى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع والابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة. (عباس، 1993: 194) وتشهد المنظمات نزاعات مستمرة بين الأقسام المختلفة، بين الانتاج والتسويق

وبين المالية والتسويق وبين الانتاج والمشتريات وهكذا، وهذه النزاعات قد تكون بسيطة ثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة وهذه النزاعات شأنها شأن النزاع بين الأفراد. (حريم، 2004: 181)

إلا أن صراع الجماعات يأخذ شكلين هما :

5-5-1- الصراع التنظيمي الأفقي:

وهو الصراع الوظيفي بين الأجهزة الفرعية ويكون في المستويات الادراية نفسها كما يحدث بين إدارة التسويق وإدارة المبيعات والتخطيط والمالية.

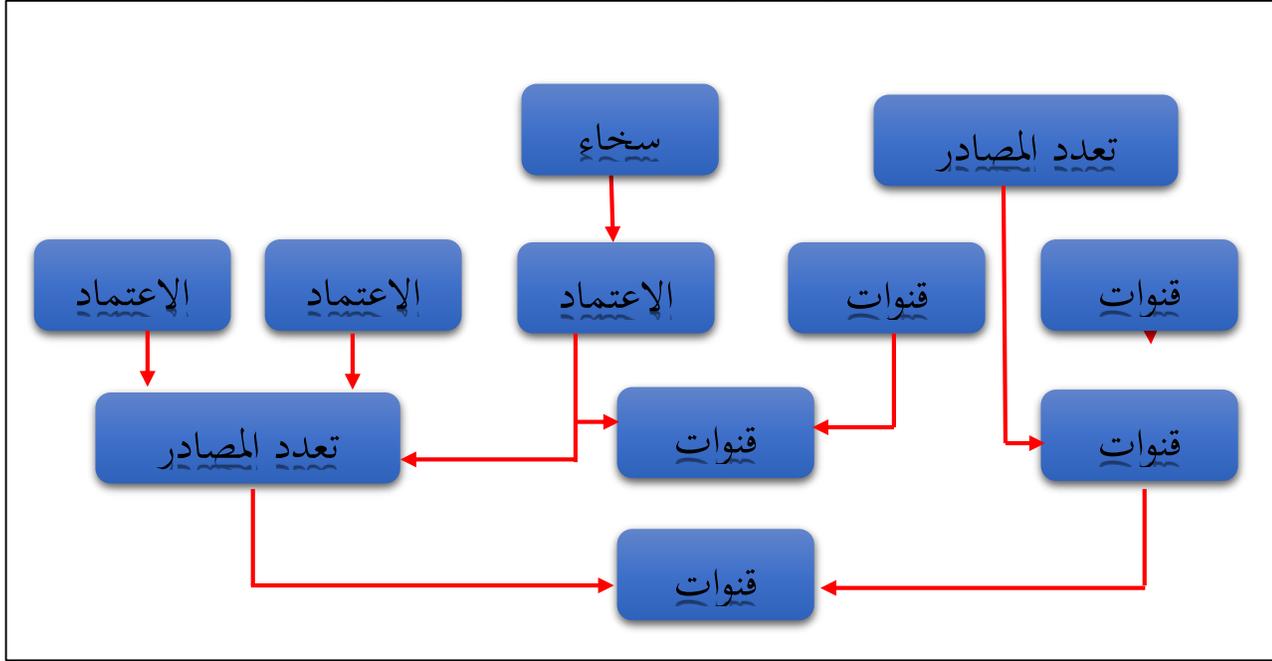
5-5-2- الصراع التنظيمي العمودي:

ويكون بين مستويات إدارية دنيا وعليا (مدير ورئيس قسم)، ويتمثل أحيانا في الصراع على السلطة، بحيث يكون بين مديري الدوائر والمستشارين الذين هم على صلة وثيقة بمراكز القرار.

ولقد رأى البعض ضرورة وجود مستوى معين من الصراع داخل المؤسسة وعلى الإدارة اعتباره والاهتمام به والاستثمار فيه استنادا للمقولة الشهيرة التي ترى بأن الصراع محرك التاريخ فهو الداعي للتغيير والتكيف والانسجام ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار. (المغربي، 1993: 237).

ويمكن إيجاز العوامل المؤدية للصراع بين الجماعات في هذا الشكل الآتي:

الشكل رقم 06: العوامل المؤثرة في الصراع بين الجماعات في المنظمة (الشماع، 2000:307)



6- مظاهر الصراع التنظيمي:

إن جميع المظاهر غير العادية التي تحدث في المنظمات لها دليل على وجود النزاع داخل هذه

المنظمات وسنذكر على سبيل المثال البعض منها:

6-1- الإضراب: الإضراب ظاهرة عالمية في عالم الشغل وهو نتيجة نضالات عالمية قادها العمال

والنقابيون منذ بروز الحركة العالمية في تنظيم عالم الشغل، حيث يمارسه العمال بهدف حمل صاحب

المؤسسات المستخدمة على تلبية مطالب معينة. (واضح، 2003: 256)

ويعد الإضراب أهم أشكال نزاعات العمل لأنه يصل ذروتها في هذا الشكل من السلوك، كما أنه أكثرها عنفا

وأثرا، وأن الإضراب مرتبط بممارسة الحقوق الدستورية، وهو بذلك فعل جماعي يهدف من خلاله العمال إلى

ممارسة الضغط على الأطراف المعنية لتلبية مطالبهم، والدفاع عن مصالحهم لأن صفة الجماعية هي التي

تعطي الإضراب وزنه وبعده، والإضراب لا يقوم فقط من أجل تحقيق مطالب مهنية بل قد يقوم لإظهار السخط أو التذمر للتعبير عن الاحتجاج إزاء قضية من القضايا السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، لذا عرف الإضراب بأنه الامتناع عن العمل لمدة محدودة مع تمسك المضربين بالوظيفة هدف إحداث الضغط والتأثير على السلطة التي تمتلك تحقيق المطالب التي قام الإضراب من أجلها. (الجوهري، 2003: 256)

كما يعرف الإضراب في معجم العلوم الاجتماعية بأنه يعني الإعراض والامتناع عن فعل شيء ما. ويعني عند جان دانيال بأنه "توقف فعل العمل متفق عليه مسبقاً ومدعم بمطلب" (حامد، 2004: 3)

وقد يتخذ الإضراب أشكالاً وصوراً مختلفة لكن أكثرها استعمالاً هي الصور الآتية :

6-2- الإضراب التقليدي: ويشكل هذا النوع صورة من صور التضامن العمالي في المطالبة بالحقوق المهنية والاجتماعية بحيث ينقطع العمال المضربين في وقت واحد تاركين ذلك مواقع العمل أو يمتنعون عن الالتحاق بطريقة محكمة ومنظمة ومدروسة مسبقاً.

6-3- الإضراب القصير أو المتكرر: ويطلق على هذا النوع أيضاً الإضراب غير المعلن بحيث يتوقف العمال عن العمل بصفة غير معلنة ولمدة قصيرة دون مغادرة أماكن عملهم، الأمر الذي يجعل المستخدم لا يعلم بطريقة التوقف ولهذا النمط تأثير كبير على حسن سير المؤسسة لاسيما وأنَّه يحدث انقساماً في وسط العمال ولبلة لانظير لها بحيث يبقى العمال المضربين في أماكن العمل دون نشاط وهو ما يجعل من آثار علاقة العمال تبقى كالأجور والراحة وغيرها.

6-4- الإضراب الدائري أو الإضراب بالتناوب: ويتسم هذا الشكل بالتخطيط المحكم، بحيث تمتنع كل فئة أو صنف مهني من العمال مدة معينة ومحددة تليها فئة أخرى بعد استعادة الفئة الأولى لنشاطها دون توقف تام

للمصلحة أو المصالح. (خليفة، 2008: 67-68-69)

6-5- إضراب الإنتاجية أو الإضراب البطيء: ويسمى بالإضراب المستمر أو الجزئي، ويتعلق في هذه الحالة ببعض العمال ممن يحتلون مواقع حساسة في المؤسسة، وينعكس توقّفهم على بقية الأعمال المرتبطة بها ويتميّز هذا الشكل عن غيره من الأشكال بتقليل وتخفيض الفعالية الإنتاجية. (خليفة، 2008: 70)

- وعلى الرغم من أن المشرع الجزائري، يغامر بتقديم أي تعريف لحق الإضراب إلا أن مجرد الاعتراف بحق العمال في اللّجوء إليه حسب تدابير المادة (24) من القانون رقم (20/90) دفعنا إلى الاعتقاد بأن المشرع توجه نحو تبني المفهوم الليبرالي لهذا الحق غير أن المشرع الجزائري لا يكتفي بهذا المفهوم وإنما ربط وجوده بوجود النزاع الجماعي. (عجة، 2005: 22)

6-6- ارتفاع معدلات التغيب عن العمل: ويعني به معدل غياب الفرد عن العمل، وهو تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها، أو معدل غياب قوة عاملة محددة خلال فترة معيّنة من الزمن، ويمكن دراسة ظاهرة التغيب على مستويات متعددة مثل دراسة القوى العاملة في مجتمع بأسره أو دراسة العاملين في مصنع معين، أو بحث معدل الغياب عند فئة عمرية معيّنة، وعادة متهم البحوث التي تجرى حول التغيب بالكشف عن عوامله وارتباطاته الاجتماعية والنفسية، كما تسعى أيضا إلى تحليل العلاقة بين هذه المعدلات وبين الكفاية الإنتاجية للفرد أو الجماعة أو للتنظيم ككل. (غيث، 1997: 11)

6-7- التباطؤ في العمل: إن ظاهرة التباطؤ في العمل هي من الظواهر السلبية التي تتعرض لها العديد من المشاريع الصناعية، فالعامل أو مجموعة العمال تحت هذه الظاهرة السلبية يعتمدون في تقليل قابليتهم على العمل والإنتاج ويتظاهرون بأن قدرتهم على الإنتاج لا تتجاوز السقف الذي يحدونه، علما بأنهم قادرون على إنتاج أكثر مما ينتجونه فعلا من السلع الصناعية. فالعمل الواحد كما تشير دراسة نوريك في مصانع (لانكشاير)، ينتج معدل (1000م) من القماش خلال فترة ثمان ساعات، بينما يستطيع إنتاج أكثر من (

2800م) من القماش في الوقت المحدد سابقا إذا أراد العمال ذلك، لكن تباطؤ العامل في عمله يتأتى من عدة مصادر، أهمها انشغاله خلال ساعات عمله بأموري لا تتعلّق بالإنتاج كأنشغاله في التحدث مع رفاقه العمال، وذهابه إلى الحانوت لتناول الشاي والطعام في الأوقات غير المحددة لها، والتدخين وقراءة الصحف بين آونة وأخرى علاوة على أنه يعتمد في ببطء الحركة داخل المصنع خصوصا خلال عمله على الماكنة، فهو لا يستثمر الماكنة إلى أبعد حدودها ويأتي إلى المصنع متأخرا ويغادر العمل في وقت مبكر والنتيجة الحتمية (النماذج السلوكية السلبية) إنما هي انخفاض الإنتاج وهبوط نوعيته. أما أسباب التباطؤ في العمل فأكثرها اجتماعية ومادية، كعدم قابلية العامل على الانتقال الاجتماعي وعدم احترامه وتقديره من قبل المجتمع وغموض مستقبله، أما العوامل المادية للتباطؤ في العمل فهي قلة الأجور وعدم قابلية العامل على سد حاجاته الأساسية وفشله في تحقيق المستويات المعاشية التي يطمح الوصول إليها. (الحسن، 2005: 96-97)

6-8- انخفاض الإنتاجية: تتعرض العديد من المصانع إلى مشكلة انخفاض الإنتاجية وهبوط نوعية

البضاعة المنتجة، ومثل هذه الأمور تترك آثارها السلبية على المصنع، بحيث نقل أو تتعدم أرباحه أو يضطر إلى غلق أبوابه عن العمل وتسريح العمال مما يزيد من حجم البطالة في المجتمع، وبانخفاض الإنتاجية التي تعني الهبوط التدريجي للإنتاج في وقت يكون فيه عامل الوقت وعوامل الإنتاج الأخرى، كالعامل ورأس المال والأرض التي هي ثابتة ولم يطرأ عليها أي تغيير، فقد ينخفض معدل الإنتاج في اليوم الواحد مثلا من (

100000) مصباح إلى (70000) مصباح دون وجود تغيير واضح في عامل الوقت وعوامل الإنتاج

الأساسية الأخرى، وهبوط الإنتاجية هذا لا يعزي إلى عامل الوقت أو عامل رأس المال والطبيعة بل يعزي إلى عامل العمل، فالعمال نتيجة الظروف الاقتصادية والمهنية والاجتماعية والنفسية الصعبة التي يعملون تحتها

يتولّد عندهم الوعي الاجتماعي بسلبية أحوالهم وضرورة قيامهم باتخاذ عمل جماعي منظم ضد الجهة

المسئولة عن تردي أحوالهم، وهذه الجهة هي أرباب العمل أو الإدارة والفعل السلبي الانتقامي الذي يتخذه العمال إزاء الإدارة وأرباب العمل، إنما هو تقليل الإنتاجية وتخفيض مستوياتها ومثل هذا الفعل لابد أن يؤدي إلى تقليص الأرباح وانعدامها وبالتالي ضرب مصالح الإدارة والمسؤولين في المصنع كما أن انخفاض الإنتاجية قد لا يرجع إلى العمل الجماعي المتعهد الذي يتخذه العمال إزاء الإدارة وأرباب العمل بل قد يرجع إلى جملة عوامل سلبية يتم بها العاملون، كإنخفاض أو انعدام تدريبهم وهبوط كفاءتهم وعدم استعمالهم للمعدات والماكنات الإنتاجية الحديثة، بالإضافة إلى وجود المشكلات والنزاعات بينهم وسوء ظروفهم الإنتاجية وبعثرة صيغ تنظيمهم وقيادتهم وضعف الإشراف على رعايتهم وجميع هذه الأسباب وأخرى، إنما ذكرناها من تدني الإنتاجية وانخفاض مستوياتها وينبغي معالجتها من قبل القادة والمسؤولين لكي يرتفع الإنتاج وتحسن نوعيته وتستمر المصانع على العمل والإنتاج وخدمة أهداف الفرد والمجتمع على حد السواء. (الحسن، 2005:

97-98)

7- نتائج الصراع التنظيمي:

لكل سبب نتيجة فكما أن للصراع أسبابا فإن له نتائج سلبية وأخرى ايجابية وهي كالآتي:

7-1- النتائج السلبية: الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام، وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشنّ الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، فالصراع يؤدي إلى وضع كل طرف في قالب سلبي، فأعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية، وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية أيضا، وكذلك الصراع يحث كل طرف من أطرافه على الاتحاد مع مجموعتهم والولاء للمجموعة أو القسم الذي ينتمون إليه، وفي

هذه الظروف فإن أي شخص يشير إلى أن هناك بعض المزايا في موقف الطرف الآخر يتعرض للوم ...، ونتيجة لذلك يصبح من الصعب أن يفهم كل طرف من أطراف الصراع وجهة نظر الطرف الآخر، مما يقلل فرصة الوصول إلى حل هذا الصراع، فالآثار الأخرى للصراع تتضح من التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، فالقادة قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم ...، فالجماعات المتصارعة تتعرض للإحباط ومنه فإنها تحتاج إلى توجيه صارم ...، فقادة هذه الجماعات يتبعون تكتيكات تتسم بمزيد من الرقابة في مثل هذه الظروف.

(جرينبرج، بارون، د.س: 483)

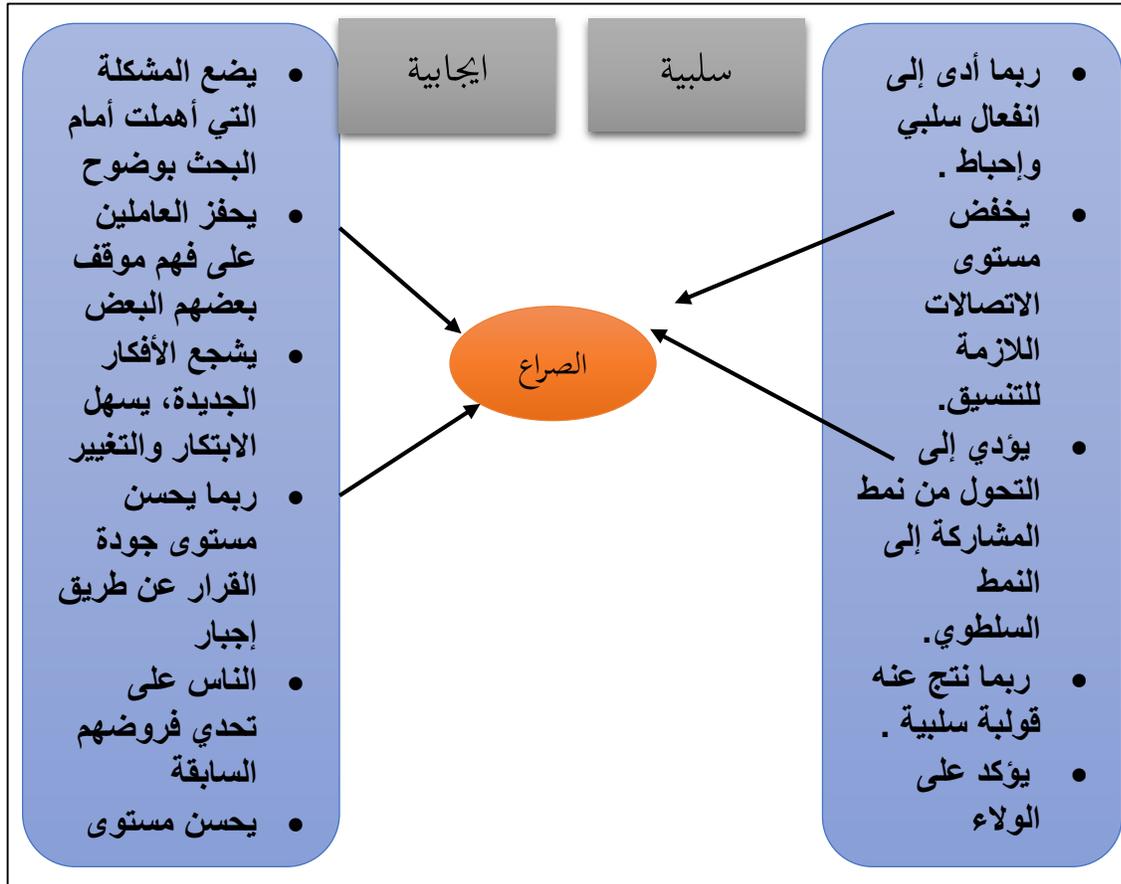
7-2- النتائج الايجابية: يمكن إيجازها هي الأخرى في العناصر الآتية:

- ✓ مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة وذلك نظرا لأن الاعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى في طريق حلها.
- ✓ تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا، ويساعد هذا على نشر التفكير الإبتكاري.
- ✓ يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير.
- ✓ يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة فعندما تصل متخذو القرارات معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم فإنهم يميلون إلى اتخاذ قرار أفضل بالمقارنة مع القرارات التي يتخذونها.
- في الظروف العادية يحدث هذا عندما يجبر متخذ القرار على تحدي فروضه السابقة وأن يواجهوا الأفكار الجديدة وأن يفكروا في مواقف جديدة.

يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام وإلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة، وبالتالي مناقشتها مناقشة تامة، ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين، وهذا يحسن مستوى الارتباط بالمنظمة والتزامهم بأهدافها، وبالمقابل فإن العاملين يكونون أقل ولاء للمنظمات التي لا يتم تبادل وجهات النظر المتعارضة فيها بحرية. فالهدف المحوري لأي مؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال رفع مستوى الأداء للجماعة ولهذا يجعلنا نتساءل عن أي من هذه المستويات الصراعية قادرة على تحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية وهو ما يعالجه العنصر الموالي. (جرينبرج، بارون، د.س: 484)

كما ويمكن تلخيص الآثار السلبية والايجابية للصراع التنظيمي في الشكل الآتي :

شكل (08) تلخيص الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي (إعداد الطالبين)



ومن خلال هذا الشكل نلاحظ أن نتائج الصراع سواء السلبية أو الايجابية ترتبط بمستويات معينة، وأنه بالنسبة للنتائج الايجابية فهي يمكن أن تتحقق من توجيه تلك الصراعات، نحو الإبداع والمنافسة بين الأطراف، وهذا لا يتأتى إلا باعتماد طرق واستراتيجيات مدروسة لمعرفة الأسباب الحقيقية للصراعات، خصوصا التنظيمية منها، من خلال فتح المجال للحوار بين الأطراف والذي بدوره يسمح للأطراف بتبادل الأفكار بين الأفراد والمجموعات وهو ما يؤدي إلى خلق جو مريح في مكان العمل ثم يتم تحقيق الأهداف التي وردت في الجدول.

8- الصراع والفعالية التنظيمية:

نتناول في هذا العنصر علاقة الصراع بالفعالية التنظيمية، لكن قبل التطرق لهذه العلاقة ينبغي أن نحدد مفهومين محوريين وهما الصراع الوظيفي وغير الوظيفي وكيف نفرق بينهما ومتى نحكم بأن هذا الصراع وظيفي والآخر غير وظيفي.

فالصراع الوظيفي ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم ...، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكون للمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية، أما الصراع غير الوظيفي، فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (لوزي، 1999: 81)

ويعتبر أداء الجماعة معيارا هاما في الحكم على وظيفية الصراع أو على إخلاله الوظيفي وأن ما يحدد وظيفية صراع ما أو عدم وظيفته هو أثره على الجماعة كلاً أكثر من أثره على كل فرد فيها (الطويل، 2006: 30) فبعض التحليلات ترى بأن وظائف الصراع التنظيمي تساعد على إقامة البناءات وتماسكها وقدرها على مواجهة التهديدات التي تظهر من الداخل نتيجة لشعور أعضائها بالاختلافات فيما بينهم، وإن

كان الصراع لا يقوم بجميع وظائف التنظيم الداخلية بل يعتبر من أهم الميكانيزمات التي تعمل على استقرار أنساقها الداخلية نظرا لارتباطه بأهداف معينة، سواء بالقيم أو الرغبات التي لا تتعارض مع القواعد الأساسية للتنظيمات، فالصراعات تتجّه بقدر الإمكان لإعادة التكيف مع المعايير وعلاقات القوة الداخلية وملاءمها، وطبقا لمطالب الأفراد واحتياجاتهم، وإذا تعتبر الصراعات وسائل أو ميكانيزمات للتوازن داخل العلاقات الاجتماعية وإعادة تكيف الأفراد المتصارعين التي تهدد صراعاتهم البناء التنظيمي نفسه.(عبد الرحمان،2007: 421-422)

9- مفهوم إدارة الصراع:

- يعرفها سعيد سعود، (2004) أنها الحالة التي يتم فيها تشخيص الصراع والتدخل فيه على المستوى الفردي داخل الفرد نفسه أو بينه وبين الآخرين أو على المستوى الجماعي داخل الجماعة نفسها أو بينها وبين جماعات أخرى.

- يشير Robbins (1978) إلى أن إدارة الصراع هو حل الصراع وبدل ضمنا على حالة :خفض أو القضاء-استبعاد أو إنهاء الصراع،لذا فإن عدد كبير من الدراسات التي تتناول موضوع التفاوض والمساومة والتحكيم والتوسط تقع ضمن فئة حل الصراع.

- في هذا السياق يعرف (ديفيد لانج فورد2000) إدارة الصراع بأنها الطريقة التي تستخدم في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله، ويتأثر النزاع بين الأفراد بتوجيهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة. (أحمد علي،2012: 253).

10- أساليب إدارة الصراع:

10-1- أسلوب استخدام القوة أو السلطة (الإخماد): تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية .

10-2- أسلوب التلطيف: تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة وموازنتهم باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشة مع بعضهم بسلام.

10-3- أسلوب التجنب: تعني محاولة تحويل الاهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.

10-4- أسلوب التسوية: تعد وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية . وتعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جدا وتتطلب حولا سريعة.

10-5- أسلوب تدخل طرف ثالث: تعني تدخل جهة ثالثة ليست هي طرفا في أصل النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديرا أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أصحاب السمعة الجيدة.

10-6- أسلوب الانضمام: تعني ضم الأطراف المتصارعة إلى مجموعة أو جماعة جديدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكليف تفاعل أطرافها.

10-7- أسلوب العملية الديمقراطية: تنفذ عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات والمؤتمرات التبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.

10-8- أسلوب تبادل الوظائف: تنفذ عن طريق تبادل الوظائف بإشغال كل طرف من الصراع الموقف الطرف الآخر المتصارع معه، حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع

10-9- أسلوب التعاون: تسعى إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف، فيؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها كمعركة لا بد من الفوز فيها، وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما يستلزم حل المشاكل رؤية جديدة، ويكون الالتزام ضرورياً لأن مثل هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

10-10- أسلوب المجابهة: وتتم من خلال طرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو تسوده العواطف و/ أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك

10-11- أسلوب توسيع الأهداف: تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع وقد يستخدم المدراء أكثر من استراتيجية في إدارة الصراع بأن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع وطبيعة الموقف وقدرة المديرين على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح. (العلاونة، 1996: 314)

خلاصة

نخلص في هذا الفصل إلى أن الصراع يكون مبدئياً اختلافاً أو تناقضاً أو عدم توافق، وقد تتدخل فيه هذه المعطيات جميعها ومن هنا يمكن أن نقول بأنّ الصراع هو مواجهة بين المصالح أو القيم والمبادئ أو الأفعال أو الإجراءات فهو بذلك اختلاف في الرؤيا ويمكن تحقيق هذه الصراعات بالعمل على القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهورها ومثل هذا يقضي إعادة بناء تركيبها بشكل علمي وفق أسس واقعية وتحسين العلاقات مثل العمل والتخلص من الاختلاف وتخفيض تأثيرات الفروق ويتم ذلك عن طريق زيادة المستوى الثقافي عن طرق تنظيمية لمعالجة الصراع بالمنظمة.

الفصل الرابع: منهجيه الدراسة

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- الدراسة الاستطلاعية
- 4- الأساليب الإحصائية

خلاصه

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني الذي يعتبر مركز الدراسة من أجل دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية ميمون الطاهر، وذلك من خلال إجراءات سوف يتم اتباعها بدلا من المنهج المتبع ثم مجالات الدراسة والعينة الاستطلاعية ثم نذكر أهم أهداف هذه الدراسة والأدوات المستعملة وبعد ذلك الدراسة النهائية بعد التأكد من صدق وثبات الأداة والتي ستوضح فيها الأساليب المستعملة.

1- منهج الدراسة:

من الأهمية القصوى في أي بحث سوسيولوجي الاعتماد على منهج معين يفرض نفسه حسب نوعية الدراسة، فهو يعدل الباحث الطريق الذي يتماشى مع البحث والدراسة (المشهداني، 2013: 43) ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى للوصول إليها هذه الدراسة والتي تتمثل في الحصول على المعلومات الكافية عن العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة الاستشفائية العمومية اقتضت الدراسة في هذه المرحلة استعمال المنهج الوصفي لارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالدراسة.

2- مجالات الدراسة:

يتضمن أي بحث ميداني مجموعة عناصر، أو مجموعة خطوات متابعة من أجل الإحاطة على تساؤلات الدراسة المطروحة، وسيتم ذكر مجالات الدراسة الميدانية كما يلي:

2-1-المجال المكاني:

• تعريف المؤسسة:

تعد المؤسسة الاستشفائية العمومية "ميموني الطاهر" لمدينة السوقر من أهم المنشآت الحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها فهو يسعى للحفاظ على صحة المواطنين وذلك بعلاجه وتوفير الأدوية له وتوعيته مختلف الأمراض التي تهدد البشرية حيث سخرت مجهودات كبيرة من أجل ضمان صحة المواطنين وقد أنشأ هذا المستشفى بتاريخ 28/10/1988 من رئيس الجمهورية السابق السيد الشاذلي بن جديد وهو يتسع ل 120 سرير موزعة حسب عدد الأجنحة الداخلية:

✓ جناح الاستعجالات الطبية.

✓ جناح الجراحة العامة.

✓ جناحه الطب الداخلي (نساء ورجال)

✓ جناح طب الأطفال

✓ جناح التوليد وأمراض النساء

✓ جناح الأشعة.

يضم المستشفى أيضا جناحا خاصا بالتحاليل الطبية المتنوعة وإصدار النتائج لمختلف التحاليل المطلوبة وتأسس هذا الجناح مباشرة بعد تأسيس المستشفى إلا أنه تم في سنة 2001 تطوير وتوزيع المخبر وتجهيزه بأحدث الوسائل التقنية.

كما توجد بالمستشفى إطارات مسيره إداريا وتقنيا يشرف على رأسها مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ويساعده في ذلك إطارات أخرى تشرف على رأس بيانات المديرية وتتمثل فيما يلي:

- نائب المصالح الاقتصادية.
- نائب مدير المصالح الصحية
- نائب مدير الوسائل البشرية.

2-2-المجال الزمني:

بالنسبة للجانب النظري فقط كانت بداية الدراسة من شهر أكتوبر 2021 إلى غاية شهر فيفري 2022 والذي ضم 3 فصول نظرية.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد دام 30 يوم بدءا من 02 أبريل إلى 02 ماي 2022، مع اتخاذ التدابير الوقائية الخاصة بوباء الكورونا.

2-3-المجال البشري:

اشتملت الدراسة على العمال الإداريين في المؤسسة الاستشفائية والذي يبلغ عددهم 156.

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أول مرحلة من الجانب التطبيقي ويقوم بها الباحث ولها دور أساسي في جمع المعلومات حول موضوع البحث.

3-1- مجالات الدراسة الاستطلاعية:

3-1-1-المجال الزمني: تمت عملية البحث الميداني خلال شهر أبريل 2022.

3-1-2-المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية لموضوع البحث في المؤسسة الاستشفائية-ميموني

الطاهر - سوقر.

3-1-3- المجال البشري (عينه الدراسة):

شملت الدراسة عينة عشوائية تمثل أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر وقد قدرت العينة الاستطلاعية ب 20 عامل من أصل عدد العمال الإجمالي 156.

على حسب طبيعة الموضوع وتماشيا مع إجراءات الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة كتقنية لجمع المعلومات، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاث أقسام:

القسم الأول ضم البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، الحالة المدنية، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الأقدمية)

أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لمتغير الاتصال التنظيمي الذي ضم 18 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(02): يمثل أبعاد متغير الاتصال التنظيمي

البعد	الاتصال النازل	الاتصال الصاعد	الاتصال الأفقي
عدد العبارات	06	06	06

أما القسم الثالث فقد تم تخصيصه لمتغير أسلوب إدارة الصراع الذي ضم 38 عبارة .

الجدول رقم(03):يمثل مستوى التقدير

العبارة	مستوى التقدير				
	1	2	3	4	5
	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

والجدول التالي يبين وصف الاستبيان:

الجدول رقم(04):يمثل وصف الاستبيان

المتغير	البعد	ترتيبه	عباراته
---------	-------	--------	---------

الفصل الثالث الصراع التنظيمي

من 6-1	1	الاتصال النازل	الاتصال التنظيمي
من 12-7	2	الاتصال الصاعد	
من 18-13	3	الاتصال الأفقي	
من 38-19	/	/	أسلوب إدارة الصراع
	/	/	
	/	/	

والجدول التالي يبين عدد الاستثمارات الموزعة:

جدول رقم (04): يمثل عدد الاستثمارات الموزعة

الاستثمارات الصالحة		الاستثمارات المستبعدة		الاستثمارات المسترجعة		الاستثمارات الموزعة		مجتمع البحث	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
12%	20	%00	00	12%	20	12%	20	100%	156

3-1-4- صدق الاستثمارة:

يعتبر الصدق معيارا هاما من معايير التي يمكن من خلالها الحكم على السلامة المنهجية لأي أداة

قياس منهجية والصدق كما يعرفه الباحثون هو أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه.

تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع متوسط عبارات البعد الذي تنتمي إليه ،وفي المرحلة

الثانية تم حساب الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

الفصل الثالث الصراع التنظيمي

وفي الجدول التالي الخاص بصدق الاتساق الداخلي للمقياس المعتمد. تم الاعتماد على قيمة دلالة وقيمة معامل الارتباط. حيث أن الحكم على مدى قوة أو ضعف العلاقات الارتباطية تم عن طريق تقسيم مجال العلاقة إلى وحدتين متساويتين:

الأول من $[-1, 0]$ ، والثانية من $[0, +1]$ مع انعدام العلاقة في قيمة الصفر.

ثم قسمنا كل وحدة من هاتين الوحدتين إلى 3 وحدات جزئية متساوية، ضم كل منها ثلاثة أنواع من الشدة القوية المتوسطة الضعيفة.

وهكذا تم تحديد اتجاه العلاقة عن طريق إشارة معامل الارتباط. فإن كان موجبا كانت العلاقة طردية، وإذا كان سالبا كانت عكسية.

جدول رقم (05) صدق الاتساق الداخلي لمقياس الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر								
الاتصال الأفقي			الاتصال الصاعد			الاتصال النازل		
رقم العبارة	الارتباط مع متوسط البعد	مستوى الدلالة	رقم العبارة	الارتباط مع متوسط البعد	مستوى الدلالة	رقم العبارة	الارتباط مع متوسط البعد	مستوى الدلالة
1	0.35	0.12	07	0.41	0.06	13	0.07	0.74
2	0.63	0.003	08	0.36	0.11	14	0.15	0.50
3	0.62	0.003	09	0.68	0.001	15	0.63	0.003
4	0.62	0.004	10	0.74	0.000	16	0.45	0.04
5	0.68	0.001	11	0.36	0.111	17	0.16	0.47
6	0.53	0.016	12	0.54	0.013	18	0.41	0.07

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل العبارات والبعد الذي ينتمي إليه القسم الأول الاتصال التنظيمي معظمها دالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبعد الاتصال النازل بين (0.35،0.68)، أما بعد الاتصال الصاعد ما بين (0.36،0.74) وأما بعد الاتصال الأفقي فتراوحت بين (0.15،0.63). ومن هنا نستنتج أن كمعظم العبارات الاتصال التنظيمي صادقة نسبياً.

3-1-5- ثبات الاستمارة:

لقياس مدى ثبات الإستمارة إستخدمنا معامل فاكر ونباخ (cronbach'Alpha) لتأكد من ثبات الأداة المعتمدة. حيث الجدول رقم (06) يوضح معامل الثبات.

جدول رقم (06): يوضح مدى ثبات أبعاد المتغير من خلال إختبار (cronbach'Alpha)

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
الاتصال التنظيمي	الاتصال النازل	06	0.61
	الاتصال الصاعد	06	0.62
	الاتصال الأفقي	06	0.63

يتضح من خلال الجدول رقم (06) ان معامل ارتباط أبعاد الدراسة مرتفع حيث يتراوح بين 0.61 إلى 0.63 وهي درجة مقبولة ،وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة لا بأس بها من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لدراسة.

4- الدراسة الأساسية:

4-1- مجالات الدراسة الأساسية:

4-1-1- المجال الزمني: استغرقت مدة الدراسة الأساسية 15 يوما من 15 أبريل 2022 إلى 30 أبريل 2022.

4-1-2- مجال المكاني: اجريت الدراسة في المؤسسة الاستشفائية ميموني طاهر - السوقر -

4-1-3- عينه الدراسة: شملت الدراسة الأساسية عينه عشوائية تمثل أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية ميمون الطاهر وقد خدرت العينة الأساسية ب 40 عامل وعاملة من أصل عدد العمال الإجمالي 156.

5- أدوات الدراسة :

على حسب طبيعة الموضوع وتماشيا مع إجراءات الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة كتنقية لجمع المعلومات، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاث أقسام:
القسم الأول ضم البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، الحالة المدنية، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الأقدمية)

أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لمتغير الإتصال التنظيمي الذي ضم 18 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(07): يمثل أبعاد متغير الاتصال التنظيمي

البعد	الإتصال النازل	الإتصال الصاعد	الإتصال الأفقي
عدد العبارات	06	06	06

الفصل الثالث الصراع التنظيمي

أما القسم الثالث فقد تم تخصيصه لمتغير أسلوب إدارة الصراع الذي ضم 38 عبارة .

الجدول رقم(08):يمثل مستوى التقدير

مستوى التقدير					العبارة
1	2	3	4	5	
غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

والجدول التالي يبين وصف الاستبيان:

الجدول رقم(09):يمثل وصف الاستبيان

المتغير	البعد	ترتيبه	عباراته
الاتصال التنظيمي	الاتصال النازل	1	من 1-6
	الاتصال الصاعد	2	من 7-12
	الاتصال الأفقي	3	من 13-18
أسلوب إدارة الصراع	/	/	من 19-38
	/	/	
	/	/	

5-1- صدق الإستبيان:

يعتبر الصدق معيارا هاما من معايير التي يمكن من خلالها الحكم على السلامة المنهجية لأي أداة قياس منهجية والصدق كما يعرفه الباحثون هو أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه.

تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع متوسط عبارات البعد الذي تنتمي إليه، وفي المرحلة الثانية تم حساب الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

وفي الجدول التالي الخاص بصدق الاتساق الداخلي للمقياس المعتمد. تم الإعتماد على قيمة دلالة وقيمة معامل الارتباط . حيث أن الحكم على مدى قوة أو ضعف العلاقات الارتباطية تم عن طريق تقسيم مجال العلاقة إلى وحدتين متساويتين:

الأول من [-1، 0] والثانية من [0، +1] مع انعدام العلاقة في قيمة الصفر.

ثم قسمنا كل وحدة من هاتين الوحدتين إلى 3 وحدات جزئية متساوية ،ضم كل منها ثلاثة أنواع من الشدة القوية المتوسطة والضعيفة.

وهكذا تم تحديد إتجاه العلاقة عن طريق إشارة معامل الارتباط. فإن كان موجبا كانت العلاقة طردية ،وإذا كان سالبا كانت عكسية .

جدول رقم (10)صدق الاتساق الداخلي لمقياس الاتصال التنظيمي:

الإتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية ميموني الطاهر								
الاتصال الأفقي			الإتصال الصاعد			الإتصال النازل		
مستوى الدلالة	الارتباط مع متوسط البعد	رقم العبرة	مستوى الدلالة	الارتباط مع متوسط البعد	رقم العبرة	مستوى الدلالة	الارتباط مع متوسط البعد	رقم العبرة
0.002	0.48	13	0.005	0.43	07	0.000	0.61	1
0.000	0.64	14	0.35	0.15	08	0.000	0.61	2
0.000	0.64	15	0.003	0.46	09	0.000	0.68	3
0.000	0.72	16	0.001	0.49	10	0.003	0.45	4
0.000	0.62	17	0.000	0.64	11	0.000	0.59	5
0.000	0.67	18	0.000	0.56	12	0.001	0.48	6

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل العبارات والبعد الذي ينتمي إليه القسم الأول الاتصال التنظيمي جميعها دالة إحصائيا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبعد الاتصال النازل بين (0.45،0.68)، أما بعد الإتصال الصاعد مابين (0.15،0.64) وأما بعد الإتصال الأفقي فتراوحت بين (0.48،0.72).ومن هنا نستنتج أن كل العبارات الإتصال التنظيمي صادقة.

5-2- ثبات الاستبيان:

لقياس مدى ثبات الاستبيان إستخدما معامل فاكر ونباخ (cronbach'Alpha) لتأكد من ثبات الأداة المعتمدة. حيث الجدول رقم (11) يوضح معامل الثبات.

جدول رقم (11):يوضح مدى ثبات أبعاد المتغير من خلال إختبار (cronbach'Alpha)

الفصل الثالث الصراع التنظيمي

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
الإتصال التنظيمي	الإتصال النازل	06	0.61
	الإتصال الصاعد	06	0.77
	الإتصال الأفقي	06	0.72

يتضح من خلال الجدول رقم (11) ان معامل إرتباط أبعاد الدراسة مرتفع حيث يتراوح بين 0.61 إلى 0.77 وهي درجة مقبولة ،وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، ويمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني لدراسة.

- خصائص العينة
- الجنس :

الجدول رقم (12):يمثل توزع المبحوثين حسب الجنس

العينة	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر		20	50%
أنثى		20	50%
مجموع		40	100%

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (12) المتعلق بالجنس أن تساوي في نسب المبحوثين من فئة الإناث والذكور ب 50 % بكل منهما من إجمالي العينة.

- الحالة المدنية:

- الجدول رقم (13):يمثل توزع المبحوثين حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	العينة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب		15	37.5%
متزوج		20	50%
مطلق		3	7.5%
أرمل		2	5%

الفصل الثالث الصراع التنظيمي

المجموع	40	100%
---------	----	------

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم () المتعلق الحالة المدنية بالمبحوثين أن نسبة المتزوجين تحتل نصف عدد المبحوثين ر ب 50 % ،لتأتي فئة العزاب في المرتبة الثانية بنسبة 37.5 % إجمالي العينة.

الأقدمية:

الجدول رقم (14): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الأقدمية بالسنوات
%27.5	11	5-1
%42.5	17	10-6
%.15	6	15-11
%10	4	20-16
%5	2	أكثر من 20
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن أغلبية العينة من فئة 10-6 اقدمية وذلك بنسبة 42.5% لتأتي فئة 5-1 سنوات أقدمية بنسبة 27.5%، لتليها فئة خبرة مابين 11-15 سنوات بنسبة 15% لتحتل فئة من لديهم خبرة مافوق 20 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 5%

الجدول رقم (15): يبين توزع المبحوثين حسب المستوى التنظيمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		التصنيف داخل المؤسسة
%22.5	9	إدارة عليا
%57.5	23	إدارة وسطى

الفصل الثالث الصراع التنظيمي

إدارة دنيا	8	20%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول رقم(14) بأن النسبة العظمى في التصنيف داخل المؤسسة والمقدرة ب 57.5% تأخذها الإدارة الوسطى بنسبة 22.5% لتحتل الإدارة الدنيا المرتبة الاخيرة بنسبة 20%.

الجدول رقم (15): يمثل توزع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
5%	2	متوسط
22.5%	9	ثانوي
72.5%	29	جامعي
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن معظم أفراد العينة من الجامعيين وهذا يمثل نسبة 72.5% وهي أعلى نسبة وهذه الفئة تشكل قوة بالنسبة للمؤسسة .

6- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

في دراستنا الراهنة اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات فإستخدمنا الإختبارات التالية:

التكرارات والنسب المئوية لتعرف على خصائص مجتمع البحث

المتوسط الحسابي لحساب متوسطات عبارات الإستمارة

الإنحراف المعياري لحساب التشتت

معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباط

معامل فاكر ونباخ (cronbach'Alpha) لتأكد من ثبات الإستبيان

إختبار T لدراسة الفروق الإحصائية

إختبار ANOVA لدراسة الفروق الإحصائية

خلاصة

من خلال معالجتنا لهذا الفصل يمكن القول أن الإجراءات المنهجية للدراسة تعتبر محور عملية القيام بالدراسة التطبيقية، حيث يسعى الباحث للاستعانة بها والاستفادة منها ومعرفة كيفية تحديد المنهج واختيار العينة والأدوات المستعملة في البحث العلمي، وبالتالي قد ساهم هذا بشكل رئيسي في القيام بالدراسة والتواصل إلى النتائج.

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج

2. مناقشة النتائج وتفسيرها

3. استنتاج عام للدراسة

4. اقتراحات

خلاصة

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى إجراءات المنهجية الميدانية سوف نحاول في هذا الفصل عرض النتائج وتفسيرها، كما سنحاول أيضا مناقشة النتائج بناء على الفرضيات والتساؤلات مع ذكر الإقتراحات.

1- عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة:

أبعاد متغير الإتصال التنظيمي:

البعد الأول : الإتصال النازل

يوضح الجدول رقم () إتجاهات المبحوثين نحو إتجاه بعد الإتصال النازل حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

الجدول رقم (16): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد الإتصال النازل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
غير موافق	0.87	2.05	/	3	7	19	11	التكرار
			/	7.5	17.5	47.5	27.5	النسبة
غير موافق	0.73	2.20	/	2	9	23	5	التكرار
			/	5	22.5	57.5	12.5	النسبة
محايد	1.28	2.84	7	5	11	9	7	التكرار
			12.5	17.5	27.5	22.5	17.5	النسبة
محايد	1.23	2.65	5	4	7	17	5	التكرار
			12.5	10	17.5	42.5	12.5	النسبة
محايد	1.30	2.67	4	9	5	14	8	التكرار
			10	22.2	12.5	35	20	النسبة
غير موافق	0.91	2.20	/	4	9	18	9	التكرار
			/	10	22.5	45	22.5	النسبة
								النسبة
غير موافق	0.60	2.43	المجموع					

الفصل الخامس تحليل ومناقشة النتائج

جاءت النتيجة العامة لهذا البعد وكما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (الإتصال النازل) بلغ قيمة 2.43 بإنحراف معياري 0.91 وهو مايقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه العمال نحو تفويض السلطة هو إتجاه سلبي على العموم .

البعد الأول : الإتصال الصاعد

يوضح الجدول رقم (17) إتجاهات المبحوثين نحو إتجاه بعد الإتصال الصاعد حيث تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

الجدول رقم (17): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد الإتصال الصاعد

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
تحل المشاكل بأداء عملك من خلال الإتصال بالإدارة	7	20	3	7	3	2.47	1.19	غير موافق
	17.5	50	7.5	17.5	7.5			
أجد صعوبة في إيصال طلباتي للمدير	4	10	6	17	2	3.07	1.15	محايد
	10	25	15	42.5	5			
أشعر بالتردد عند مواجهة الرؤساء	2	6	6	21	5	3.52	1.06	موافق
	5	15	15	52.5	12.5			
صعوبة الإتصال أحد أسباب المعوقلة للكثير من المهام	16	10	7	5	1	2.10	1.16	غير موافق
	40	25	17.5	12.5	2.5			
الإتصال بالإدارة يحسن من أدائي في العمل	15	13	6	3	2	2.07	1.15	غير موافق
	37.5	32.5	15	7.5	5			
الإتصال المباثر مع المشرف يساعدني في عملي	14	20	2	2	2	1.95	1.03	غير موافق
	35	50	5	5	5			
المجموع						2.53	0.51	غير موافق

جاءت النتيجة العامة لهذا البعد وكما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (الإتصال الصاعد) بلغ قيمة 2.53 بإنحراف معياري 0.51 وهو مايقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه العمال نحو الإتصال الصاعد هو إتجاه سلبي على العموم .

البعد الأول : الإتصال الصاعد

الفصل الخامس تحليل ومناقشة النتائج

يوضح الجدول رقم (18) اتجاهات المبحوثين نحو إتجاه بعد الإتصال الصاعد حيث تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

الجدول رقم (18): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد الإتصال الصاعد

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
الإتصال مع زملائي في نفس المستوى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	12	17	6	2	3	2.17	1.15	غير موافق
	30	42.5	15	5	7.5			
أتلقي الدعم من طرف زملائي في العمل من خلال مايقدمونه من معلومات	11	20	4	4	1	2.10	1.00	غير موافق
	27.5	50	10	10	2.5			
أصل زملائي في العمل من أجل تبادل الخبرات	14	17	6	1	2	2	1.03	غير موافق
	35	42.5	15	2.5	5			
أنسجم بسهولة مع الآخرين في محيط عملي	13	15	4	5	3	2.25	1.25	غير موافق
	32.5	37.5	10	12.5	7.5			
العلاقات الجيدة بين الزملاء تساعد على تخفيف من صراعات داخل المؤسسة	23	10	5	2	/	1.65	0.89	غير موافق بشدة
	57.5	25	12.5	5	/			
إهتمام زملائي في العمل بأعمال المنجزة يزيد من أدائي في المؤسسة	11	13	8	6	2	2.37	1.19	غير موافق
	27.5	32.5	20	15	5			
المجموع						2.09	0.69	غير موافق

جاءت النتيجة العامة لهذا البعد وكما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (الإتصال الأفقي) بلغ قيمة 2.09 بإنحراف معياري 0.69 وهو مايقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه المبحوثين نحو الإتصال الأفقي هو إتجاه سلبي على العموم .

عرض وتحليل الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة

الاستشفائية ميموني الطاهر-السوقر

ولتأكد من صحة الفرضية العامة والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين الإتصال التنظيمي و متغير اسلوب إدارة الصراع.

جدول رقم(19): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الإتصال التنظيمي ومتغير أسلوب إدارة

الصراع

الأبعاد		أسلوب إدارة الصراع
الإتصال التنظيمي	قيمة معامل الارتباط	0.528
	الدلالة	0.000

يتضح من الجدول مايلي:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الإتصال التنظيمي ومتغير أسلوب إدارة الصراع ،حيث بلغ معامل الارتباط 0.528 ومستوى الدلالة 0.00 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد .

وكننتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين تحقق الفرضية العامة.

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة الإستشفائية ميموني الطاهر-السوقر

ولتأكد من صحة الفرضية الأولى والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين الإتصال النازل ومتغير اسلوب إدارة الصراع.

جدول رقم(20): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الإتصال النازل ومتغير أسلوب إدارة الصراع

الأبعاد	أسلوب إدارة الصراع
الإتصال	0.55
النازل	0.000

يتضح من الجدول مايلي:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الإتصال النازل ومتغير أسلوب إدارة الصراع ،حيث بلغ معامل الارتباط 0.55 ومستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد .
وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين تحقق الفرضية الأولى.

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة الإستشفائية ميموني الطاهر-السوقر

ولتأكد من صحة الفرضية الثانية والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين الإتصال الصاعد ومتغير أسلوب إدارة الصراع.

جدول رقم(21): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الإتصال الصاعد ومتغير أسلوب إدارة الصراع

الأبعاد	أسلوب إدارة الصراع
الإتصال	0.13
الصاعد	0.40

يتضح من الجدول مايلي:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الإتصال الصاعد ومتغير أسلوب إدارة الصراع ،حيث بلغ معامل الارتباط 0.13 ومستوى الدلالة 0.40 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .
وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين عدم تحقق الفرضية الثانية.

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة الإستشفائية

ميميوني الطاهر-السوقر

ولتأكد من صحة الفرضية الثالثة والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين

الإتصال الأفقي ومتغير أسلوب إدارة الصراع.

جدول رقم (22): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الإتصال الأفقي ومتغير أسلوب إدارة الصراع

الأبعاد		أسلوب إدارة الصراع
الإتصال الأفقي	قيمة معامل الارتباط	0.38
	الدلالة	0.01

يتضح من الجدول مايلي:

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الإتصال الأفقي المساعد ومتغير أسلوب

إدارة الصراع، حيث بلغ معامل الارتباط 0.38 ومستوى الدلالة 0.01 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد.

وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين تحقق الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (23): يمثل نتائج إختبار الأحادي (ANOVA) لأبعاد الإتصال التنظيمي وفقا لمتغير الأقدمية.

الأبعاد	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة	القرار الإحصائي
الإتصال النازل	5-1	2.62	0.44	0.38	0.81	لا توجد فروق
	10-6	2.49	0.65			
	15-11	2.66	0.42			
	20-16	2.41	0.21			
	أكثر من 20	2.25	0.12			
الإتصال المساعد	5-1	2.79	0.68	1.96	0.12	لا توجد فروق
	10-6	2.38	0.56			
	15-11	2.30	0.51			
	20-16	1.91	0.39			

			0.07	2.38	أكثر من 20	
لا توجد فروق	0.23	1.44	0.42	1.87	5-1	الإتصال الأفقي
			0.85	2.24	10-6	
			0.66	2.27	15-11	
			0.08	1.54	20-16	
			0.47	2.50	أكثر من 20	

أظهرت نتائج التحليل التباين أن قيمة الدلالة (Sig) لكل أبعاد الإتصال التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين نحو الإتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية، وعليه يمكن القول بأن مستوى الإتصال التنظيمي لا يتأثر بمتغير الأقدمية في المؤسسة محل الدراسة.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة الإستشفائية ميموني الطاهر-السوقر محققة

2- مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.

ولقد إستعرضنا في هذه الدراسة 7 دراسات تناولت كل من محوري الإتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.

مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة

الإستشفائية ميموني الطاهر-السوقر

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد ان الفرضية العامة محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (d) حيث سجل معامل الارتباط (0.528) بمستوى دلالة (0.00) الذي يعني وجود علاقة دالة بين متغير الإتصال التنظيمي ومتغير أسلوب ادارة الصراع ويمكن تفسير ذلك بأن الإتصال في بيئة العمل يعتبر آلية مهمة جدا من أجل إحتواء أي صراع قد يحدث داخل المنظمة ويمكن إعتبار غياب الاتصال من أحد أهم اسباب حدوث الصراع داخل بيئات العمل، إذ تستعمل الادارة الأتصال كوسيلة لجمع المعلومات ونقلها بين مختلف مستويات التنظيمية وهذا مايساعد على توضيح الأهداف الادارية .

• مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتوصل إليها وبعد المعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة إرتباطية ذات صلة إحصائية بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع وذلك ما لوحظ خلال الجدول (19) حيث سجل معامل الارتباط (0.55) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة الإستشفائية ميموني طاهر، إذا أن طبيعة الأوامر والتعليمات من الإدارة تكون خلال فترات منتظمة وتكون بطريقة مباشرة وأن الإدارة تشجع هذا النوع من الإتصال وهذا ما تشابه مع دراسة السفياي (2009) حيث توصلت نتائج دراستها إلى وجود علاقة إرتباطية سالبة بين بعد الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع وكذلك دراسة بوعطيط جلال الدين 2009 حيث أكدت دراسته عن وجود الإتصال النازل وإنسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر أو عن طريق الإجتماعات والإعلانات.

• مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال النتائج المتوصل إليها وبعد المعالجة الإحصائية بين عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد وأسلوب إدارة الصراع وذلك مالموظ من خلال الجدول رقم (20) حيث سجل معامل الإرتباط (0.13) بمستوى دلالة (0.40) وأسلوب إدارة الصراع وهي قيمة غير دالة إحصائيا وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة إرتباطية بين الأسلوب الصاعد وهذا ما يبين أن الإدارة العليا لا تشجع الإتصال وأن العمال ينحرجون من الإتصال بالرؤساء وهذا ما تناقض مع دراسة شعورة نورة (2011) والسفياتي(2009) حيث أكدت دراستهم عن وجود الإتصال الصاعد.

• مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال النتائج المتوصل إليها وبعد المعالجة الإحصائية تبين وجود إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع وذلك ما لوحظ من خلال الجدول رقم (21) حيث سجل معامل إرتباط (0.38) بمستوى الدلالة (0.01) وأسلوب إدارة الصراع وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة الإستشفائية ميموني طاهر فطبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال في نفس المستوى الإداري جيدة وذلك من خلال تبادل الخبرات بين المصالح والاستشارة فيما بينهم وكل ذلك يساهم في إدارة الصراع وهذا ما توافق مع دراسة بوعطيط جلال الدين حيث أكدت دراسته عن وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال الأفقي والأداء الوظيفي.

3- الاستنتاج العام لدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تم عرضها من خلال مناقشة فرضيات الدراسة: أهدافها ،الدرسات السابقة المتعلقة بالموضوع يمكن القول أن :

-الفرضية الجزئية الاولى التي مفادها انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر - السوقر قد "تحققت"

-أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد وأسلوب إدارة الصراع لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر-سوقر - "غير محققة "

-وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها انه توجد علاقة بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة العمومية الاستشفائية ميموني الطاهر-سوقر - "محققة "

- وإنطلاقا من تحقق الفرضية الأولى والثالثة نكون قد توصلنا إلى أن ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر-سوقر - قد ثبت صدقها نسبيا.

- وبهذا الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع محققة بحيث أن أسلوب إدارة الصراع يتحدد من خلال الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

4- الإقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل إليها في دراستنا هاته، والتي تناولنا فيها موضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع لدى العمال في المؤسسة الإستشفائية العمومية تبين ضرورة تقديم مجموعة من الإقتراحات التالية:

- تعزيز روابط التواصل بين العمال والإدارة.
- تنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعات وضبط السلوكات والأقوال التي تكون سببا في نشوء الصراعات.

- تطوير نظام الإتصال الرسمي داخل المؤسسة لأجل ضمان وصول المعلومات السليمة دون تشويه.
- إجراء إتصالات كثيفة مع العمال من أجل معرفة إنشغالاتهم ومناقشتها بطريقة ودية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية حول أساليب تطبيق إدارة الصراع وجعله إيجابيا في المؤسسة.

❖ خلاصة:

تم التطرق من خلال الفصل الذي عرض تحليل مختلف نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، حيث قمنا بعرض وتحليل النتائج، ومناقشتها بناء على فرضيات الدراسة مع تقديم جملة من الإقتراحات وصولاً إلى النتيجة العامة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر-سوقر -تمت الدراسة نظريا وميدانيا حيث شملت في إطارها النظري الطريقة المنهجية التي تم الإعتماد عليها، كما تم مناقشة كل المسائل النظرية التي عالجت موضوع الإتصال التنظيمي وأساليب إدارة الصراع معا.

وبذلك فإن الإتصال التنظيمي واحد من المتطلبات الأساسية لأي منظمة لتحقيق التنسيق بين مختلف أقسامها وأنشطتها بحيث انه يلعب دورا هاما وحاسما من اجل بقاء وإستمراريتها كما يمكن القول أن الإتصال يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة من خلال تفعيل وتعزيز أنظمة وخلق لغة الحوار وتبادل الرأي والأفكار والإقتراحات، الأمر الذي يخلق التعايش الإيجابي داخل المنظمة كما أنه يشكل اداة موضوعية تسمح بالتحكم في ظهور صراعات، داخل المنظمة أو خارجها والبقاء بنفس الوتيرة والإستمرارية.

ومن جهة أخرى تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي من أكبر الظواهر إنتشارا في المؤسسات الجزائرية، المؤثرة بشكل سلبي على أداة عملها فهي حسب المنظور الوظيفي فهي ظاهرة حتمية لايمكن تفاديها أو تجنبها، ذلك ان تفاعل الافراد بـاستمرار وإختلافهم من حيث القيم والأهداف يؤدي إلى ظهور صراعات نفسية أو إجتماعية فيما بينهم ،قد تتفاقم وتحتد درجتها إذ تم تجا هلهما لهذا سعت الإدارة إلى وضع أساليب وطرق وقف الصراع وجعل الأمر إيجابيا يخدم مصالحها كونه لايمثل خطرا في حد ذاته ،فالخطر يكمن في سوء إدارته، ومما لاشك فيه أن المدير في اي مجال كان سواء الصحي أو الغير صحي يقع على مسؤولية الإرتقاء بالمنظمة التي تقع تحت إدارة مصاف المنظمات الرائدة من خلال معرفة كيفية إدارة الصراع وتحويله إلى أمر إيجابي يحقق أهداف المنظمة وتطلعاتها.

من هنا تبين أهمية الموضوع وأنه يتطلب المزيد من الدراسة والبحث أن جميع المؤسسات سواء الخدماتية او الإنتاجية أو التربوية بحاجة ماسة إلى معرفة اساليب إدارة الصراع وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المسطرة لأي منظمة.

وفي دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر-سوقر.

-لا توجد علاقة بين الإتصال الصاعد وأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر-سوقر -

- توجد علاقة بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني الطاهر-سوقر

قائمة المراجع

1/الكتب:

1. _ إبراهيم لطفي طلعت، علم الإجتماع التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.
2. _ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء، ط1، عمان، 2011.
3. _ أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.
4. _ أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.
5. _ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. _ الجيلالي عجة، الوجيز في قانون العمل والحماية الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
7. _ أماني عبد الفتاح علي، مهارات الإتصال والتفاعل، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، بدون سنة.
8. _ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، العربية للنشر، ط1، 2009.
9. _ بشار حزي، الإتصال التنظيمي، الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020.
10. _ بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
11. _ جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي، ار الجامعية، مصر، 2001.

12. _ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، السعودية، (بدون سنة).
13. _ حسان محمد الحسن، علم الإجتماع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
14. _ حسن عماد مكاوي، الإتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، ط3، القاهرة مصر، 2022.
15. _ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات، دار حامد للنشر، الأردن، 2004.
16. _ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الإجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ط1، مصر، 2004.
17. _ حسين محمد حريم، تصميم المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
18. _ خالد فرحان المشهداني، مناهج البحث العلمي، دار الأنام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
19. _ خليل محمد حسن الشماع، نظريات المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2007.
20. _ خيرى خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
21. _ رشيد واضح، منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003.

22. _ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2012.
23. _ صديق عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي مكتبة عين الشمس للنشر، ط10، مصر، 2003.
24. _ عبد الرحمان خليفي، الوجيز في منازعات العمل والضمان الإجتماعي، در العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
25. _ عبد الرحيم جابر طه، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية مصر، 2009.
26. _ عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
27. _ عبد العظيم سالمة، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2004.
28. _ عبد الغفار حنفي، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتب الإشعار الفكري، ط1، مصر، 2002.
29. _ عبد الله محمد عبد الرحمان، مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 2007.
30. _ علي سليم العلاونة، أساليب البحث في العلوم الإدارية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1996.
31. _ كاظم محمود خيضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان (بدون سنة).
32. _ كمال المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان، الأردن، 1993.

33. _ مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
34. _ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
35. _ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2009.
36. _ محمد حسن العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، عمان الأردن، 2015.
37. _ محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، مصر، 2008.
38. _ محمد قاسم القريوشي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، عمان، 2012.
39. _ محمد كمال القاضي، العلاقات العامة، المركز الإعلامي للشرق الأوسط، ط2، القاهرة مصر، 2003.
40. _ محمد يوسف عبد الرحمان، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية ناشرون موزعون، ط1، 2010.
41. _ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
42. _ محمود عبد الفتاح الرضوان، الإتصال اللفظي والغير اللفظي، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة مصر، 2012.
43. _ مصطفى عشوى، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتابة، 1992.

44. _ معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 2014.
45. _ ممدوح أحمد يوسف أحمد، الصراعات لتنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، لبنان، 1998.
46. _ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
47. _ ناهد الخراشي، فن التواصل مع السلوكيات الصعبة، دار الكتاب الحديث، ط2، القاهرة، 2008.
48. _ هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2006.
49. _ واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011.
50. _ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
51. _ عبد مهدي عباس، الإدارة والإشراف التربوي، مديرية دار النشر للطباعة، ط1، بغداد، العراق، 1993.
52. _ كمال المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 1993.
53. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
54. نهر هادي، أحمد محمود الخطيب، إدارة الإتصال والتواصل نظريات العمليات والوسائط الكفايات، دار أريد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

المذكرات والرسائل:

- _ العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي فب للمؤسسة التربوية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008.
1. _ جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2009.
 2. _ خولة بلحمود، مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث لتغير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، 2014.
 3. _ سلمان بن إبراهيم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، شهادة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المملكة العربية السعودية، 2008.
 4. _ سهام عجاس، ديناميكية الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2، 2011.
 5. _ عبد الله الزهراني، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة مكة المكرمة، 2000.
 6. _ عيسى ابراهيم عبد الفتاح الزهدي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
 7. _ فاطمة بن عليان السفياتي، الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جزة، 2009.
 8. _ فريدة جعالة، الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013.

9. _ محمد شريط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008.

10. _ محمد فراس العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، 2012.

11. _ نسمة بن بريكة، فعالية الإتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجزائر، 2015.

12. _ هناء مارس، أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2008.

المجلات:

1. _ مها مراد علي أحمد، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 11، جامعة أسيوط، مصر، نوفمبر 2018.

2. _ بوجمعة تقبيل، أساليب إدارة الصراع، العدد 6.

3. _ سعدية حايف كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، مجلة المعهد التقني، بابل، العدد 23، 2008.

4. _ صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، العدد 22، 2004.

5. _ علي سبتان، أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 6، جويلية 2021.

6. _ فاطمة دريدي، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، ال عدد2، بسكرة، ديسمبر 2021.

7. _ منيرة جمادي، الإتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي،
مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 1، مارس 2019.
8. هبة أمقران، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات سيره في المؤسسة
الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 2.
الموسوعات والمعاجم:
1. _ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت،
1982.
2. _ محمود منير الحجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1،
القاهرة.

الملاحق

❖ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

❖ جامعة ابن خلدون - تيارت-

❖ قسم علم النفس

❖ التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

❖ استمارة البحث العلمي:

أخي الموظف أختي الموظفة في إطار إنجاز مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة أسلوب الصراع بقسم العلوم الاجتماعية أضع بين يديك هذا الاستبيان من أجل إتمام الجزاء الميداني من الدراسة يرجى منك ملاً الاستبيان وبعبارة وموضوعية بوضع علامة ((X)) في الخانة المناسبة مع العلم أن البيانات المتحصل عليها تستخدم لأغراض البحث العملي وشكراً.

إعداد:



عربوش بشرى

عمارة نصيرة

تحت إشراف:



ديدة الهواري

السنة الجامعية: 2021_2022

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر انثى

السن:

الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل

الاقدمية في العمل:

من 1-5 سنوات

من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة

من 16-20 سنة

من 20 سنة وما فوق

التصنيف داخل المؤسسة:

إدارة عليا

إدارة وسطى

إدارة دنيا

المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

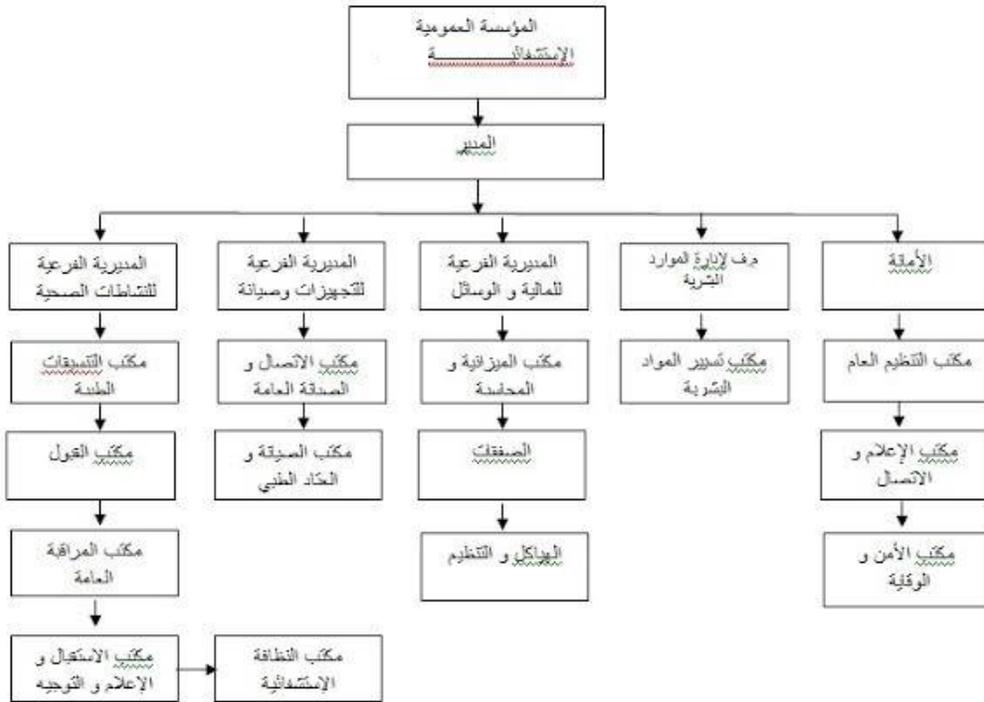
استبيان الاتصال التنظيمي:

غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم	البعد
					تصليني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	01	بعد الاتصال التازل
					المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة تفهم بسهولة	02	
					تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة ما	03	
					تصليني الأوامر من مسؤولي المباشر بطريقة كتابية	04	
					في حالة وقوع أي مشكل داخل العمل يتصل بي المدير الاول مباشرة	05	
					تلجأ الإدارة إلى الاجتماع لتبادل الأفكار والمعلومات	06	
					تحل المشاكل بأداء عملك من خلال الاتصال بالإدارة	07	بعد الاتصال الصاعد
					أجد صعوبة في إيصال طلباتي للمدير	08	
					أشعر بالتردد عند مواجهة الرؤساء	09	
					صعوبة الاتصال أحد أسباب المعرقله الكثير من المهام	10	
					الاتصال بالإدارة يحسن من أدائي في العمل	11	
					الاتصال المباشر مع المشرف يساعدني في عملي	12	
					الاتصال مع زملائي في نفس المستوى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	13	بعد الاتصال الافقي
					أتلقي الدعم من طرف زملائي في العمل من خلال ما يقدمونه من معلومات	14	
					اتصل بزملائي في العمل من أجل تبادل الخبرات	15	
					أنسجم بسهولة مع الآخرين في محيط عملي	16	
					العلاقات الجيدة بين الزملاء تساعد على تخفيف من الصراعات داخل المؤسسة	17	
					اهتمام زملائي في العمل بأعمالي المنجزة يزيد من أدائي في المؤسسة	18	

استبيان اسلوب ادارة الصراع:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا
19	يعمل المدير على تهيئة المناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصراع في المؤسسة					
20	يميل المدير الى استخدام اسلوب الشدة كحل لوقف الصراع					
21	يستخدم المدير اسلوب النقاش بين أطراف الصراع					
22	يحاول المدير عمل كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر بين الموظفين					
23	يطبق المدير عقوبات في حالة وجود اختلافات وصراعات بين الموظفين					
24	يشارك المدير الموظفين في وضع الخطط لمواجهة الصراع					
25	يتوصل المدير الى قرار يخدم طرفي الصراع					
26	يستخدم المدير اسلوب الحل والعتاء للوصول الى حل وسيط					
27	يسعى المدير الى المساومة بين الطرفين ومعرفة جميع رغبات المتصارعين وتحقيقتها					
28	يقوم المدير باجتماعات وندوات يحضر فيها الجميع لتبادل الآراء لحل الصراع					
29	يستخدم المدير السلوك العلاقائي الجيد مع أطراف الصراع					
30	يتفادى المدير النقاش المفتوح عن الخلاف للتوصل الى حل مشترك					
31	يشجع المدير اسلوب الحوار وابداء الرأي والتعبير					
32	يحاول المدير تفادي التصادم مع الاطراف المتصارعة					
33	يعمل المدير على التفاوض بين الاطراف المتصارعة					
34	يتجنب المدير اتخاذ اي قرار يؤدي الى الجدل					
35	يترك المدير الاطراف المتصارعة تحمل مسؤولية حل الصراع					
36	يناقش المدير كل مشكلة على حدا مع الموظفين بهدف التوصل الى حل مرضي للجميع					
37	يتجنب المدير الاجتماعات التي تتضمن أطراف الصراع					
38	يحرص المدير على خفض التوتر بين المتصارعين					

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



ملخص الدراسة:

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر بالسوقر، ومع العلم أن الإتصال التنظيمي من العمليات الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها وتسهيل المهام داخليا، وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين والحد من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة الصراع، وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاث جوانب.

الجانب المنهجي، الجانب النظري والجانب التطبيقي، معتمدا على المنهج الوصفي وذلك بالإعتماد على العينة العشوائية حيث بلغ عدد أفراد العينة 60 فرد ولجمع المعلومات أكثر عن موضوع الدراسة، إستعنا بأدوات جمع البيانات بالإستبيان التي تضمن 38 فقرة موزعة على 3 محاور كما إعتدنا على الملاحظة كأداة ثانوية.

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر - السوقر -
- ✓ لاتوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر - السوقر -
- ✓ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي وأسلوب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية ميموني طاهر - السوقر -

Abstract

Proceeding from the results reached by studying the relationship between organizational communication and conflict management style among the workers of the public hospitalization institution, Maimouni Taher in Sougar, knowing that organizational communication is one of the main processes on which the success of any institution depends, whatever the nature of the activities it undertakes to achieve its goals and facilitate tasks internally. , and improving human relations between workers and reducing differences and contradictions that develop into the conflict stage, the researcher found it necessary to identify the nature of the relationship between

- ✓ The results of the study were as follows:
- ✓ ...There is a statistically significant correlation between the downward communication and the conflict management style of the workers of the public institution Hospital Maimouni Taher - Market -
- ✓ ...There is no statistically significant correlation between rising communication and conflict management style among public enterprise workers Hospital Maimoni Taher - Al-Sugar -
- ✓ ...There is a statistically significant correlation between horizontal communication and conflict management style among public enterprise workers Hospital Mimouni Taher - Al-Sugar

