

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي داخل المستشفيات
دراسة ميدانية على موظفي مركب للأوممة والطفولة
ولد مبروك الشيخ – تيارت –

إشراف:

أ/د. بن موسى سمير

إعداد:

▪ نوار سارة
▪ مكاس فاطمة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر ب	أ/بلعربي عادل عبد الرحمان
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	أ/د. بن موسى سمير
مناقشا	أستاذ محاضر أ	أ/لصفر رضا

الموسم الجامعي: 2023/2022

شكركم وإثقتكم

نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ويسر لنا إتمام هذا العمل المتواضع.

والصلاة والسلام على من جاء بشرى ورحمة للعالمين.

لا يُسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لأستاذ المشرف أ.د. بن موسى سمير الذي أشرف علينا طوال مدة البحث بتوجيهه لنا وتقديم نصائح لإتمام المذكرة في صورتها النهائية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأستاذ "الصفير رضا" على مساعدته لنا وتقديم نصائح

قيمة كانت قد أفادتنا في مذكرتنا ولكل أساتذة العلوم الاجتماعية

وخاصة تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

كما أشكر المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة ولد مبروك الشيخ

لتقبل إجراء الدراسة وتقديم المساعدة لنا وفتح باب الحوار مع عمالها.

وختاماً أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من ساهم وساعدنا

من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع لدى

مختلف موظفي السلك الصحي بمركز الامومة والطفولة بمدينة بتيارت.

- ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث طبقت الباحثتان استبيان الاتصال التنظيمي ومقياس إدارة الصراع لتوماس، وقد تألفت عينة الدراسة نحو 170 مفردة موزعين على مؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة بتيارت، وقد خلصت الدراسة بعد استخدامنا لمعادلة الاحصائية تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بإدارة الصراع والتي تمثلت في (السن، النوع الاجتماعي، الاقدمية، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي)، على أن عامل السن هو الذي يؤثر في خلق الصراع وادارته بما يسمى صراع الأجيال ومن أهم المقترحات المتوصل اليها دعم وتعزيز مختلف وسائل الاتصال التنظيمي في المستشفى.

- عقد اجتماعات بين الموظفين وفتح باب الحوار لطرح مختلف مشاكلهم من أجل كسب ثقتهم وزيادة في ولائهم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، السن، النوع الاجتماعي، الاقدمية، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي، ادارة الصراع التنظيمي، موظفي السلك الصحي بمركز الامومة والطفولة بتيارت.

Abstract:

This study aimed to reveal the relationship between organizational communication and conflict management among the various health staff at the mother and child center in Petya ret.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used, where the researchers applied the organizational communication questionnaire and the Thomas conflict management scale, age, gender, seniority, rank, formal communication, informal communication, although the age factor affects the creation and management of conflict in what is called generational conflict.

Keywords: organizational communication, organizational conflict management, health staff at the mother and child centre in Tiaret.

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
14-13	عرض الإشكالية
15	فرضيات الدراسة
15	دواعي اختيار الموضوع الدراسة
15	أهمية الدراسة
16	أهداف الدراسة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
18	1-1- مفهوم الاتصال التنظيمي.
19	2-2- أهمية الاتصال التنظيمي.
19	3-2- أهداف الاتصال التنظيمي.
21-20	4-2- عناصر الاتصال التنظيمي.
22	5-2- أنواع الاتصال التنظيمي.

23	2-6- معوقات الاتصال التنظيمي.
24	2-7- دور المسؤول في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
25	2-8- دور الاتصال التنظيمي في تشخيص الصراع.
26	- خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي	
28	تمهيد
28	3-1- مفهوم الصراع التنظيمي
29	3-2- أهمية الصراع التنظيمي
30-29	3-3- مراحل الصراع
32-31	3-4- أنواع الصراع التنظيمي
34-33	3-5- أسباب الصراع التنظيمي
35	3-6- اثار الصراع التنظيمي
37-36	3-7- مستويات الصراع
39-38	3-8- مراحل إدارة الصراع
42-39	3-9- استراتيجيات إدارة الصراع.
45-43	3-10- طرق تسوية إدارة الصراع.
46	- خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
48	تمهيد.
48	- التعاريف الإجرائية.

49	4-1-الدراسة الأولية.
49	4-2-أهداف الدراسة الأولية.
50-49	4-1-2-الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأولية.
52-51	4-1-3-خصائص عينة الدراسة الأولية.
54-53	-أدوات الدراسة الأولية.
56-55	-الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.
58-57	-صدق أدوات الدراسة.
59	-أهداف الدراسة الأساسية.
60	-تصميم البحث ومنهج المتبع في الدراسة.
60	-الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأساسية.
60	-مجتمع الدراسة.
62	-التأكد من خصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.
65-63	-صدق أدوات الدراسة الأساسية.
66	-ثبات أدوات الدراسة الأساسية.
67	-أساليب المستخدمة في معالجة البيانات.
68	-خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج والفرضيات.	
72-70	عرض نتائج الدراسة
74-73	مناقشة النتائج الدراسة
75	قيود الدراسة

77	خاتمة
78	التوصيات
82-80	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	يوضح توزيع المتغيرات الديمغرافية لدراسة الاستطلاعية	01
53	يوضح بدائل الإجابة الخاصة بالاستبيان ودرجاتهم	02
54	نسبة قبول المحكمين لفقرات التي تقيس موضوع الاتصال.	03
55	نسبة قبول المحكمين لفقرات التي تقيس موضوع إدارة الصراع التنظيمي.	04
55	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاتصال الرسمي	05
56	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاتصال الغير الرسمي	05
57	صدق الاتساق الداخلي لفقرات التنافس.	06
57	يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التسوية	07
57	يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التجنب	08
58	يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التنازل	09
58	يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التعاون	10
59	يوضح معاملات الثبات استبيان الاتصال التنظيمي	11

59	يوضح معاملات ثبات مقياس إدارة الصراع التنظيمي	12
60	يوضح توزيع المتغيرات الديمغرافية لدراسة الاساسية	13
61	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال الرسمي.	14
62	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال غير الرسمي.	15
63	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التنافس	16
64	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التسوية	17
65	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التجنب	18
66	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التنازل	19
67	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التعاون	20
68	يوضح الصدق البنائي لاتصال التنظيمي	21
69	يوضح الصدق البنائي لا دارة الصراع	22
70	يوضح ثبات استبيان الدراسة الأساسية	23
71	قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المتنبئة والمتغير التابع.	24
72	ملخص نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد	25
73	معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المتنبئة في التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي	26
74	تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المتنبئة.	27

قائمة الاشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	يمثل بيئة الاتصال	21
02	مراحل عملية الصراع	31
03	يمثل الأسباب الصراع.	34
04	يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة.	38
05	يمثل مراحل إدارة الصراع.	39
06	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية لمتغير إدارة الصراع التنظيمي	71

مقدمة

مقدمة:

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

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

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

ومن هذا المنطلق يحاول بحثنا دراسة تحديد صيغة العلاقة الموجودة بين الاتصالي التنظيمي وإدارة الصراع لدى موظفين بالمركب الامومة والطفولة- ولد مبروك الشيخ- بتيارات، وكذا معرفة مستوى كل منهما، وذلك من خلال محاولة الإحاطة بجميع نواحي الموضوع وتقسيم الدراسة الى خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: المعنون: تقديم الدراسة: وتضمن الإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، دواعي اختيار الموضوع.

الفصل الثاني: المعنون: الاتصال التنظيمي: تضمن تمهيد، مفهوم الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، عناصر الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي، دور المسؤول في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، دور الاتصال التنظيمي في تشخيص الصراع، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: المعنون: إدارة الصراع التنظيمي: تضمن تمهيد، مفهوم الصراع التنظيمي، أهمية الصراع التنظيمي، أهمية الصراع التنظيمي، مراحل الصراع، أنواع الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، اثار الصراع التنظيمي، مستويات الصراع، مراحل إدارة الصراع، استراتيجيات إدارة الصراع، طرق تسوية إدارة الصراع، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الاستطلاعية وكذلك الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: سيتضمن عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وكذلك التطرق لبعض قيود الدراسة وعرض أهم الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول : تقديم الدراسة

1-1 إشكالية الدراسة.

1-2- فرضيات الدراسة.

1-3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.

1-4- أهمية الدراسة.

1-5- أهداف الدراسة.

الإشكالية:

تعتبر المستشفيات الجزائرية من أهم المؤسسات الخدماتية في المجتمع التي تمارس فيها مختلف الاتصالات من خلال نقل المعلومات وتبادل المعارف بين الموظفين سواء كانوا أطباء ومرضى واداريين والسلك الصحي... وغيرهم فهذه المؤسسة تتكون من أفراد يعملون بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و يعمل الاتصال الفعال على تكامل الوظائف الإدارية مما يؤدي إلى مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وتنظيم الموارد البشرية والمادية والقادرة على صنع واتخاذ القرار الفعال وبناء علاقات إنسانية للأفراد والمجتمعات من خلال الاتصال يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات والمشاعر والأحاسيس. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فمن خلال الاتصال يمكن توحيد الأفكار والاتفاق على المفاهيم وتسهيل عملية إصدار القرارات، (فليه وعبد المجيد، 2014). فموضوع الاتصال خاضعا للعديد من الدراسات السابقة ومن بين هذه الدراسات نجد الدراسات ذات التوجه الأنجلو سكسونية منها (على سبيل المثال 2013 Spaho Kenan، 2021 Mukelabai J Osman YILDIRIM؛ Ana 2014 ؛ Semren؛ 2017 Haris Dwi؛ et al؛ 2018 Niniek؛ 2019 Tiur Asi Siburian؛ 2013 RICK؛ 2004 Yasser Hassan؛ 2021 ENRIQUE؛ 2003 Obi. C O؛ 2018) ، فيمكن القول أن الاتصال التنظيمي يتفاعل و يعمل مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تلعب دورا بارز في نجاح وخلق ابداع (على سبيل المثال : حمزة، ب.، محمد، ج. 2017) ، فالاتصال ضروري لرفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين والارتقاء بمستوى أداء المنظمة. (على سبيل المثال: أحمد، م، حمزة، م. 2018)، فهذه التفاعلات المتواصلة بين أفراد وجماعات العمل قد تأخذ بعدين مختلفين ورئيسيين للاتصال وهما البعد الأول الاتصال الرسمي والذي أكدوا من خلاله الباحثون في مساهمته لتطور المؤسسات والذي تكمن قوته في الجمع بين الاتصالات (راجع دراسة 2017 Gómez Felipe L؛ Dailey. L Stephanie). أما الثاني: فيو البعد الاتصال الغير الرسمي

فهو أيضا يساهم في زيادة الإنتاجية وقد أثبتت دراسات عديدة ذات صلة بالموضوع

فعاليتها في المنظمة، S. Fish؛ W. Root؛ 2002، Barbara L. Chalfonte ؛ Dr Patrick N.

Robert E. Kraut؛ 2017 ؛ Saleem، Perveen) 2018؛ Nwinyokpugi

الاتصال في التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة، فالإتصال يساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة (بن داود 2007). فتعتمد كل منها على الآخر لأغراض شتى (تبادل المعلومات، التعاون، التشاور، التنسيق...) وكل هذا قد يؤدي إلى التعاون كما يمكن أن يؤدي كذلك إلى الاختلاف والنزاع والصراع (انظر الى: بثينة، ع، الهام، ق.2021). وقد يتطور هذا الأخير إلى مرحلة الصراع، فهو أمر شائع يشمل جميع أشكال وأنواع التعارض وعدم التوافق والتفاعل العدائي بين أفراد المنظمة (على سبيل المثال: عبد الحسين، م.2014)، فيحدث الصراع نتيجة مصادر عديدة ومختلفة كتعارض الأهداف والقيم واختلاف مدركات الفرد وانتمائه غموض الدور (على سبيل المثال: علي، 2012)، عدم وضوح المهام والمسؤوليات، والاتصالات السيئة الفروق الفردية، بالإضافة إلى عوامل نفسية كالغيرة والكره. (أسماء، خ.2014).

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة وشديدة التشابك والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائداً يعد إدارياً إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعد جزءاً لا يتجزأ من عمله الإداري، كما أن الصراعات من أهم معوقات هذا العمل، فإذا لم يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تهدر جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها (مصطفى 2000).

والإدارة الفاعلة للصراع يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك. وبالتالي، يؤدي إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس النظام بصحته ومقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه (عريفج، 2006).

إن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد المنظمة أو الجماعات لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية، ذلك أن مواجهة المشكلات تؤدي إلى الصراعات هي أفضل الطرق لاحتواء الصراع، ويعد تعلم كيفية إدارة الصراع هو مفتاح احتواء تلك الصراعات (حسين، 2004).

وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل عن تحقيق اتصال فعال في المؤسسة لدى العمال والحد من الصراع داخل المؤسسة وذلك من خلال طرح التساؤل الآتي:

ما مدى مساهمة كل من النوع الاجتماعي، السن، الاقدمية في العمل، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي في التنبؤ بإدارة الصراع؟
-فرضيات الدراسة:

تختلف مساهمة كل من النوع الاجتماعي، السن، الاقدمية في العمل، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي في التنبؤ بإدارة الصراع.
-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

-أسباب ذاتية:

الميول الشخصي في التعرف على الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع لدى الموظفين السلك الصحي بمركب الامومة والطفولة -ولد مبروك الشيخ-
-أسباب موضوعية:

-معرفة النمط السائد في المؤسسة وعلاقته بإدارة الصراع لموظفين بمركب الامومة والطفولة.

-قابلية الموضوع لدراسة ميدانية.

-أسباب أكاديمية:

-موضوع يندرج ضمن إطار نيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

-أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا البحث في معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين السلك الصحي بمركب الامومة والطفولة ولد مبروك الشيخ- تيارت-

-أهداف الدراسة:

الكشف عن مساهمة كل من النوع الاجتماعي، السن، الاقدمية في العمل، الرتبة، الاتصال الرسمي الاتصال الغير الرسمي في التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي .

• تمهيد.

2-1- مفهوم الاتصال التنظيمي.

2-2- أهمية الاتصال التنظيمي.

2-3- أهداف الاتصال التنظيمي.

2-4- عناصر الاتصال التنظيمي.

2-5- أنواع الاتصال التنظيمي.

2-6- معوقات الاتصال التنظيمي.

2-7- دور المسؤول في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

2-8- دور الاتصال التنظيمي في تشخيص الصراع.

• خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي بين الافراد المنظمة العنصر المحوري في حركية ديناميكية الجماعة بحيث يلعب دورا هاما في تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات والامور والارشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها من المهام التي لا تستطيع المنظمة العمل من دونها، ولو نظرنا الى العملية الادارية وبكافة عناصرها من توجيه وتخطيط وتنظيم الى غير ذلك فإنه يحي لنا بأن الاتصال يلعب دورا كبيرا في انجاح اي منظمة لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية سواء على مستوى الفرد او المنظمة.

2-1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

-عرفه "COLEY CHARLES على أنه: ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد المعلومات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل، وهي تتضمن تعبيرات الوجه، الإيماءات، الإشارات، نغمات الصوت، الكلمات، الطباعة، والتدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة. (بعلي، ح، واخرون، 2019، ص103).

-يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة والمديرون أو الافراد العاملون في المنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المؤسسة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين في المنظمة. (خميس، ع، 2020، ص150).

-كما عرفه إنجل باركينسون A parkinson. بالقول أن الاتصال هو عملية منظمة ومنطقية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة غلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة مستساغة من قبل المستهدفين بها. (منصور، ه، 2000، ص11).

-وكذلك يعرفه ليلكو lilco بأنه وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار. (القيوتي، م، 2012، ص218).

-ويعرف Redding و sonborn الاتصال لتنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات

الاتصالية بمنظمة الأعمال أما Ieskana فقد أضاف بعد ثلاثا للاتصال التنظيمي وهو البعد 1 الشخصي إلى البعدين الذين طرحهما zelka و dance. (جوهر، م، 2000، ص18).

2-2- أهمية الاتصال التنظيمي:

يقول كل من "هربرت هيكس Hics Herbert"ن "سييري جويت"raygallet.c" ربما كان حليا أن قلب المشكلات العالم هو عدم القدر على الاتصال، رغم اعتقاد الانسان بأنه يجيد الاتصال بالأخرين بفعالية". (أبو النصر، م، 2012، ص18).

يعمل على خلق فرص التقارب والاحتكاك بين الافراد.

-يساهم الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة داخل المنظمة ككل.

-يعمل الاتصال التنظيمي على تقديم معرفة شاملة عن المشاكل الموجودة داخل العمل بهدف القضاء عليها.

-يعد وسيلة هامة في توحيد جمود الافراد المختلفة في التنظيم واحداث التغيير المطلوب في سولك الفرد.

-يساهم في التشديد على تنفيذ الرقابة على الوظائف ما يؤدي بدوره هذا الاخير الى رفع مستوى الأداء. (بخوش، أ، 2008، ص8).

2-3- أهداف الاتصال التنظيمي:

-يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال التنظيمي في تحقيق اهداف التنظيم بصفة عامة.

-تزويد المستقبل بمعلومات صحيحة تمكنه باتخاذ القرارات الصائبة.

-تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات دعم التفاهم والتعاون بين العاملين في المنظمة.

-تحقيق التفاعل والتنسيق بين جميع المستويات التنظيمية حتى يتسن لها تحقيق الهدف الاساسي لوجود التنظيم.

-يسعى الى مساعدة الادارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقييم العمل وتوفيق بين جهود العاملين. (ماهر، أ، 2004، ص70).

2-4-4- عناصر الاتصال التنظيمي:

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

2-4-4-1- المرسل:

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

ومن الممكن أن يتحول المرسل الى مستقبل والعكس صحيح فلو أخذنا على سبيل المثال المدير والعامل: يقوم المدير بإلقاء التحية على العامل، ثم يجيبه العامل برد التحية وبهذا نجد أن المدير المرسل للتحية تحول الى مستقبل لرسالة والعامل أصبح مرسل برده للتحية. (بن موسى، س، 2020، ص10).

2-4-4-2- المستقبل:

هو الجهة او الطرف الذي توجه له الرسالة وقد يكون هو الاخر فردا أو جماعة أو منظمة بأكملها، وتتخلص مهمة متلقى الرسالة في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، حل رموزها من أجل التوصل الى تغيير محتواها وفهم معناها، ثم الاستجابة للرسالة، وتتوقف نجاح عملية الاتصال بهدف قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة، تجدر الرسالة هنا الى ان المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل ايصاله له، ما يعد هذا الاخير معيقا لعملية الاتصال. (القيوتي، م، 2006، ص38).

2-4-4-3- التغذية العكسية:

يعني مفهوم التغذية المرتدة في الاتصال التأكد من مدى فهم المستقبل لمحتويات الرسالة فيتم التعرف على ذلك من فرد الفعل الذي يبديه المستقبل فإذا كان قد فهم الرسالة فإن تصرفاته وأفعاله سوف تكون صحيحة والعكس صحيح، كما تعتبر التغذية العكسية بداية لرسالة ثانية

موجهة من المستقبل الى المرسل ومتضمنة ردود فعله حول الرسالة الاولى، هذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال وتخلف طرقها هي الاخرى باختلاف الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

نتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة بالطرق التالية:

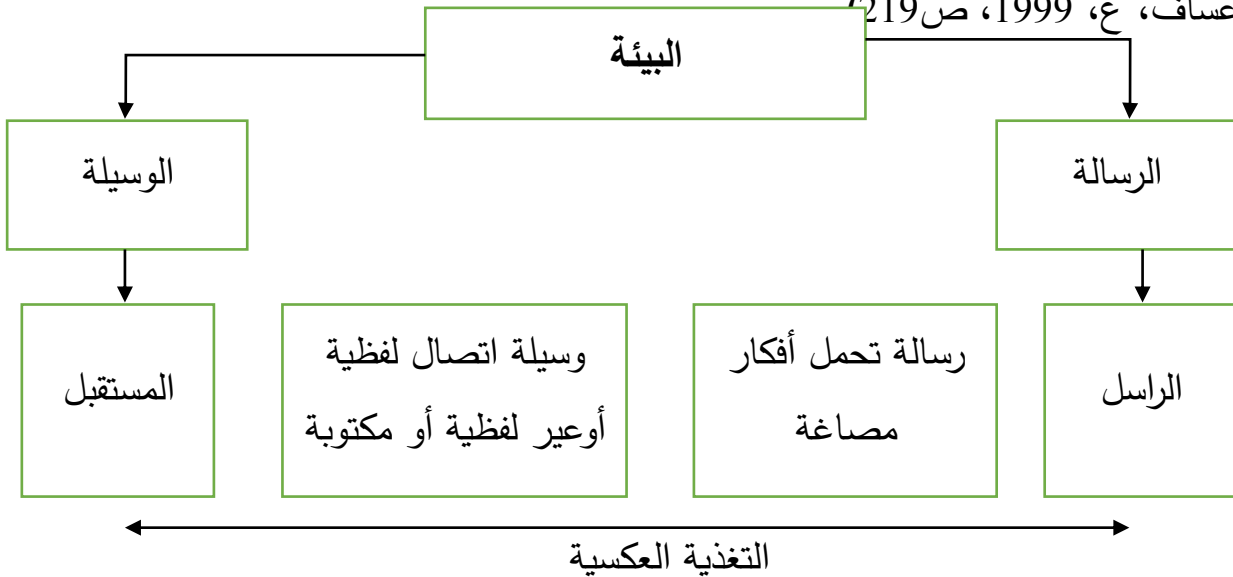
الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر وجها لوجه الذي يتم بين المدير والاطراف الاخرى في التنظيم، وعادة ما يتم عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين اطرافه، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة كالتعبير عن عدم الرضا من محتوى الرسالة.

-الاسترجاع الغير مباشر للمعلومات، ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحق المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل : الانخفاض في الكفاية الإنتاجية وزيادة معدل التغيبات من طرف العمال ودوران العمل. (بن موسى، س، 2020، ص13).

2-4-4-بيئة الاتصال:

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

(عساف، ع، 1999، ص219)



الشكل رقم (2) يمثل بيئة الاتصال.

2-5- أنواع الاتصال:

يمكن النظر إلى الاتصالات من حيث أبعادها الرسمية كالاتصالات الهابطة والصاعدة والافقية والجانبية، كما يمكن النظر إليها باعتبارها اتصالات رسمية أو غير رسمية.

2-5-1- الاتصالات الرسمية:

هو الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المنظمات المختلفة، يعتمد هذا النوع على المذكرات والتقارير، الاجتماعات الرسمية والخطابات..... الخ.

2-5-2- الاتصالات الغير الرسمية:

يحدث هذا الاتصال حينما يدور بين الزملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل وربما أحاديث عن العمل ذاته. (الجملي، خ، 1998، ص23).

2-5-3- الاتصال النازل:

يتم باتجاه الأسفل حيث يكون المدير (الرئيس) هو المتصل وبموجبه يجري نقل الرسالة إلى المرؤوسين والتي تتضمن غالبا الأوامر والتوجيهات وطرق أداء العمل. (النعيمي، ص، 2008، ص208).

2-5-4- الاتصال الصاعد:

تعني الاتصالات من الأدنى إلى الأعلى أو من المرؤوسين إلى المدراء، وتعتبر الاجتماعات المشتركة والتقارير الدورية التي يرفعها العمال إلى المرؤوسين من الطرق التي تتم بها عدة اتصالات، كما تتضمن كافة نشاطات الاتصال المار من المساعدين إلى مشرفيهم وهذه الاتصالات ال تختص بتشجيع أغلب المشرفين بالرغم من أهميتها لكلا الجانبين المشرفين ومساعدتهم، ومن المشاكل التي قد يصادفها أيضا هذا النوع خوف المرؤوس من رئيسه وقلة قنوات الاتصال المتوفرة وعدم تصديق الرئيس للمرؤوسين في بعض الأحيان، أما مزاياه فتتمثل في مشاركة العاملين مع الإدارة في صنع القرار واعطائهم مجالا لإبداء آراءهم وإيضاح أفكارهم وطرح مشاكلهم حتى تتمكن الإدارة من القضاء عليها أو تقليصها، هذا وكما ارتفعت الاتصالات الصاعدة عن النازلة كلما أدى هذا إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها ويتوقف نجاح هذا النوع عن طبيعة العالقة بين الرئيس والمرؤوسين. (غازي، ف، 2007، ص28).

2-5-5-الاتصالات الأفقية:

يتمثل هذا النوع في الاتصالات التي تتم بين العاملين في نفس المستوى الإداري والأقسام داخل المنظمة، ما يعاب على هذا النوع تداخل الاختصاصات والصالحيات بين الإدارات، احتكار المعلومات وعدم مشاركتها، حدوث بعض المشاكل الإدارية، ومن مميزته أنه يهدف إلى توفير عمليات تنسيق العمل كما يتميز بحرية التبادل المعلومات بين جميع الوحدات ومساهمته في خلق جو من التفاعل والتفاهم والتعاون بين العمال، كما يساهم في توفير الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد ونجد أن هذا النوع من الاتصالات منتشر بكثرة في داخل التنظيمات الصغيرة. (أبو النصر، م، 2012، ص33).

2-6-موقوفات الاتصال:

2-6-1-موقوفات شخصية:

يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل وجميع عناصر الاتصال، وتعزى هذه الموقوفات عامة إلى مدركاتهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجل الأفراد يختلفون في مدى فهمهم واستجاباتهم وعدم الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ما يعقد إجراء عملية الاتصال ويحد فعاليتها.

2-6-2-موقوفات بيئية:

تتعلق خاصة بكل ما يحيط بالمؤسسة التي تواجه أخطارا وتغيرات، فأى تنظيم محكوم عليه بالتعامل مع محيطه الخارجي، والسعي للاستفادة من التنظيم أو المؤسسة. ولأنها غالبا ما تكون ذات طبيعة خارجية، فإنها تشمل جميع المشاكل المتصلة بالاقتصاد القومي، وأيضا المناخ الاجتماعي والسياسي السائد في الدولة وعلينا أن نلاحظ أنها تختلف عن المشاكل والموقوفات الأخرى في أنها خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، وإن كانت ذات تأثير جوهري على سياسات واتجاهات جميع المنظمات. (شريبط، 2008، ص64).

2-6-3-الموقوفات التنظيمية:

-عدم وضوح المسؤوليات والأدوار والصالحيات .

-عدم ملائمة نظام الاشراف وزيادة حجمه ما يؤدي إلى تشويش الاتصال .

- غياب وجود وحدة تنظيمية لجمع نشر البيانات والمعلومات أي غموض قنوات الاتصال بحيث يختار المرسل أين ينشر رسالته.

- اعتماد التنظيم على المركزية في اتخاذ القرار ما يؤدي الى قوة سرعة الاتصال وانخفاضه وضياح تشويش الكثير من المعلومات والبيانات.

- يؤدي عدم استقرار التنظيم والتغيرات الحاصلة داخل التنظيم الى اختلال نظام الاتصال وقوة فعاليته.

- قصور أو عدم وجود سياسة ناضجة لدى العاملين بالمؤسسة والتي من شأنها أن تعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال وان توضح أهداف الاتصالات الادارية في المؤسسة، وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات. (عساف، ع، 2000، ص 268)

2-7 دور المدير في تحسن فعالية الاتصال التنظيمي بالمنظمة:

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

- نظرة المدير الشاملة الى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها وأهداف النظام ككل.

- حسن نظرة المدير الى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري من حيث كون الانسان نشيطا قادرا على الابتكار.

- عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي.

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

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

- الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات والمواقف الصعبة والاستفادة من وجود أكثر من رأي. (دليو، ف، 2000، ص 99).

2-8 دور الاتصال التنظيمي في تشخيص الصراع:

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في المرحلة المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطر الأثار السلبية وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعملية التشخيص تبين للإدارة بأن الصراعات القائمة ماهي إلا مظاهر وأسباب ادت إليها وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة.

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

- ما هو حجم الصراع؟ هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟
- ما تأثير عامل الوقت؟ بمعنى هل الوقت في صالح المنظمة أم لا.
- هل من الافضل الانتظار أن التدخل وإدارة الصراعات؟

والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية للمنظمة:

تحديد نطاق المشكلة في أول مراحلها لمعرفة أطرافها ومسبباتها.

- تقوي الجهود المبذولة في التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق وخلافات اخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة. (طيبوش، ح، شباح، س، 2017، ص77)

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

- تمهيد

3-1 - مفهوم الصراع التنظيمي

3-2 - أهمية الصراع التنظيمي

3-3 - مراحل الصراع

3-4 - أنواع الصراع التنظيمي

3-5 - أسباب الصراع التنظيمي

3-6 - آثار الصراع التنظيمي

3-7 - مستويات الصراع

3-8 - مراحل إدارة الصراع

3-9 - استراتيجيات إدارة الصراع.

3-10 - طرق تسوية إدارة الصراع.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

ظاهرة الصراع ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، حيث عرفت علاقاته في مستوياتها المختلفة: فردية كانت أم جماعية، وأيضاً في أبعادها المتنوعة: نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تاريخية، عند النظر للمسار التاريخي للحياة البشرية، نجد أن الصراع يمثل أحد أهم الحقائق الثبوتية في واقع الإنسان والجماعة على مختلف المستويات والأطر. إذ نجد في إطاره البيولوجي الصراع بين الأجناس والأفراد، والنفسي بما يعانيه الإنسان من صراع مع ذاته، والانثروبولوجي في الصراع الثقافي، ناهيك عن الصراع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وغيره من أنماط الصراع المختلفة.

3-1- مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لتباين مدارسهم ولقد وردت عدة تعاريف منها:

تعريف كيلي Kelly: حيث ترى إن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنج من الممكن إن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن ان يكون الصراع هادفاً وفعالاً، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (الصيرفي، م، 2006، ص372).

تعريف boulding: بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (عياصرة، م، 2008، ص18).

تعريف (Griffen، Barney، 1992، ص688) أن الصراع هو اختلاف بين فردين أو أكثر أو بين المجموعات أو المنظمات.

ومن وجهة نظر (hatch، 1997: 301) شجار علني بين مجموعتين أو أكثر في المنظمة أو بين منظمين أو أكثر.

ويعرف روينز الصراع التنظيمي أيضا بأنه "العملية التي تبدأ حيث يدري أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر سلبا، أو يوشى أن يؤثر عليه سلبا، في شيء ما يهتم به الطرف الآخر". (Robbin; s، 2001، p 243).

يعرف ليكيرت (Likert) الصراع أنه: "النزاع من أجل حصول الفرد على ما يريده" (سرار، ع، 2019، ص551).

3-2- أهمية الصراع:

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

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.

- إيجاد فرص للتغيير.

- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها كلها ولو كانت مجهولة.

- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتسيق جهودهم.

- إشاعة التنافس بين الأفراد وفرص العمل

- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكارات.

-زيادة العالقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافحة الإنجاز. (حريم، ح، ص30).

3-3- مراحل الصراع:

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الأكثر شيوعا أو انتشارا نجد النموذج الذي اقترح الكاتب لويس بوندي PONDY LWIS، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع:

3-1-مرحلة الصراع الخفي: (CONFLICT LATENT) في هذه المرحلة يكون هنائي سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد ال يزال مدفونا أو خفيا.

3-2-مرحلة إدراك الصراع: (perceived conflict) وهنا يدري أحد الأطراف أهمية الخالف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخالف إلى صراع. (منصوري، ز، بكري، إ، 2019، ص25).

3-3-3-3-3-3 مرحلة الشعور بالصراع: (felet CONFLICT)

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعته ومسببته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

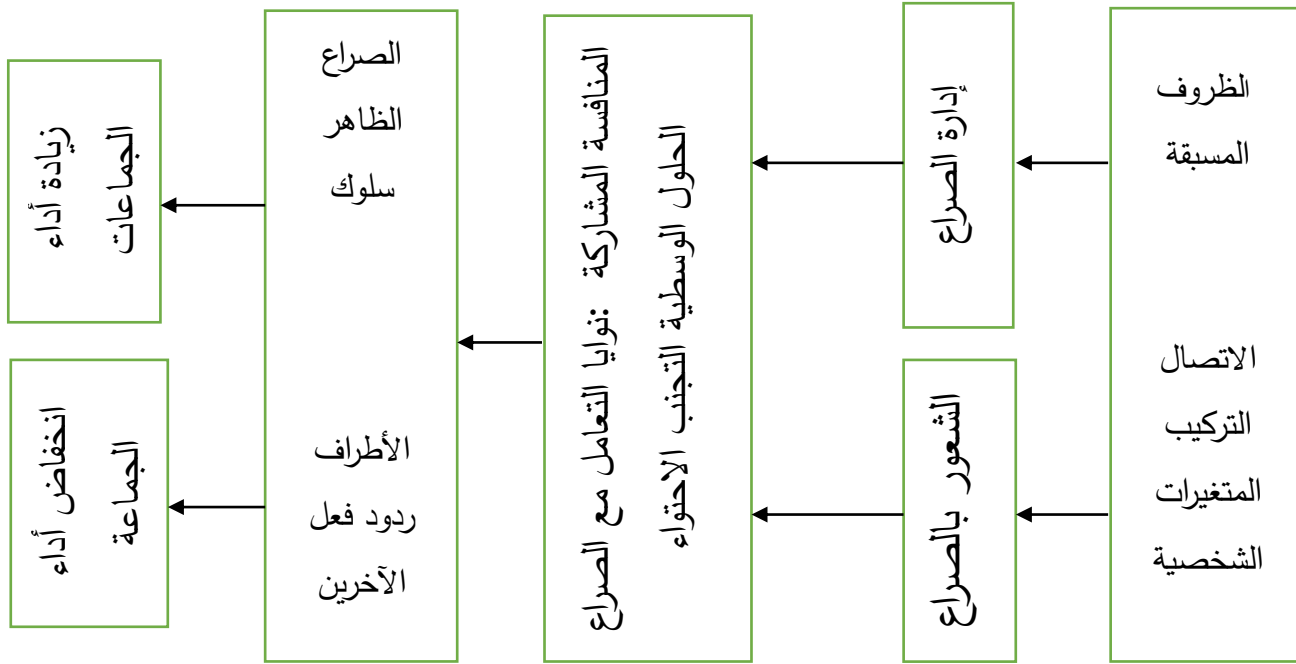
3-3-3-4-3-3 مرحلة الصراع العلني: (MANIFEST CONFLICT)

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صور أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى. (طيبوش، ح، شباح، ح، 2017، ص100).

3-3-3-5-3-3 مرحلة ما بعد الصراع: (AFTERMATH CONFLICT MANGEMENT)

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف يعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي و أن الصراع غير موجود. (طيبوش، ح، شباح، ح، 2017، ص101).

شكل رقم (03) مراحل عملية الصراع.



المصدر: عياصرة، م. بني أحمد، م، 2008، ص43.

3-4- أنواع الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقاً منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية:

3-4-1- الصراع الفردي: وهذا النوع من الصراع يحدث أثناء ممارسة الفرد لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة أو تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل.

3-4-2- الصراع بين الأفراد:

يشمل هذا النوع أفراد المؤسسة وجماعاتها ويكون أفقي أو عمودي والذي يحدث بين المشرف وتابعه في العمل في حالة عدم الاتفاق حول الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف أيضاً تفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماع. (طيبوش، ح، شباح، س، 2017، ص87).

3-4-3- صراع الهدف:

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

الصراع بين هدفين ايجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن معا، ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر. (فوزية، ك، مريم ب، 2018، ص، 111).

الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة. (فوزية، ك، مريم ب، 2018، ص، 112).

الصراع على مستوى الجماعات: inter group conflict

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الإدارات داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، مثل الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

الصراع الرأسي: يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي على مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا. (كريكط، ف، بوحالة، م، 2018، ص112).

-الصراع الرأسي:

يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي على مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

- الصراع على مستوى المنظمات intra group conflict :

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة، حكومية، مالكون، عاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم. وبرزت عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، وتكاد لا تختلف الحالة التي تظهر صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها. (كريك، ف، بوحالة، م، 2018، ص113).

-أسباب الصراع التنظيمي:

إن مسببات الصراع التنظيمي تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع، وقد أشار "مارج وسايمون إلى أن الأسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار، سواء من الفرد أو الجماعة، أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الأسباب المؤدية بصراع بما يأتي:

-الأسباب الشخصية :

وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته وتكمن فيما يلي:

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إداري الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمر.
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- العالقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين .
- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين.

الأسباب التنظيمية :

وترجع هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي الى خلق حالة الصراع وأهمها:

المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.

غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.

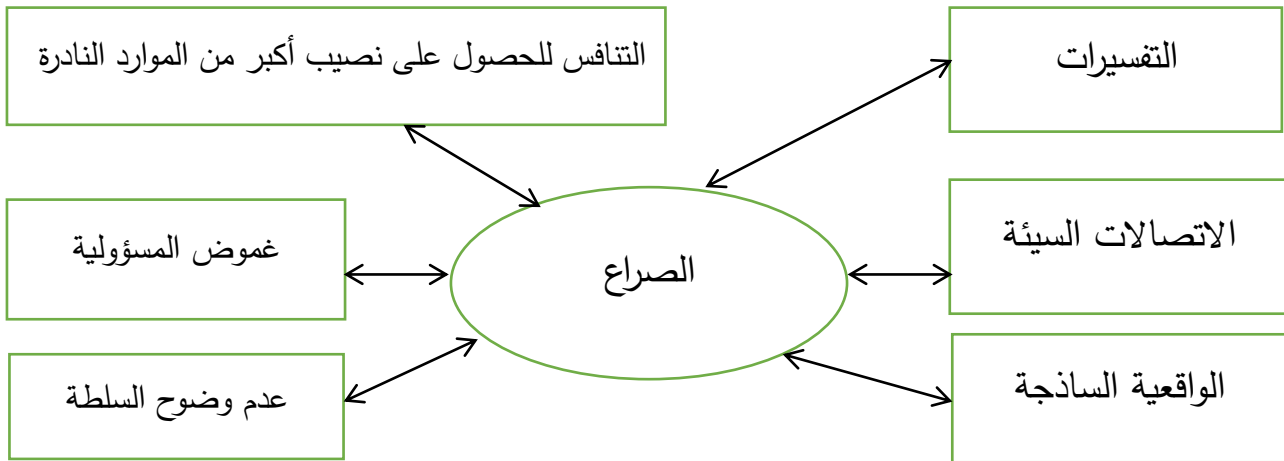
اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية أو الجماعات على بعضها البعض في انجاز المهام الموكلة إليهم

نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.

رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات والاقسام. (ماهر، أ، 2006، ص14).

ومن هنا يظهر بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقاً، فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كالتباين في الأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية والتداخل في أنشطة العمل، وغيرها من الأسباب المشجعة لحدوث هذا النوع من الصراعات في المجتمع.

الشكل الاتي يوضح أسباب الصراع من وجهة نظر (العنزي وعلي، 2015:11)



الشكل رقم (04) يمثل الأسباب الصراع.

3-6-6-أثار الصراع:

لا شك أن الصراع يولد آثارا لها شأنها على العاملين وأدائهم ومن ثم على المنظمة ككل وكما أن هناك آثار ضارة للصراع هناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسب. بل أمر صحي ومرغوب فيه في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة حيث تكون مقبولة. وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني والإنتاجية وعدم تغييب العاملين وحسب طبيعة الصراع وبحسن إدارته. إن عملية وصف الصراع بالسلبية أو الإيجابية تتبع من وجهة نظر المؤسسة له.

3-6-6-1-الآثار السلبية:

إن النظرة الأولية للصراع هي نظرة سلبية وذلك تبعا للآثار الناتجة عنه بادئ الأمر ومن بينها: "ضعف التواصل بين أطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي

- استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية.
- انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع وانخفاض الأداء.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج. (عثمان، م، 2005، ص167).

- يولد الصراع آثار سيكولوجية سيئة لدى العاملين
- يؤدي الانخراط في الصراعات إلى إضاعة الجهد والوقت.
- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات .
- تركيز الأفراد والجماعات على الاهتمامات الشخصية.
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (خميس، أ، 2014، ص43).

3-6-6-2-الآثار الإيجابية:

- اكتشاف الخلل في النظام والأفراد .
- عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة ويغذى البيئة بطرق تقييم الذات.
- سعي بعض الأفراد إلى إثبات ذاتهم، من خلال مرحلة الصراع، لنفي تعميم كونهم المتسبب به
- يزيد من الدافعية في أداء واجبهم، ويزيد من مستوى الطاقة لأعضاء الجماعة.

• تنشيط عملية الابتكار والاختراع، وتفتح فرص الاتصال الحر والتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات والاستشارات.

- الحصول على نوعية قرارات ذات مستوى عالي ناجم عن عملية انتقاء حيوية
- الصراع الخفيف يبعث الهمة والحماس لدى الجماعة.
- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.
- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل. (خميس، أ، 2014، ص44).

3-7-7- مستويات الصراع:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات أربعة هي:

صراع داخل الفرد، وصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات داخل المنظمة ويمكن أن يحدث صراع بين مؤسسات العمل، لكن على مستوى أشمل وأكبر

3-7-1- الصراع داخل الفرد:

يتمثل في تناقضات الفرد مع أهداف أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون لإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي حيث يكون عائقا بين الفرد وتحقيق أهدافه وينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية، مثل الانسحاب، أو التطرف أو قبول حل وسط ن أو بديل اخر.

حيث ينشأ الصراع بين الأفراد على ثالث بين الأفراد على ثالث مستويات:

تعارض الدور: شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعب داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة.

عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه، ناحية هدف أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف يصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الصراع. (زوليخة، م، إشراف، ب، 2019، ص40)

3-7-2- **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض تتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف:

-أهداف متعارضة ذات مزايا فقط.

-أهداف متعارضة ذات عيوب فقط.

3-7-3- على المستوى الجماعي intergroupe :

يظهر عندما يكون هنا اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف، أو في آليات العمل، كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباع حاجاتهم لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آراءهم فيما يخص العمل كما أنهم لا يصلون إلى تحقيق أهدافه.

ويرى (noe،daft ، 2001:450) ان هذا النوع من الصراع يمكن ان يتحقق بين المجموعات غير الرسمية.

3-7-4- الصراع على مستوى التنظيم: ويأخذ الأشكال التالية:

-الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

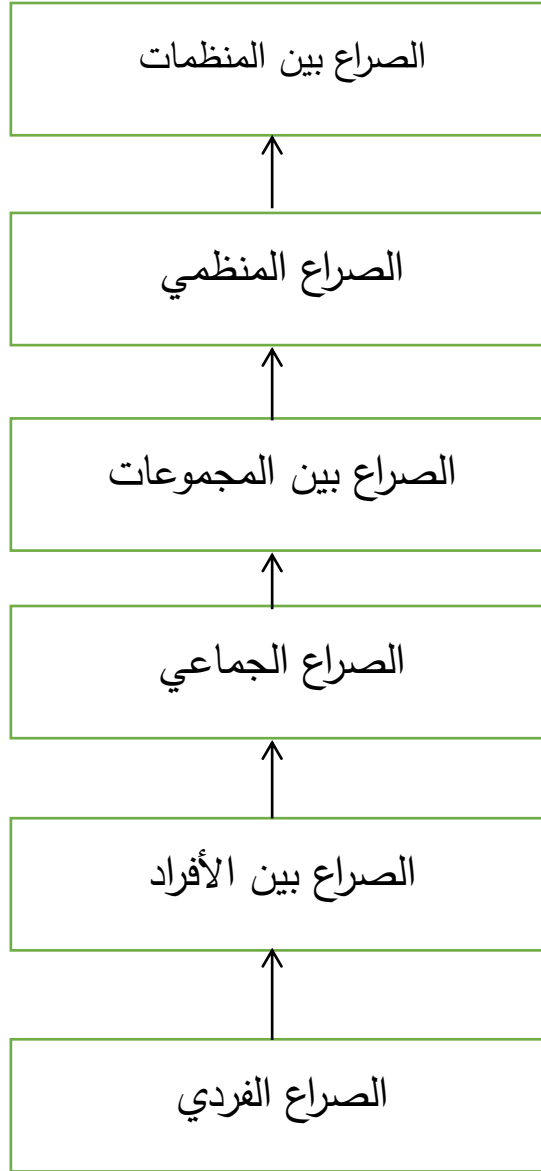
-الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين ال يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف (الياسري، واخرون، 2015، ص

3-7-4- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار.

*صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدورا متعددة في مجال عمله.

*الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات بمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق ، أو الموردين. (زوليخة، م، إشراف، ب، 2019.ص41)

الشكل رقم (05): يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة.



المصدر: محمد، م، 2005.

3-8- مراحل ادارة الصراع:

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

التشخيص التدخل تحديد الصراع التعلم والفعالية



الشكل رقم (06) يمثل مراحل إدارة الصراع.

ويتضح من الشكل بأن أول مرحلة في عملية ادارة الصراع التنظيمي هي عملية التشخيص وذلك من خلال محاولة قياس الصراع ووفق للمعطيات المحصل عليها يتم تدخل الإدارة وذلك بتحديد الأسلوب الأمثل للحد من الصراع او البقاء عليه عند الحد المطلوب علما بوجود عوامل كثيرة تلعب دورا مهما في تعزيز التعلم التنظيمي والفعالية وجعل ادارة الصراع ليست فقط لحل الصراع او الحفاظ عليه عند المستويات المطلوبة ولكن تجاوز ذلك لزيادة الفعالية التنظيمية وتعميم التعلم بدءا بالفرد ثم الجماعة ثم المنظمة ككل والاستفادة من التغذية الرجعية لذلك وبعد استع ارضنا لهذا الفصل المعنون "بالصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته."

3-8- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

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

جدول رقم: 3-1 يوضح ثلاث استراتيجيات الأكثر استخداما في ادارة الصراع وحالات اللجوء إليها.

حالات الاستخدام	
<p>-المسائل المعقدة التي تحتاج الى التعاون.</p> <p>- القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط.</p> <p>-عندما يكون طرفا الصراع بنفس القدر من القوة</p> <p>- .عندما يكون الموضوع جوهري وال أحد مستعد للتنازل .</p> <p>-لتوحيد الاهتمامات المختلفة للأطراف المتنازعة من أجل كسب التزامها.</p> <p>- الحصول على مرئيات الأطراف الأخرى التي تركز على اسس مختلفة-.</p> <p>عندما يراد التعلم والافادة من الآخرين.</p> <p>-للتخلص من المشاعر السلبية للأطراف المتنازع.</p>	التعاون
<p>تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي ترسمها الدولة.</p> <p>-تنفيذ تطبيق قواعد جديدة في العمل.</p> <p>- في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج اتخاذ قرارات سريعة</p> <p>- .ضد الأشخاص الذي ينتهزو عدم استخدام الأسلوب التنافسي معهم.</p> <p>- عندما يحاول أحد الأطراف تجنب إظهار موطن ضعفه لكسب الصراع.</p> <p>-عندما يرغب أحد الأطراف الاستقلال وعدم التعاون مع بغية الأطراف لزيادة قوته.</p> <p>-عندما يكون هناك تفاوت شديد في القيم بين الأطراف المتصارعة في القضايا المتعلقة بمصلحة العمل مباشرة مع التأكد من صواب الرأي فيها</p>	التنافس
<p>في القضايا التي ليست ذات أهمية.</p> <p>- عندما تكون قوة المدير منخفضة مقارنة بباقي أطراف الصراع.</p> <p>- في القضايا الثانوية.</p> <p>- عند إدراك احد الأطراف عدم إمكانية تحقيق أهدافه في حالة دخول الصراع</p> <p>-اعطاء فرصة للطرف الأخر حتى يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع.</p> <p>-عندما يتبين وجود مشكلات اخرى ملازمة للقضية المتصارع عليها.</p> <p>-عندما تكون تكلفه الصراع أكثر من الفائدة الموجودة من ورائه.</p>	التجنب

المصدر: العتبي طارق بن موسى: ص، 51.

- **التعاون:** تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضى الجميع.

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

- **التجنب:** في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب. لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبنى على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الإستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع.

- **التنازل:** يتجه الشخص من خلال هذا الأسلوب الى مراعاة اهتمامات الآخرين على حساب ذاته، إذ أشار (Noe & Daft، 2001 :459) الى ان هذا الأسلوب يمكن استخدامه في حالة عدم تكافؤ القوى المتصارعة، اما (العميان، 2004:386) فيرى انه يستخدم عندما يكون للتخلي عن شيء على امل الحصول في المقابل على شيء آخر من أحد الأطراف مستعداً. الطرف الآخر مستقبلاً.

- **الحل الوسط (التسوية):** يشير (العميان، 2004:386) الى اهمية هذا الأسلوب في المسائل الاستراتيجية، أما Noe & Daft، 2001:460 فيوضح ان هذا الاسلوب يمتلك حالة وسطاً بين التعاون بكونه خالي من والتأكيد ويتضمن ايجاد حل موافق وتعاوني لجميع الاطراف ويتمى مع تقديم شيء للطرف الآخر .

العيوب أن كل طرف يكسب شيئاً ويوضح (العديلي، 1993: 353) الفرق بينه وبين أسلوب التعاون إذ أنه يناقش القضايا ولكن ليس بعمق مناقشة المتعاون، وذهب (151: 1996، al et, Quinn) إلى أنّ عن كل طرف سوف يذكر بيان عيوب هذا الأسلوب وهي عدم وجود فائز حقيقي فضلاً ما اضطر إلى التخلي عنه من أجل حل الصراع.

ويمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها كل أسلوب (102: 1996، al et, Quinn)

- أسلوب التنافس :

1- حين يكون التصرف الحاسم والسريع مهماً.

2- في القضايا المهمة لمصلحة المنظمة وعندما يكون الشخص على حق.

- أسلوب التعاون :

1- لإيجاد حل موحد عندما تكون كل الأهداف مهمة ولا يمكن التنازل عنها.

2- عندما يكون الهدف هو التعلم.

3- عندما يراد دمج وجهات النظر المختلفة.

4- عندما يراد تحقيق الالتزام عن طريق دمج الاهتمامات.

5- الاهتمام بإقامة العلاقات الطيبة بين العاملين.

- التجنب :

1- عندما تكون أسباب الصراع ليست بمستوى عالٍ من الأهمية.

2- حين يدرك الشخص أن الامل في إشباع حاجاته وتحقيقها.

3- عندما يُراد أن تهدأ جميع الأطراف المتنازعة.

4- عندما يكون جمع المعلومات أفضل من القرار المتسرع.

5- عندما تكون المسألة لها عاقبة بمسألة أخرى.

- التنازل :

1- عندما يشعر الشخص أنه على خطأ.

2- عندما يحاول الشخص ارضاء الطرف الآخر والحصول على تعاونه.

3- لبناء دعم اجتماعي للمسائل المستقبلية.

4- في حالة ان الطرف الآخر هو القوى واستقرارا.

5- عندما يتطلب الوضع انسجاما.

6- اعطاء درس للطرف الاخر لكي يتعلم من الخطاء.

- التسوية:

1- حين تكون الاهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد المبذول في الصراع.

2- عندما تدعم قوى متساوية الاطراف المتنازعة وعندما تكون هناك اهداف تضامنية.

3- عندما يُراد ايجاد حلول مؤقتة خصوصا للمسائل معقدة.

4- في حالة وجود ضغط الوقت.

5- عندما ال ينجح اسلوب التعاون او التنافس

3-9- طرق تسوية إدارة الصراع:

3-9-1- بعض طرق إنماء الصراع بين الأفراد:

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

3-9-2- مواجهة الهادئة:

من أفضل الطرق التي ينصح بها الأخصائيون لفض النزاع بين الطرفين يبدأ أحدهما المناقشة الهادئة الصريحة للمشكلة مع الطرف الاخر ان الميزة العامة لهذا الأسلوب انه يجعلك تتعامل مباشرة مع مشكلة حساسة دون ان تعرف علاقتك بزملائك للخطر أو تقلل من فرصك في توطيد هذه العلاقات في المستقبل ومن اهم الاسباب التي تجعل هذا الاسلوب ناجحا هو فك التركيز أثناء الحوار على المشكلة وليست على الزميل المتسبب فيها. (عبد الوهاب، أ، 2003، ص152).

3-9-3- تجريد المعارض من سلاحه: أحيانا يصدر من الانسان بعض التصرفات الغير موفقة او يقع منه بعض التجاوزات وقد يؤدي ذلك الى تضرر الغير لو أنك انكرت الحقيقة وبالتالي حق الغير في الاعتراض لكن لو وفقت على انه قد بدر منك هذه التجاوزات وأضررت بوقوع الخطأ، فإن ذلك قد يهيئ الظروف لإيجاد حل حقيقي للمشكلة ومحاولة أحد الاطراف الدفاع عن رأيه وموقفه اتجاه قضية معينة.

3-9-4- اللجوء الى ثالث من ذوي القوة: قد التلح الطرق الهادئة في معالجة بعض مواقف الصراع خصوصا إذا كان أحد الطرفين يرفض الحل الوسط او يستغل منصبه في محاولة فرض وجهة نظره على الاخرين في مثل هذه المواقف يكون من الضروري اللجوء الى طرف ثالث من ذوي القوة لحسم الصراع. (عبد الوهاب، أ، 2003، ص153).

3-9-5- بعض طرق إنماء الصراع بين الجماعات :

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

- ترتيب مجموعة من المقابلات بين الاطراف المقارعة:

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

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

- تغيير التصميم التنظيمي: دلت العديد من الدراسات على سوى هذا الاسلوب في حل انواع كثيرة من المشكلات المتعلقة بصراع الدور لذلك يجب التأكد أولا قبل وضع هذه الطريقة موضع التطبيق من أن الصراع القائم ليس صراع شخصيا بل صراعا ادواره فهناك طريقة تستخدم في

تسهيل عمليات فعل النزاع داخل المنظمات عن طريق انشاء وظيفة تسمى أمين سر المنظمة تقتضي هذه الوظيفة أن يتصف شاغلها بالأمانة والقدرة على الإنفاق للشكاوى الآخرين واستطاعته ان بلغت الانتباه الى متخذي القرارات في الادارة العليا الى وجود المشكلة والى ضرورة ايجاد القرار بشأنها. (مرجع نفسه، 2003، ص154).

-تبادل الأعضاء بين الجماعات: إن تبادل أعضاء بين الجماعات المقارعة يعطي الفرصة لكل طرف من الاطراف المقارعة بأداء الأعمال الطرف الاخر والاقتراب أكثر من ظروفه والتعرف على مشاكله فتتلاشى العورة المشوهة التي قد انطبعت في ذهن كل طرف عن الطرف الخر وتقل بذلك حد الصراع. (المرجع نفسه، ص 157).

خلاصة الفصل:

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

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة.

- تمهيد.
- 1-4- الدراسة الاولية.
- 1-1-4- التعاريف الإجرائية.
- 2-1-4 أهداف الدراسة الأولى.
- 3-1-4 الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأولى.
- 4-1-4 خصائص عينة الدراسة الأولى.
- 5-1-4 أدوات الدراسة الأولى.
- 6-1-4 الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.
- 7-1-4 صدق أدوات الدراسة.
- 8-1-4 ثبات أدوات الدراسة.
- 2-4- الدراسة الاساسية.
- 1-2-4 أهداف الدراسة الأساسية.
- 2-2-4 تصميم البحث ومنهج المتبع في الدراسة.
- 3-2-4 الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأساسية.
- 4-2-4 مجتمع الدراسة.
- 5-2-4 التأكد من خصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.
- 6-2-4 صدق أدوات الدراسة الأساسية.
- 7-2-4 ثبات أدوات الدراسة الأساسية.
- 8-2-4 أساليب المستخدمة في معالجة البيانات.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد ما تم بناء إشكالية الدراسة وفرضيها، وتم تسليط الضوء على بعض أدبيات الدراسة المتعلقة بكل من متغير الاتصال التنظيمي، ومتغير إدارة الصراع، سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية في فصل يتكون من الدراسة الأولية والدراسة الأساسية. وسيتم عرض كليهما تبعاً.

1-التعريف الإجرائية:

1-4-الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية بغرض التفاهم فيما بينهم ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.

4-2-الاتصال الرسمي: الاتصالات الرسمية هي مجموعة القواعد والقوانين واللوائح الرسمية التي تصدر من طرف الهيئات العليا الذي يهدف إلى ضبط المهام والوظائف المنوطة لكل فرد ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.

4-3-الاتصال الغير الرسمي: هو ذلك الذي ينشأ من خلال العمل وبسبب وجود الموظفين في أمكنة واحدة أو متقاربة ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.

4-4-إدارة الصراع: هي عملية تتحكم في الصراع لمنع حدوثه والعمل على تخفيضه ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.

1-4- الدراسة الاولية:

1- أهداف الدراسة الاولية:

قبل القيام بإجراء الدراسة الأساسية أجرى الباحث دراسة استطلاعية والتي كان الهدف منها ما يلي:

- التعرف عن المؤسسة عن قرب وعن نشاطاتها وعن مصالحها.

- إجراء بعض المقابلات لجمع المعطيات حول متغيري الدراسة (الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع)، ولمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه الدراسة في الميدان.
- التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة أي من صلاحية تطبيقها.
- تعريف الموظفين بسلك الصحي لمركب الامومة والطفولة بالدراسة وأهدافها.
- جمع المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة الأساسية.

3- الحدود المكانية والزمانية للدراسة الاولى:

لقد جرت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال " عوراي زهرة" هي مؤسسة ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 08-62 المؤرخ في 17 صفر 1429 الموافق ل 24 فبراير 2008، المتمم لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02 شعبان 1418 الموافق ل 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد الانشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، تنظيمها وتسييرها.

تم تغيير مقر المؤسسة في شهر نوفمبر سنة 2018 الى مركب الام والطفل "ولد مبروك الشيخ" الواقع بطريق السينيا من خلال مقرر إلحاق، بينما تم تخصيص المقر السابق الكائن بشارع فريقو لمصلحة طب الأطفال.

يتمتع المركب بقدرة استيعابية تقدر ب 80 سريرا تقنيا و 130 سريرا منظما، وقوة عاملة تقدر ب 488 عاملا منها 11 طبيب مختص و 29 أطباء عاملون و 03 صيدلي و 221 شبه طبي، 61 عامل إداري.

المصالح التقنية:

تحتوي المؤسسة على 03 مصالح:

- مصلحة طب النساء والتوليد: تحتوي على 10 وحدات:
- وحدة المستشفى النهاري.
- وحدة الفحص، الكشف والاستجاليات.
- وحدة طب النساء.
- وحدة غرفة الولادة.

- وحدة ما بعد الولادة.
- وحدة طب الأطفال حديثي الولادة.
- وحدة الحمل الخطير.
- وحدة غرفة العمليات.
- وحدة الإنعاش.
- وحدة ما بعد الجراحة.
- مصلحة طب الأطفال: تحتوي على 03 وحدات:
- وحدة الاستشفاء.
- وحدة الفحص، الكشف والاستجاليات.
- وحدة المستشفى النهاري.
- مصلحة جراحة الأطفال (قيد الإنجاز).

4-الإطار الزمني للدراسة:

قبل القيام بالدراسة الاستطلاعية قام الباحث بالقيام بمتابعة استكشافية، من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولين في المستشفى قيد الدراسة: المتمثلون في رئيس مصلحة للموارد البشرية، وبعد الحصول على معلومات كافية والتسهيلات المقدمة لنا قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية دامت أسبوعين في فترة ممتدة من 01 مارس إلى 15 من نفس الشهر.

5- خصائص عينة الدراسة الأولية:

لقد شملت الدراسة الاستطلاعية على عينة قدرت ب 30 مفردة إحصائية من مصلحة طب الأطفال فيما يلي سنورد توزيعها:

المتغيرات الديمغرافية	/	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	14	46.7
	اناث	16	53.3
	عدد العينة	30	100
السن	من 21 الى 29	7	23.3
	من 30 الى 39	19	63.3
	من 40 الى 49	4	13.3
		30	100
الاقدمية في العمل	من 5 الى 10	13	43.3
	من 11 الى 20	13	43.3
	من 21 الى 30	4	13.3
		30	100
الرتبة السوسيو مهنية	طبيب	1	3.3
	شبه طبي	12	40.0
	اداري	6	20.0
	عون ادارة	9	30.0
	صيدلي	2	6.7
		30	100

الجدول رقم 4-1- يوضح توزيع المتغيرات الديمغرافية المصدر: من أعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية والذي بلغ عددها 30 مفردة إحصائية على بعض المتغيرات الديموغرافية التي شملت النوع الاجتماعي حيث لاحظنا تفوق

نسبة الأثاث على الذكور، أما المتغير الثاني فهو السن حيث أن أغلبية شملت فئة من 30 إلى 39، أما عن المتغير الثالث فهو متغير الاقدمية كان الفئات متقاربة ، أما عن الرتبة السوسيو مهنية فكانت الأغلبية لشبه طبي ونسبة قريبة من الإداريين.

6-أدوات الدراسة:

من أجل جمع البيانات، وقصد ضبط وقياس متغيرات الدراسة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات من بينها الملاحظة.

كذلك تم الاعتماد على المقابلة.

الاستبيان كأداة لمقياس: ويتشكل الاستبيان الخاص بدرستنا من ثلاث محاور أساسية المحور الاول يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية لأفراد المجيبون عليه والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، السن، الاقدمية، الخبرة) وسبب اعتمادنا لهذه المتغيرات لان العديد من الدراسات السابقة المماثلة لدراستنا اعتمدها (على سبيل المثال: بن موسى سمير، 2014).

اما المحور الثاني هو متعلق بالمتغير المستقل والذي هو الاتصال التنظيمي حيث يضم 17 فقرة مقسم الى بعدين، البعد الأول الاتصال الرسمي من الفقرة 1 الى فقرة 10 وبعد الثاني الاتصال الغير الرسمي من فقرة 11 الى فقرة 17 وسيتم العرض من أين تم الاخذ بالفقرات، أما المحور الثالث فهو متعلق بالمتغير التابع ألا وهو إدارة الصراع التنظيمي والذي يتمحور هو الاخر على 15 فقرة مقسم الى 5 أبعاد، البعد الأول التنافس من فقرة 1 الى فقرة 3، وبعد الثاني التسوية من فقرة 4 الى فقرة 6، بعد الثالث التجنب من فقرة 7 الى فقرة 9، بعد الرابع التنازل من فقرة 10 الى فقرة 12، البعد الخامس والأخير التعاون من فقرة 13 الى فقرة 15، وسنعرض أيضا لاحقا من أين جيء بالفقرات.

لقد تم تصميم استبيان الاتصال التنظيمي من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتشكل الاستبيان في مجمله من خمسة عشر فقرة موزعة على بعدين وهما الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي حيث تم الاخذ بفقرات البعد الأول من 1 الى 10 من دراسة بوعطيط جلال الدين 2009، أما فقرات البعد الثاني من 11 الى 16 من دراسة زحاف محمد 2016.

أما عن المتغير الثاني في الدراسة والذي هو إدارة الصراع التنظيمي فقد تم تصميمه من خلال الاطلاع على مقاييس عالمية وقد تم الاعتماد على مقياس توماس لإدارة الصراع وذلك لتطابقه مع دراستنا.

وأما عن بدائل الإجابة فقد تم الاعتماد على مقياس لبكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	فقرات إيجابية (+)
5	4	3	2	1	فقرات سلبية (-)

الجدول رقم: 4-5 يوضح بدائل الإجابة الخاصة بالاستبيان ودرجاتهم.

7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

7-1- صدق أدوات الدراسة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة اعتمدنا على الصدق الظاهري الخاص بالمحكّمين وكذا صدق الاتساق الداخلي.

7-2- الصدق الظاهري: تم بناء الاستبيان الخاص بكل من الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، وقد تم عرضها بصيغة أولية على الأستاذ المشرف الذي أعطى موافقة لاعتماده في دراستنا ثم تم عرضه على 5 محكمين من ذوي الاختصاص. نموذج التحكيم (أنظر الملحق رقم (3)).

الاساتذة المحكمون: لصفري رضا، بلعربي عادل، قرينعي أحمد، حمدادة ليلي، ديدة الهواري

رقم الفقرة	نسبة الاتفاق (%)
01	100
02	100
03	100
04	100

100	05
100	06
100	07
100	08
100	09
100	10
100	11
100	12
100	13
100	14
100	15
100	16

الجدول رقم 4-6 يبين نسبة قبول المحكمين لفقرات التي تقيس موضوع الاتصال.

من أجل معرفة إذا كانت العبارات تقيس فعلا أو لا تقيس فقد اعتمدنا على النسب المئوية حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع الفقرات التي وافق عليها المحكمون كانت بنسبة 100

نسبة الاتفاق (%)	رقم الفقرة
100	01
100	02
100	03
100	04
100	05
100	06
100	07
100	08
100	09
100	10
100	11
100	12

100	13
100	14
100	15

الجدول رقم 7-4 يبين نسبة قبول المحكمين لفقرات التي تقيس موضوع إدارة الصراع التنظيمي.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن عدد الفقرات التي وافق عليها المحكمون والتي بلغت نسبة 100% هي جميع الفقرات

7-2- حساب صدق الاتساق الداخلي:

7-2-1 حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بالاتصال التنظيمي:

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
01	0.407 *	0.832** دال عند 0.01
02	0.668**	
03	0.804**	
04	0.450*	
05	0.719**	
06	0.740**	
07	0.481**	
08	0.568**	
09	0.260	

الجدول رقم 8-4 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاتصال الرسمي المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات والبعد، وبين البعد والدرجة الكلية كانت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01) ما عدا الفقرة رقم 09.

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
10	0.707**	0.895** دال عند 0.01
11	0.681**	
12	0.838**	
13	0.434*	
14	0.838**	
15	0.446*	

	0.842**	16
--	----------------	----

الجدول رقم 4-9 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاتصال الغير الرسمي المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات والبعد، وبين البعد والدرجة الكلية كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01 و0.05).

7-2-2- حساب صدق الاتساق الداخلي الإدارة الصراع التنظيمي:

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
17	0.483**	0.323
18	0.178	
19	0.827**	

الجدول رقم 4-10 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التنافس: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات وبين البعد كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05 و0,01) ماعدا الفقرة 18، ولم يظهر ارتباط بين البعد وبالدرجة الكلية.

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
20	0.582**	0.181
21	0.172	
22	0.777**	

الجدول رقم 4-11 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التسوية: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات والبعد كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05 و0,01) ماعدا الفقرة 21، ولم يظهر ارتباط بين البعد وبالدرجة الكلية.

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
23	0.682**	0.635** دال عند 0.01
24	0.666**	
25	0.674**	

الجدول رقم 4-12 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التجنب: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات والبعد وبين البعد والدرجة الكلية كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 و 0.01).

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
26	0.652**	0.664** دال عند 0.01
27	0.547**	
28	0.597**	

الجدول رقم 4-13 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التنازل: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات والبعد وبين البعد والدرجة الكلية كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 و 0.01).

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
29	0.693**	0.464** دال عند 0.01
30	0.542**	
31	0.781**	

الجدول رقم 4-14 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات التعاون: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات والبعد وبين البعد والدرجة الكلية كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 و 0.01).

- ثبات أدوات الدراسة:

لقياس مدى ثبات المقياس والاستبيان استخدمنا معامل ألفا، للتأكد من ثبات الأدوات على عينة أولية مكونة من 30 مفردة، وقد جاءت النتائج كالآتي:

بطريقة ألفا	/
0.839	الاتصال التنظيمي
0.156	إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم 4-15 يوضح ثبات أدوات الدراسة من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ثبات الاتصال التنظيمي قدر ب 0.839 وهذا ما يدل على أنه يتمتع بقيمة مرتفعة يمكن الاخذ بها، بينما ثبات إدارة الصراع قدر ب 0.156 وجاءت هذه القيمة منخفضة.

4-2- الدراسة الأساسية:

4-2-1- أهداف الدراسة الأساسية:

-تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الأساسية.

-إعادة التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

-اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة.

-الخروج بجملته من المعطيات والاقتراحات يمكن التأسيس عليها مستقبلا للبحث فيها.

4-2-2-المجال المكاني للدراسة الأساسية:

قمنا بتطبيق الدراسة الأساسية في مركب الامومة والطفولة "ولد مبروك الشيخ" والذي تم تقديم معلومات حوله في الدراسة الاولى.

أما بخصوص الهيكل التنظيمي وأهم المصالح الموجودة بالمركب فالمالحق رقم بالتفصيل تدرج المصالح والهيكل التنظيمي داخل المركب.

4-2-3-المجال الزمني للدراسة الأساسية:

تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة ما بين من 15 مارس الى 25غاية مارس 2023 حيث دامت الدراسة أسبوعين، حيث تم إعطاء الوقت الكافي لمجيبين لكي يقوم بملء الاستبيان بدقة حيث الأسبوع الاول تم توزيع الاستبيانات على الموظفين، ثم الأسبوع الثاني استرداد الاستبيانات.

4-2-4- منهج البحث المتبع في الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المقاربة الكمية، والغرض من البحث الكمي هو قياس الحقائق الموضوعية من خلال التركيز على متغيرات البحث. ولأجل ذلك أخذنا بالمنهج الوصفي الارتباطي لكي يتم تفسير الظاهرة تفسيراً كمياً يمكن أن يتعداه الكيف، بما أن المنهج الوصفي الارتباطي يعبر تعبيراً عن الظاهرة كمياً أو كيفياً، شأننا في ذلك شأن العديد من الدراسات

التي تناولت هذه المتغيرات بنفس المنهج نذكر منها Danzfuss, T. W., 2012; Cheshin, Rafaeli, (Bos, & Bos, 2021, 168).

4-2-5- عينة الدراسة الأساسية:

شملت الدراسة الأساسية حوالي 170 مفردة إحصائية، قد تم اعتماد الحصر الشامل ويعرف على انه الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع الاصلي أي القيام بمسح الكمي للمفردات، بهدف الحصول على المعلومات الإحصائية الشاملة لخاصية أو أكثر من خواص المجتمع ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة على عينة الدراسة. (راجع نزيهة، 2010).

لكف نظرا الامتناع بعض الموظفين عن الإجابة عليه فإننا طبقنا دراستنا على 170 مفردة وانتقلنا من الحصر الشامل إلى الحصر الجزئي كأسلوب لجمع البيانات، ويعرف الحصر الجزئي على انه حصر لجزء من المجتمع الاصلي المدروس والذي يمثل الجزء الأكبر لظاهرة أو المشكلة المدروسة ويستبعد الجزء الآخر نظرا لقلّة أهميته أو لتوقع الصعوبات في الحصول على بيانات صحيحة من هذا الجزء. (انظر نزيهة، 2010).

4-2-6 خصائص عينة الدراسة:

أولا يجب أن نشير إلى ملاحظة مهمة والتي تتعمق بالمعلومات الشخصية بحيث انه لم يتم اختيار المتغيرات الاسمية في الدراسة عبثا وفي هذا الصدد يشير (schin 1980) إلى أن الأفراد يختلفون بشكل كبير في أعمارهم وجنسهم وتاريخهم وتجاربهم ومعتقداتهم ورغباتهم حتى داخل مجموعة متجانسة من الأشخاص الذين لديهم نفس المؤهلات المهنية ويمثلون نفس التخصص المهني يجب عدم تجاهل تنوع المجموعة وبالتالي تعقيدها. (لصفر، 2021، 183).

المتغيرات الديمغرافية	/	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	72	42.4
	اناث	97	57.1
	عدد العينة	170	170
السن	من 20 الى 29	70	41.1
	من 30 الى 39	69	40.6
	من 40 الى 49	26	15.3
	50 فما فوق	5	2.9
الاقدمية في العمل	من 5 الى 10	82	48.2
	من 11 الى 20	71	41.8
	من 21 الى 30	11	6.5
	من 31 فأكثر	6	5،3
الرتبة السوسيو مهنية	طبيب	18	10.6
	شبه طبي	72	42.4
	أخصائي	9	5.3
	اداري	46	27.1
	عون أمن	9	5.3
	صيدلي	5	2.9
	قابله	2	1.2
	مخبري	9	5.3

الجدول رقم 4-17 يوضح توزيع المتغيرات الديمغرافية المصدر: من أعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة الأساسية والذي بلغ عددها 175 مفردة إحصائية على بعض المتغيرات الديموغرافية التي شملت النوع الاجتماعي حيث لاحظنا تفوق نسبة الأثاث على الذكور، أما المتغير الثاني فهو السن حيث لاحظنا تقارب بين الفئتين

من 20 إلى 29 وفئة من 30 إلى 39، أما عن المتغير الثالث فهو متغير الاقدمية تفوق فئة من 5 إلى 11 بنسبة 2،48، أما عن الرتبة السوسيو مهنية فكانت الأغلبية لشبه طبي ونسبة قريبة من الإداريين.

7-1- الخصائص السيكومترية الأدوات الدراسة الأساسية:

7-1-1 حساب صدق الاتساق الداخلي:

7-1-2 حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بالاتصال التنظيمي:

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة
0.891**	0.593**	01
	0.583**	02
	0.804**	03
	0.818**	04
	0.783**	05
	0.643**	06
	0.619**	07
	0.651**	08
	0.574**	09

الجدول رقم 4-18 يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال الرسمي.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وارتباط البعد بالدرجة الكلية الخاصة ببعد الاتصال الرسمي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0،01).

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة
0.589**	/	10
	0.505**	11
	0.367**	12
	0.283**	13

	0.316**	14
	0.425**	15
	0.353**	16

الجدول رقم 19-4 يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال غير الرسمي.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وارتباط البعد بالدرجة الكلية الخاصة ببعد الاتصال الرسمي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01،0) ما عدا الفقرة 10.

7-2-3- حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بإدارة الصراع:

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة
0.604**	0.751**	17
	0.820**	18
	0.728**	19

الجدول رقم 18-4 يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التنافس.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وارتباط البعد بالدرجة الكلية الخاصة ببعد التنافس كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01،0).

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة
0.646**	0.595**	20
	0.738**	21
	0.745**	22

الجدول رقم 20-4 يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التسوية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وارتباط البعد بالدرجة الكلية الخاصة ببعد التسوية كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01،0).

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
23	0.705**	0.426**
24	0.727**	
25	0.595**	

الجدول رقم 4-21 يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التجنب.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وارتباط البعد بالدرجة الكلية الخاصة ببعد التجنب كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01).

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
26	0.704**	0.392**
27	0.678**	
28	0.660**	

الجدول رقم 4-22 يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التنازل.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وارتباط البعد بالدرجة الكلية الخاصة ببعد التنازل كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01).

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
29	0.673**	0.530**
30	0.816**	
31	0.664**	

الجدول رقم 4-23 يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التعاون.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وارتباط البعد بالدرجة الكلية الخاصة ببعد التعاون كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01).

7-2-4- حساب الصدق البنائي الخاص بالاتصال التنظيمي:

أبعاد ومحاور الاستبيان	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الاحتمالية	النتيجة
الاتصال الرسمي	0.891	0.01	دال
الاتصال الغير الرسمي	0.589	0.01	دال

الجدول رقم 4-24 يوضح الصدق البنائي لاتصال التنظيمي.

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين كل من البعد والدرجة الكلية لإجمالي العبارات كل محور حيث بلغت عند الاتصال الرسمي 891،0، وعند الاتصال غير رسمي 589،0 هي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 01،0 أي هنا اتساق بنائي بين الدرجة الكلية لعبارات كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور.

7-2-5- حساب الصدق البنائي الخاص بإدارة الصراع التنظيمي:

ابعاد ومحاور الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الاحتمالية	النتيجة
بعد التنافس	0.604	0.01	دال
بعد التسوية	0.646	0.01	دال
بعد التجنب	0.426	0.01	دال
بعد التنازل	0.392	0.01	دال
بعد التعاون	0.530	0.01	دال

الجدول رقم 4-25 يوضح الصدق البنائي لإدارة الصراع التنظيمي.

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين كل من البعد والدرجة الكلية لإجمالي العبارات كل محور حيث بلغت عند بعد التنافس 604،0، وعند بعد التسوية 646،0، عند بعد التجنب 426،0، وعند بعد التنازل 392،0، وعند بعد التعاون 530،0 هي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 01،0 أي هنا اتساق بنائي بين الدرجة الكلية لعبارات كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور.

8-ثبات أدوات الدراسة:

بطريقة ألفا	/
0.887	الاتصال التنظيمي
0.558	إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم 4-26 يوضح ثبات استبيان الدراسة الأساسية المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أدوات الدراسة تتمتع بقيمة مقبولة إحصائياً حيث قدر ثبات الاتصال التنظيمي ب 0.887، بينما قدر ثبات إدارة الصراع التنظيمي ب 0.558 وهي قيمة ضعيفة أقل من المقبول بالنظر الى المرجعيات الإحصائية التي تقول بأن قيمة مقبولة للثبات هي 0.70 هذا يعني قيمة ثبات المقياس هذا ضعيفة أقل من المقبول ولذا تم تعديل في المقياس من خلال حذف بعض الفقرات على 6 مراحل من خلال طريقة alpha de Cronbach en (cas de suppression de l'élément) حيث تم حذف 6 عبارات إلا أن قيمة معامل ألفا لم يصل الى القيمة المعيارية المقبولة وعليه تم العمل بمقياس توماس مكون من 15 فقرة مع عدم وصوله الى القيمة المعيارية 0.70.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد إتمام الباحث جمع للبيانات من خلال تطبيق أدوات جمع البيانات على العينة المختارة، يأتي دور الإحصاء ليعمل على إمداد يد العون للباحث في تبسيط كم البيانات بطريقة عملية، لا تغير من قيمتها ولا تشوه النتائج التي ستقضى إليها عن طريق التصنيف والتبويب والعرض والتحلي. (راجع دراسة زليخة وأحمد، 2021).

يعتبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Science Social For Package Statistique spss) أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مضلة ويندوز، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها، ادخال البيانات التي يحصل الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات والمقابلات والملاحظات ومن ثم يقوم بتحميلها، ويعتمد البرنامج على المعلومات الرقمية، ويتميز بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مده بها، ويمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي. (جمال، 2018، 178).

تم استخدام عدة أساليب إحصائية لأجل وصف عينة الدراسة واستخراج الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وكذا لاختبار فرضيات الدراسة: تم استعمال التباين والانحراف المعياري ومعامل الانحدار المتعدد القياس.

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى جميع الإجراءات المنهجية التي تخص الدراسة الاستطلاعية وكذلك الدراسة الأساسية، وكذا التأكد من الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة وذلك بعد ما تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة حيث كان ذلك على مرحلتين المرحلة الأولى وتمثلت في الدراسة الاستطلاعية وشملت 30 موظف، بينما شملت الدراسة الأساسية 170 موظف، ليكون مجموع الموظفين الذين طبقت عليهم الدراسة حوالي 200 موظف من مركب الامومة والطفولة.

الفصل الخامس : عرض النتائج ومناقشتها .

1- عرض نتائج الدراسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد:

بعدما تم التطرق لإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة، سيتم في هذا الفصل عرض النتائج المتوصل إليها وكذلك مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

مستوى الدلالة	القيمة احتمالية	قيمة بيرسون	/
0.50	0.041	0.157*	الارتباط بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع

من خلال الجدول رقم 5-27 نلاحظ أنه توجد علاقة ما بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي عند قيمة بيرسون 0.157 عند قيمة احتمالية 0.041 عند مستوى الدلالة 0.05، ومن هذا يمكننا اختبار الفرضية البحثية للدراسة والتي تنص على تختلف مساهمة كل من النوع الاجتماعي، السن، الاقدمية، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي، في التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي.

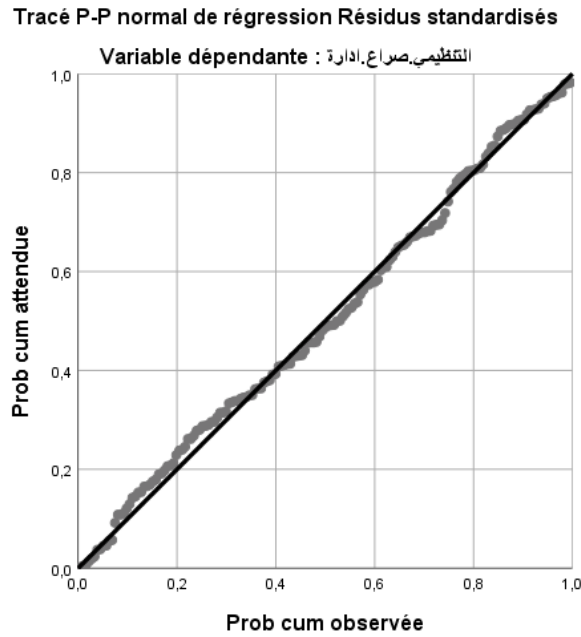
1- عرض نتائج الدراسة:

والتي تنص على: تختلف مساهمة كل من السن، الجنس، الاقدمية، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي، في التنبؤ بإدارة الصراع لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة - ولد مبروك الشيخ.

وقبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد تم التأكد من توافر شروط استخدام الانحدار كآلاتي:

فحص اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (normality test)، ols، وفحص قيمة *durbin* (Watson)، وهو خاص بفحص الارتباط الذاتي للبواقي (residuals)، والذي تتراوح قيمته ما بين (0-4)، فإذا ما تراوحت ما بين (2-4) كان الارتباط سالب، أما إذا تراوحت ما بين (0-2) كان الارتباط موجب وقد جاءت قيمة (*durbin Watson*) ما بين هاتين القيمتين الأخيرتين (أنظر الجدول التالي).

وفيما يلي شكل اعتدالية التوزيع:



الشكل (07) التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية لمتغير إدارة الصراع التنظيمي.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Regrisson multiple)، حيث دلت النتائج على ما يلي:

الجدول ملخص نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد.

Durbin atson	خطأ التقدير	معامل التحديد المصحح R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير
0.977	0.4876	0.78	0.111	0.333	1

يبين الجدول رقم 5-28. قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المتنبئة والمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)، حيث نجد بأن معامل الارتباط قدر ب 33,0 وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي 78,0 أي

ويشير خطأ التقدير الى أخطاء قليلة نسبيا في النموذج، وقدرت قيمة Durbin Watson ب 977,0 مما يعني أن هناك ارتباط موجب للبواقي المعيارية.

وللتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار Anova كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 5.29. تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المتنبئة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
الانحدار	480.295	6	80.049	3.367	0.04
البواقي	3851.611	162	23.775		
الكلية	4331.905	168			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند قيمة تساوي 0،04 وهي أقل من 5%.

وبالتالي الانحدار معنوي، ولا يساوي الصفر وهذا يدل على أن معادلة الانحدار مقبولة، وأن هناك علاقة بين المتغيرات المتنبئة والمتغير التابع، ولمعرفة مساهمة لكل متغير متنبئ في المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) تم استخراج معاملات beta، وقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول 5.30. معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المتنبئة في التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات المتنبئة	معامل β	الخطأ المعياري	قيمة معامل β المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة الدلالة
الثابت	29.432	3.583		8.213	0.00
النوع الاجتماعي	0.325	0.787	0.032	0.413	0.680
السن	-1.403	0.593	-0.222	-2.367	0.019
الاقدمية	-0.408	0.619	-0.061	-0.659	0.511
الرتبة	-0.135	0.215	0.047	0.629	0.530
اتصال الرسمي	0.128	0.111	0.106	1.151	0.251
اتصال الغير الرسمي	0.064	0.116	0.050	0.551	0.583

نستنتج من الجدول السابق مساهمة فقط متغير متنبئ وحيد هو السن في التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي بقيمة بيتا المعيارية قدرها ب 0.222- عند قيمة احتمالية مقدرة ب 0,019، وبما أن قيمة بيتا جاءت سالبة نقول أنه كلما ارتفع السن بدرجة معيارية واحدة يصاحبه تغير وانخفاض في إدارة الصراع بدرجة معتبرة لا تتجاوز 0,222، أي ما يفوق نسبة ، إلا أنه لم نجد مساهمة في المتغيرات المتنبئة الأخرى (النوع الاجتماعي، الأقدمية، الخبرة، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي) في التنبؤ بإدارة الصراع بما أن قيمة الدلالة أكبر من 5%.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد كالاتي:

$$\text{إدارة الصراع} = \text{الثابت (29.432)} + (\text{السن} \times 0.222).$$

2- مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية الى أن المتغيرات المدرجة في تصميم البحث لم تساهم في التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي) على سبيل المثال، النوع الاجتماعي، الأقدمية في العمل، الرتبة، اتصال الرسمي، اتصال الغير الرسمي) أما السن، فهو المتغير الوحيد الذي ساهم في التنبؤ بإدارة الصراع أو بما يعرف صراع الأجيال، وقد اتفقت دراسة مشابهة لدراستنا وهي دراسة اسية عجال، حيث أكدت أنه توجد علاقة بين صراع الأجيال وواقع الاتصال التنظيمي، وذلك راجع لكون أن الصراع ناتج بالدرجة الأولى عن الاختلاف في السن لان السن يتعلق كذلك بالقيم التي يحملها كل فرد في المؤسسة حتى ولو كان ينتمي لنفس العائلة.

لأن الفرد يصنف نفسه في فئات اجتماعية مختلفة، فكل فرد لديه مجموعة من الهويات الاجتماعية والشخصية تدفعه الى تبني مواقف محددة، هذا ما يتفق مع دراسة (judih، fenzel، 2013).

وقد فسرت نظرية الأجيال، والتي ترجع الى أن الاحداث والظروف التي يعيشها الفرد في أول عشرين عاما من حياته، تخلق لديه مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة التي تشبه الآخرين في نفس الفترة الزمنية، بما يساعد على دعم القدرة على التنبؤ بسلوكياتهم.

كما تقترض النظرية أنه بالرغم من امكان تعميم الاختلافات واستخدامها في التمييز بين الأجيال، فإن هذا التمييز لا يكون تمييزا مطلقا، نظرا لوجود قدر من التباين بين الخصائص

المميزة داخل أي جيل، لأن العوامل مثل: العرق، الجنس، والطبقة الاجتماعية، يمكن أن يكون لها دور على مدى تأثير الفرد بالتجارب الحياتية التي يمر بها، وعلى قيمة أفكاره (Campbell and Twenge;2007, Strauss and Howe 2008; Lancaster, L.C., &Stillman, D.,2002)

كما للثقافة التنظيمية دور كبير في إعاقة الاتصال وهذا ما قد يؤدي الى خلق صراع بين أفراد العاملين بالمؤسسة وهذا ما قد أدلت به مداخله التي قام بها الأستاذ والدكتور بن موسى سمير 2023 تضمنت الورقة البحثية رصد أهم المعوقات الثقافية التي اثرت سلباً على عملية الاتصال بمجمع سونطراك، مركب تميع الغاز الرابع بأرزيو - وهران - الجزائر والتي قد كشفت عن وجود معوقات للاتصال. تميزت أهمها في : الخلفية الثقافية الغير متجانسة بين موظفي المجمع و التي تجلت في اختلاف الحاجات و الاتجاهات النفسية و الإدراكات ما أثار صراع الاجيال لاختلاف الفارق في مستوى التأهيل العلمي و في المنظومة القيمية للتركيب البشرية للمجمع ، و مُشكل ضعف هندسة تكوين في مجال الاتصال لكل من المسؤولين و الموظفين ، و الاختلاف في التمثلات والتصورات لطبيعة التنظيم و للإمكانيات المتاحة لتحقيق الرأس المال المادي و اللامادي ، اضافة لعدم مرونة الاجراءات القانونية ، وغموض الدور و المكانة السوسيو - مهنية لعدم تحديد المسؤوليات و ضبط ملامح شاغلي مناصب العمل ، و ضعف مستوى التأهيل النقابي باعتبارها هيئة تسهم في تأسيس ثقافة المواطنة التنظيمية لدى موظفي المجمع .

من خلال دراستنا التي تم تقديمها نرى اختلاف بين دراستنا الحالية وبين معظم الدراسات من بينها دراسة (لا قور خامسة، بن جيمة عمر 2018)، والتي توصلت إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في كفاءته، في تحديد مستوى الصراع، رغم تشابه في العينة.

وكان هناك اختلاف بين دراستنا ودراسة (مارس هناء)، التي أكدت على فعالية الاتصال الرسمي بالمؤسسة رغم وجود معيقات، وكذلك دراسة (محمد علي محمد) التي أكدت على تواجد اتصال نازل داخل المؤسسة، كذلك وجود اتصال صاعد يتم من خلال نقل انشغالات الموظفين.

وبالتالي اختلاف ما بين الدراسات أمر لا بد منه، وذلك راجع لاختلاف البيئة، واختلاف الزمان، كون الفرد يتأثر بعمله وبالعلاقات داخل محيط عمله، ومدى قدرته في التحكم فيه.

قيود الدراسة:

لعل من أبرز القيود التي عرقلتنا في القيام بدراستنا هذه:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.
- امتناع بعض الموظفين لإجابة عن الاستبيان.

خاتمة

خاتمة:

يحتل الاتصال أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والخدماتية حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له، ويمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وخاصة في مجال إدارة الصراع وتحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء والاستمرار، كما يمثل الاتصال عصب المنظمة واحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة وخفض التوترات داخلها، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية مما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة، وقد جاءت الدراسة الحالية عن الكشف عن مدى مساهمة المتغيرات (النوع الاجتماعي، السن، الأقدمية، الرتبة، الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي)، في التنبؤ بإدارة الصراع لدى مختلف موظفي السلك الصحي للأمومة والطفولة- بتيارت-

وعليه فالاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة أنه لم تكن مساهمة المتغيرات في التنبؤ بإدارة الصراع ما عدى متغير السن، وعليه يمكن أن تقدم دراستنا معلومات تساعد المستشفى على معرفة تفعيل أسلوب الاتصال داخل الإدارة التنظيمية من أجل خلق جو مناسب للعمل يسوده التفاهم والتعاون بين الموظفين للتقليل من الصراع.

الاقتراحات والتوصيات:

- دعم وتعزيز مختلف وسائل الاتصال التنظيمي في المستشفى.
- عقد اجتماعات بين الموظفين وفتح باب الحوار لطرح مختلف مشاكلهم من أجل كسب ثقتهم وزيادة في ولائهم التنظيمي.
- إجراء المزيد من الدراسات على الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المستشفيات.
- زيادة الأبحاث فيما يخص على استراتيجيات إدارة الصراع ودورها في تفعيل الاتصال.
- تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية في مجال الاتصال لفائدة الموظفين.
- التحديد الدقيق لمهام العاملين ومسئولياتهم تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. احمد ماهر: الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2012.
2. بن موسى سمير. (2014). عملية الاتصال في الوسط الجامعي وما تأثيره من ردود أفعال أساتذة جامعة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة وهران 2.
3. بن موسى، س. 2023. الثقافة الاتصالية وتنمية الرأس المال البشري في المؤسسة.
4. بوعطيط، ج. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإداء الوظيفي، مذكرة تخرج لتيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
5. الجمبلي، خيري. (1998). الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، اسكندرية(مصر) المكتب الجامعي الحدث.
6. الجوهري محمد محمود. (2009). علم الاجتماعي والتنظيم، دار المسيرة، عمان.
7. حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الاردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني.
8. حسين بورغدة: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2005(05.)
9. حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جمول. (2019)، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدارسات، 04 (07).
10. خميس، أ. (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس كولمان، وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي. مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم.
11. دليو ففيل واخرون. (2003) الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، دط.
12. شريط، م. (2008). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. رسالة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، بولاية قسنطينة، الجزائر.

13. صباح، ع، غازي، ن، (2007). الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
14. طيبيش، م. (2008) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، ورقلة، الجزائر.
15. عبد الوهاب، أ. (2005). السلوك التنظيمي دراسات سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات العمال، المكتبة العصرية بالمنصورة.
16. العتبي، ط. (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية.
17. العديلي، م. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية.
18. عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة، دار زهران، عمان، دط، 2000.
19. عساف، ع. (1999). السلوك الإداري في التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران عمان، د ط.
20. العميان، م. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
21. العنزي، محمود (2015). مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى، بحث تطبيقي، في: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م/21، ع/81، جامعة بغداد، العراق.
22. عياصرة، م، وبني أحمد، م. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. فاروق فليح. (2006). السلوك التنظيمي للمؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
24. قاسمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية.
25. القروي، م. (1993). السلوك التنظيمي، دار الشرق، عمان، ط، 2.
26. القريوتي، م (2000). السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للطباعة، عمان، ط، 4.

27. كريكط فوزية، بوحالة مريم، 2018. فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة.
28. لصفر رضا. (2021)، البنية التنظيمية وعلاقتها بأداء فريق العمل، جامعة وهران 2 (الجزائر) اطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم علم النفس.
29. مبارك خمقاني. (2017)، أساليب وأدوات تجميع البيانات، جامعة قاصدي مرباح ورقمة، مجلة ذاكرة تصدر عف مخبر تراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، (9).
30. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط42010 م
31. محمد، ا. (2006) الاتصالات الإدارية، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
32. مدحت، أ. (2012). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1.
33. مصطفى، ح. (1990). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، لبنان 1990.
34. مقيدش نزيهة. (2010)، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف.
35. النعيمي، ص. (2008). الإدارة، ط1، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
36. هالة، م. (2000). الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، ب، ط، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.

المصادر باللغة الأجنبية:

- i. Kenan Spaho. (2013). ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT. Professional paper UDC: 65.01:316.65.
- ii. Ana Semren. (2017). The relationship between organizational communication and motivation of employees. Master Thesis submitted in fulfillment of the Degree Master of Business Administration in General MBA. Submitted to Tomislav Hernaus, PhD.
- iii. Mukelabai M. Musheke, Jackson Phir. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. Open Journal of Business and Management. Graduate School of Business, University of Zamb
- iv. Campbell and Twenge; 2007, Strauss and Howe 2008; Lancaster, L.C., & Stillman, D., 2002)

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	التخصص	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر أ	لصفر رضا
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر ب	بلعربي عادل عبد الرحمان
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر أ	ديدة الهواري
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	مساعد أ	قرينعي أحمد
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم، الارغونوميا	محاضر أ	حمدادة ليلي

الملحق رقم 02: طلب تحكيم:

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



تحية طيبة وبعد؛

السلام عليكم ورحمة الله، في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، عنوانها: الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفين بالمؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة ولد مبروك الشيخ -تيارت-، تحت إشراف أ/د: بن موسى سمير. نطلب منكم أستاذي الكريم تحكيم أداة القياس المتمثلة في الاستبيان الذي هو بين أيديكم ونرجو منكم إفادتنا بملاحظاتكم القيمة المستقاة من خبرتكم العلمية.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذا الاستبيان من خلال إبداء رأيكم ومقترحاتكم بشأن فقراته وذلك من حيث:

وضوح الفقرات- الصياغة اللغوية السليمة والمناسبة -الانتماء للمجال -أية تعديلات أخرى ترونها مناسبة.

هذا وأحيطكم علما أن تساؤل الدراسة كان على النحو التالي:

هل يساهم كل من (النوع الاجتماعي، السن، الاقدمية، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي) في التنبؤ بإدارة الصراع بين م

كما كانت الفرضية على الشكل التالي:

تختلف مساهمة كل من النوع الاجتماعي، السن، الاقدمية في العمل، الرتبة، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي.

وأما بخصوص التعاريف الإجرائية فكانت على النحو التالي:

- **الاتصال:** هو عملية تفاعل بين طرفين حيث يمكن من خلاله تعديل الأفكار الخاطئة وتبديلها بأفكار سليمة عن طريق القوة المؤثرة القادرة عن الاقناع ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.
- **الاتصال التنظيمي:** هو عملية تعمل على نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية بغرض التفاهم فيما بينهم ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.
- **الاتصال الرسمي:** الاتصالات الرسمية هي مجموعة القواعد والقوانين واللوائح الرسمية التي تصدر من طرف الهيئات العليا الذي يهدف إلى ضبط المهام والوظائف المنوطة لكل فرد ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.
- **الاتصال الغير الرسمي:** هو ذلك الذي ينشأ من خلال العمل وبسبب وجود الموظفين في أمكنة واحدة أو متقاربة ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.
- **تعريف الصراع:** هو النزاع من أجل حصول الفرد على ما يريده ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.
- **إدارة الصراع:** هي عملية تتحكم في الصراع لمنع حدوثه والعمل على تخفيضه ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها الموظف في فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتين.

علما أن قياس استجابات المبحوثين عن فقرات الاستبيان يكون وفق سلم ليكرت الخماسي:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فقرات الإيجابية	5	4	3	2	1
فقرات السلبية	1	2	3	4	5

البعد	الفقرات	تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة	تعديل
الاتصال الرسمي	1- أتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.					
	2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.					
	3- تتصل الإدارة بك بهدف تقديم تعليمات للتنفيذ فقط.					
	4- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في عملك.					
	5- الإعلانات وسيلة مهمة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.					
	6- أفهم بسهولة المعلومات المقدمة من طرف الإدارة.					
	7- أجد سهولة في التواصل مع الإدارة.					
	8- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.					
	9- لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة					
	10- أبتادل مع زملائي باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل.					

					11- التقيي بزملائي العمل خارج المؤسسة لمناقشة قضايا تتعلق بالعمل.	الاتصال الغير الرسمي
					12- الجأ إلى زملائي في العمل عندما تواجهني مشكلة خاصة بالعمل.	
					13- أقوم بتنظيم خرجات مع زملاء العمل	
					14- أتبادل مع زملائي الأفكار والآراء لتحقيق أهداف المؤسسة.	
					15- أتبادل المعلومات مع زملائي في المناسبات.	
					16- تقوم الإشاعة على ربط العلاقة بيني وبين رؤسائي.	

تعديل	غير واضحة	واضحة	لا تقيس	تقيس	الفقرات	البعد
					1. اميل الى جعل زملائي في العمل يقتنعون بوجهة نظري لتجنب سريعا في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارا خصوصا حدوث اخطاء اثناء علاج المرضى	التنافس
					2.أصرّ على التمسك بالحل الذي أقدمه لأنه دائما أكثر صحة من الحلول التي يطرحها الآخرون نظرا لقدرتي المتميزة في لتعامل مع المعلومات	
					3.امتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلاني لفرض الأفكار والقرارات التي اسعى لتحقيقها لغرض تقديم خدمة صحية ذات جودة	
					4.انتازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر عنها	
					5.لا اميل الى اقتراح الحلول التي ترضي قدر المكان جميع الأطراف المتصارعة حتى لو كان الأمر يتطلب ايجاد حلول مؤقتة خصوصا للحالات المرضية المعقدة	

				6. لا أفضل تجنب الخالف مع زملائي في العمل حتى لو كانت في تقديم الخدمة الصحية الأسباب ثانوية لا تؤثر كثيرا للمرضى عندما اقتنع بوجهة نظري في قضية ما.	
				7. أعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائي في العمل خصوصا عندما ارى انه لا أمل في التزامهم بوجهة العمل خصوصا نظري فيما يخص تقديم العالج للمرضى.	
				8. احاول أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل عندما أدرك اني بحاجة الى جمع معلومات والنقاش خصوصا أكثر عن القضية موضوع الصراع لتعزيز موقفي الحق	
				9. أخضع في الغالب لرغبات زملائي في العمل عند نشوء الصراعات بيني وبينهم عندما يكونوا اقوى مني	
				10. أضحي برغباتي من أجل اشباع رغبات زملائي في العمل لكي احتفظ بعلاقات عمل جيدة معهم	
				11. أحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تتعارض مع آراء زملائي في العمل املا في الحصول على معونتهم في القضايا الأخرى مستقبلا	
				12. اميل الى التعاون مع زملائي في العمل عند نشوء أي صراع بيني وبينهم لغرض فهم حقيقة المشكلة ومحاولة التعلم والاستفادة من خبراتهم	
				13. اعتقد ان التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول تؤدي الى خدمة المريض بشكل فعال.	
				14. تفضل ان تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم عندما تتعلق في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة خصوصا باتخاذ قرار مصيري في عالج حالة خطيرة.	

الملحق رقم 03 الاستبيان في صورته النهائية.

جامعة ابن خلدون - تيارت



تخصص علم النفس العمل والتنظيم



وتسيير الموارد البشرية.

استبيان

اخى الكريم /اختي الكريمة

يسعدني اختياركم ضمن عينة الدراسة التي تحمل عنوان عملية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة راجين منكم التكرم بالإجابة، علما أن المعلومات الواردة هي لغاية الدراسة والبحث وستعامل بسرية تامة.

تقبلوا منا فائق الاحترام

الجزء الأول: (البيانات الشخصية).

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن: من 20 إلى 29 () من 30 إلى 39 () من 40 إلى 49 () 50 ما فوق

() (الاقدمية: من 5 إلى 10 () من 11 إلى 20 () من 21 إلى 30 من 31 فأكثر ()

الرتبة السوسيو مهنية:

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبرة
					1- أتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
					2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.
					3- تتصل الإدارة بك بهدف تقديم تعليمات للتنفيذ فقط.
					4- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في عملك.
					5- الإعلانات وسيلة مهمة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.
					6- أفهم بسهولة المعلومات المقدمة من طرف الإدارة.
					7- أجد سهولة في التواصل مع الإدارة.
					8- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.
					10- لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
					11- أ تبادل مع زملائي باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل.
					12- التقى بزملائي العمل خارج المؤسسة لمناقشة قضايا تتعلق بالعمل.
					13- الجأ إلى زملائي في العمل عندما تواجهني مشكلة خاصة بالعمل.

					14- أقوم بتنظيم خرجات مع زملاء العمل
					15- أتبادل مع زملائي الأفكار والآراء لتحقيق أهداف المؤسسة.
					16- أتبادل المعلومات مع زملائي في المناسبات.
					17- تقوم بالإشاعة على ربط العلاقة بيني وبين رؤسائي.

المحور الثاني: إدارة الصراع.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
					1-اميل الى جعل زملائي في العمل يقتنعون بوجهة نظري لتجنب سريعا في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارا خصوصا حدوث اخطاء اثناء علاج المرضى
					2-أصرّ على التمسك بالحل الذي أقدمه لأنه دائما أكثر صحة من الحلول التي يطرحها الآخرون نظرا لقدرتي المتميزة في التعامل مع المعلومات
					3-امتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلاني لفرض الأفكار والقرارات التي اسعى لتحقيقها لغرض تقديم خدمة صحية ذات جودة
					4- لا أفضل اقتراح حلاً وسطاً من أجل التغلب على المشاكل العالقة بيني وبين زملائي في العمل حتى وان كانوا في مراكز قوى مساوية لي
					5- اتنازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر عنها
					6- لا اميل الى اقتراح الحلول التي ترضي قدر المكان جميع الأطراف المتصارعة حتى لو كان الأمر يتطلب ايجاد حلول مؤقتة خصوصا للحالات المرضية المعقدة

				7- لا أفضل تجنب الخالف مع زملائي في العمل حتى لو كانت في تقديم الخدمة الصحية الأسباب ثانوية لا تؤثر كثيرا للمرضى عندما اقتنع بوجهة نظري في قضية ما.
				8- أعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائي في العمل خصوصاً عندما أرى أنه لا أمل في التزامهم بوجهة العمل خصوصاً نظري فيما يخص تقديم العلاج للمرضى.
				9- أحاول أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن أن تثير الجدل عندما أدرك أنني بحاجة إلى جمع معلومات والنقاش خصوصاً أكثر عن القضية موضوع الصراع لتعزيز موقفي الحق
				10- أخضع في الغالب لرغبات زملائي في العمل عند نشوء الصراعات بيني وبينهم عندما يكونوا أقوى مني
				11- أضحى برغباتي من أجل إشباع رغبات زملائي في العمل لكي احتفظ بعلاقات عمل جيدة معهم
				12- أحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تتعارض مع آراء زملائي في العمل أملاً في الحصول على معونتهم في القضايا الأخرى مستقبلاً
				13- أميل إلى التعاون مع زملائي في العمل عند نشوء أي صراع بيني وبينهم لغرض فهم حقيقة المشكلة ومحاولة التعلم والاستفادة من خبراتهم
				14- اعتقد أن التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول تؤدي إلى خدمة المريض بشكل فعال.
				15- تفضل أن تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم عندما تتعلق في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة خصوصاً باتخاذ قرار مصيري في علاج حالة خطيرة.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	14	46.7	46.7	46.7
انثى	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 الى 29	7	23.3	23.3	23.3
من 30 الى 39	19	63.3	63.3	86.7
من 40 الى 49	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 5 الى 10	13	43.3	43.3	43.3
من 11 الى 20	13	43.3	43.3	86.7
من 21 الى 30	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide طبيب	1	3.3	3.3	3.3
شبه طبي	12	40.0	40.0	43.3
اداري	6	20.0	20.0	63.3
عون امن	9	30.0	30.0	93.3
صيدلي	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

GET

FILE='C:\Users\Halim\Documents\30 الدراسة الاولى.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=9ف 8ف 7ف 6ف 5ف 4ف 3ف 2ف 1ف الرسمي

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

Corrélations

	اتصال الرسمي	اتصال ر1	اتصال ر2	اتصال ر3	اتصال ر4	اتصال ر5	اتصال ر6	اتصال ر7	اتصال ر8	اتصال ر9	
اتصال الرسمي	Corrélation de Pearson	1	,407*	,668**	,804**	,450*	,719**	,740**	,481**	,568**	,260
	Sig. (bilatérale)		,026	,000	,000	,013	,000	,000	,007	,001	,166
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال ر1	Corrélation de Pearson	,407*	1	,291	,286	,302	,156	,165	,119	,068	,208
	Sig. (bilatérale)	,026		,118	,125	,105	,409	,382	,532	,721	,271
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال ر2	Corrélation de Pearson	,668**	,291	1	,790**	,325	,422*	,382*	,208	,165	-,079
	Sig. (bilatérale)	,000	,118		,000	,080	,020	,037	,271	,384	,678
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال ر3	Corrélation de Pearson	,804**	,286	,790**	1	,345	,696**	,395*	,068	,351	,139
	Sig. (bilatérale)	,000	,125	,000		,062	,000	,031	,721	,057	,465
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال ر4	Corrélation de Pearson	,450*	,302	,325	,345	1	-,039	,133	,438*	,162	,010
	Sig. (bilatérale)	,013	,105	,080	,062		,839	,484	,015	,394	,956
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال ر5	Corrélation de Pearson	,719**	,156	,422*	,696**	-,039	1	,614**	,137	,274	,062
	Sig. (bilatérale)	,000	,409	,020	,000	,839		,000	,471	,142	,745
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال ر6	Corrélation de Pearson	,740**	,165	,382*	,395*	,133	,614**	1	,772**	,236	-,118

اتصال.غ12	Corrélation de Pearson	,838**	,714**	,528**	1	,225	,644**	,201	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003		,232	,000	,286	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال.غ13	Corrélation de Pearson	,434*	,264	,026	,225	1	,188	,194	,400*
	Sig. (bilatérale)	,016	,158	,892	,232		,320	,303	,029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال.غ14	Corrélation de Pearson	,839**	,595**	,453*	,644**	,188	1	,404*	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,012	,000	,320		,027	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال.غ15	Corrélation de Pearson	,446*	,217	,197	,201	,194	,404*	1	,179
	Sig. (bilatérale)	,014	,250	,296	,286	,303	,027		,344
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
اتصال.غ16	Corrélation de Pearson	,842**	,474**	,466**	,683**	,400*	,758**	,179	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,009	,000	,029	,000	,344	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاتصال.التنظيمي الاتصال.الرسمي اتصال.الغير.الرسمي
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الاتصال التنظيمي	اتصال الرسمي	الاتصال الغير الرسمي
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,832**	,895**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000

	N	30	30	30
اتصال الرسمي	Corrélation de Pearson	,832**	1	,496**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005
	N	30	30	30
الاتصال الغير الرسمي	Corrélation de Pearson	,895**	,496**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	
	N	30	30	30

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=19 ف 18 ف 17 تنافس
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

	تنافس	تنافس 1	تنافس 2	تنافس 3
تنافس	Corrélation de Pearson	1	,483**	,178
	Sig. (bilatérale)		,007	,346
	N	30	30	30
تنافس 1	Corrélation de Pearson	,483**	1	-,067
	Sig. (bilatérale)	,007		,724
	N	30	30	30
تنافس 2	Corrélation de Pearson	,178	-,067	1
	Sig. (bilatérale)	,346	,724	
	N	30	30	30
تنافس 3	Corrélation de Pearson	,827**	,053	-,171
	Sig. (bilatérale)	,000	,780	,367
	N	30	30	30

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=22 ف 21 ف 20 ف تسوية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

	تسوية	تسوية 4	تسوية 5	تسوية 6
تسوية	Corrélation de Pearson	1	,582**	,172
	Sig. (bilatérale)		,001	,365
	N	30	30	30

تسوية4	Corrélation de Pearson	,582**	1	-,577**	,422*
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,020
	N	30	30	30	30
تسوية5	Corrélation de Pearson	,172	-,577**	1	-,165
	Sig. (bilatérale)	,365	,001		,383
	N	30	30	30	30
تسوية6	Corrélation de Pearson	,777**	,422*	-,165	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,020	,383	
	N	30	30	30	30

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=تسوية4 ف24 ف25
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

	تجنب	تجنب7	تجنب8	تجنب9
تجنب	Corrélation de Pearson	1	,682**	,666**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
تجنب7	Corrélation de Pearson	,682**	1	,222
	Sig. (bilatérale)	,000		,239
	N	30	30	30
تجنب8	Corrélation de Pearson	,666**	,222	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,239	
	N	30	30	30
تجنب9	Corrélation de Pearson	,674**	,038	,321
	Sig. (bilatérale)	,000	,843	,084
	N	30	30	30

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=تنازل ف26 ف27 ف28
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

	تنازل	تنازل10	تنازل11	تنازل12
تنازل	Corrélation de Pearson	1	,652**	,547**
				,597**

	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30
تنازل10	Corrélation de Pearson	,652**	1	-,011	,052
	Sig. (bilatérale)	,000		,956	,786
	N	30	30	30	30
تنازل11	Corrélation de Pearson	,547**	-,011	1	,085
	Sig. (bilatérale)	,002	,956		,654
	N	30	30	30	30
تنازل12	Corrélation de Pearson	,597**	,052	,085	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,786	,654	
	N	30	30	30	30

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=31ف30ف29ف. تعاون
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

		تعاون	تعاون13	تعاون14	تعاون15
تعاون	Corrélation de Pearson	1	,693**	,542**	,782**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30
تعاون13	Corrélation de Pearson	,693**	1	,499**	,198
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,295
	N	30	30	30	30
تعاون14	Corrélation de Pearson	,542**	,499**	1	,015
	Sig. (bilatérale)	,002	,005		,937
	N	30	30	30	30
تعاون15	Corrélation de Pearson	,782**	,198	,015	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,295	,937	
	N	30	30	30	30

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=تعاون. تنازل. ص. تجنب. ص. تنازل. ص. تعاون
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

	تعاون	تنازل	تجنب	تسوية	تنافس	ادارة الصراع
--	-------	-------	------	-------	-------	--------------

ادارة الصراع	Corrélation de Pearson	1	,323	,181	,635**	,664**	,464**
	Sig. (bilatérale)		,082	,339	,000	,000	,010
	N	30	30	30	30	30	30
تنافس	Corrélation de Pearson	,323	1	-,461*	,041	,068	,336
	Sig. (bilatérale)	,082		,010	,831	,721	,069
	N	30	30	30	30	30	30
تسوية	Corrélation de Pearson	,181	-,461*	1	-,071	,034	-,129
	Sig. (bilatérale)	,339	,010		,709	,857	,496
	N	30	30	30	30	30	30
تجنب	Corrélation de Pearson	,635**	,041	-,071	1	,287	,047
	Sig. (bilatérale)	,000	,831	,709		,124	,805
	N	30	30	30	30	30	30
تنازل	Corrélation de Pearson	,664**	,068	,034	,287	1	-,023
	Sig. (bilatérale)	,000	,721	,857	,124		,902
	N	30	30	30	30	30	30
تعاون	Corrélation de Pearson	,464**	,336	-,129	,047	-,023	1
	Sig. (bilatérale)	,010	,069	,496	,805	,902	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

RELIABILITY

```
/VARIABLES=16ف 15ف 14ف 13ف 12ف 11ف 10ف 9ف 8ف 7ف 6ف 5ف 4ف 3ف 2ف 1ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=31ف 30ف 29ف 28ف 27ف 26ف 25ف 24ف 23ف 22ف 21ف 20ف 19ف 18ف 17ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	16

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,156	15

```
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
/ORDER=ANALYSIS.
```

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Pc\Desktop\الدراسة الاساسية (1).sav

Statistiques

الجنس

N	Valide	Manquante
	169	1

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	72	42.4	42.6	42.6
انثى	97	57.1	57.4	100.0
Total	169	99.4	100.0	
Manquante Système manquant	1	.6		
Total	170	100.0		

```
FREQUENCIES VARIABLES=السن
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Pc\Desktop\الدراسة الاساسية (1).sav

Statistiques

السن

N	Valide	170
	Manquante	0

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 29	70	41.2	41.2	41.2
	من 30 إلى 39	69	40.6	40.6	81.8
	من 40 إلى 49	26	15.3	15.3	97.1
	فأكثر 50	5	2.9	2.9	100.0
Total		170	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=الاقدمية
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Pc\Desktop\الدراسة الاساسية (1).sav

Statistiques

الاقدمية

N	Valide	170
	Manquante	0

الاقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى 10	82	48.2	48.2	48.2
	من 11 إلى 20	71	41.8	41.8	90.0
	من 21 إلى 30	11	6.5	6.5	96.5
	فأكثر 31	6	3.5	3.5	100.0
Total		170	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=الرتبة
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Pc\Desktop\الدراسة الاساسية (1).sav

Statistiques

الرتبة

N	Valide	170
	Manquante	0

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide طبيب	18	10.6	10.6	10.6
شبه طبي	72	42.4	42.4	52.9
اخصائي	9	5.3	5.3	58.2
اداري	46	27.1	27.1	85.3
عون امن	9	5.3	5.3	90.6
صيدلي	5	2.9	2.9	93.5
قابلية	2	1.2	1.2	94.7
مخبري	9	5.3	5.3	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Statistiques de fiabil

Alpha	de	Nombre d'éléments
	Cronbach	
	,558	14

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تنافس 1	45,85	32,817	,259	,530
تنافس 2	45,97	31,745	,377	,509
تنافس 3	46,48	30,689	,362	,505
تسوية 4	46,26	31,305	,328	,514
تسوية 5	47,12	31,316	,265	,527
تسوية 6	46,58	31,369	,309	,518
تجنب 7	46,22	33,559	,163	,549
تجنب 8	46,21	34,760	,084	,563
تجنب 9	46,76	35,009	,031	,577
تنازل 10	46,70	33,951	,102	,563
تنازل 13	46,75	34,743	,061	,570
تعاون 14	45,81	33,704	,222	,538
تعاون 15	45,86	33,171	,243	,534
تعاون 16	46,41	32,303	,214	,539

RELIABILITY

```

/VARIABLES=31ف 30ف 29ف 28ف 26ف 24ف 23ف 22ف 21ف 20ف 19ف 18ف 17ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```


Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,577	13

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تنافس 1	42,69	30,843	,276	,549
تنافس 2	42,81	29,526	,422	,522
تنافس 3	43,32	28,694	,384	,523
تسوية 4	43,10	29,416	,339	,534
تسوية 5	43,96	29,561	,264	,550
تسوية 6	43,42	29,760	,296	,543
تجنب 7	43,06	31,765	,161	,571
تجنب 8	43,05	33,139	,064	,589
تنازل 10	43,54	32,191	,096	,587
تنازل 13	43,59	33,035	,050	,594
تعاون 14	42,65	31,814	,229	,559
تعاون 15	42,71	31,108	,268	,551
تعاون 16	43,25	30,604	,207	,563

RELIABILITY
 /VARIABLES=31ف 30ف 29ف 26ف 24ف 23ف 22ف 21ف 20ف 19ف 18ف 17ف
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,594	12

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1 تنافس	39,52	28,973	,275	,569
2 تنافس	39,64	27,249	,469	,532
3 تنافس	40,15	26,947	,377	,544
4 تسوية	39,93	27,841	,316	,559
5 تسوية	40,79	27,691	,266	,570
6 تسوية	40,25	27,362	,343	,552
7 تجنب	39,89	29,669	,177	,588
8 تجنب	39,88	31,087	,073	,607

تنازل 10	40,37	30,590	,071	,613
تعاون 14	39,48	30,014	,219	,579
تعاون 15	39,54	29,185	,271	,570
تعاون 16	40,08	28,786	,202	,585

RELIABILITY

/VARIABLES=31 ف 30 ف 29 ف 24 ف 23 ف 22 ف 21 ف 20 ف 19 ف 18 ف 17 ف
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,613	11

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تنافس 1	36,29	26,682	,272	,590
تنافس 2	36,42	24,907	,480	,550
تنافس 3	36,93	24,492	,397	,561
تسوية 4	36,71	25,664	,306	,582
تسوية 5	37,57	25,844	,230	,602
تسوية 6	37,03	25,390	,317	,580

7 تجنب	36,67	26,980	,207	,604
8 تجنب	36,66	28,309	,107	,622
14 تعاون	36,26	27,376	,249	,595
15 تعاون	36,31	26,654	,292	,587
16 تعاون	36,86	26,560	,193	,609

RELIABILITY

/VARIABLES=31 ف 30 ف 29 ف 23 ف 22 ف 21 ف 20 ف 19 ف 18 ف 17 ف

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,622	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1 تنافس	32,58	24,174	,308	,594
2 تنافس	32,71	22,860	,476	,560

تنافس 3	33,22	22,183	,419	,565
تسوية 4	32,99	23,604	,300	,595
تسوية 5	33,86	23,128	,278	,602
تسوية 6	33,32	22,975	,345	,584
تجنب 7	32,96	25,685	,124	,633
تعاون 14	32,55	25,622	,201	,615
تعاون 15	32,60	24,821	,257	,604
تعاون 16	33,15	23,878	,236	,611

RELIABILITY

```

/VARIABLES=31 ف 30 ف 29 ف 22 ف 21 ف 20 ف 19 ف 18 ف 17 ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,633	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تنافس 1	28,88	22,045	,271	,615

تنافس 2	29,01	20,621	,458	,574
تنافس 3	29,52	19,778	,423	,576
تسوية 4	29,29	21,392	,276	,614
تسوية 5	30,16	19,969	,345	,597
تسوية 6	29,62	20,486	,353	,595
تعاون 14	28,85	23,397	,165	,635
تعاون 15	28,90	22,528	,235	,622
تعاون 16	29,45	20,805	,293	,611

Corrélations

	اتصال . تنظيمي	ادارة.ال صرع
Corrélation de Pearson اتصال . تنظيمي Sig. (Bilatérale) N	1 170	,157* 170
Corrélation de Pearson ادارة.ال راع Sig. (Bilatérale) N	,157* 170	1 170

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

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,333 ^a	,111	,078	4,876	,977

a. Prédicteurs : (Constante), اتصال.رسممي, السن, الجنس, الاقدمية, الرتبة, اتصال.غير.رسمي.

b. Variable dépendante : ادارة.صراع.التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	480,295	6	80,049	3,367	,004 ^b
	de Student	3851,611	162	23,775		
	Total	4331,905	168			

a. Variable dépendante : ادارة.صراع.التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), اتصال.رسممي, السن, الجنس, الاقدمية, الرتبة, اتصال.غير.رسمي.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1 (Constante)	29,432	3,583		8,213	,000		
الجنس	,325	,787	,032	,413	,680	,930	1,076
السن	-1,403	,593	-,222	-2,367	,019	,624	1,603
الاقدمية	-,408	,619	-,061	-,659	,511	,645	1,551
الرتبة	,135	,215	,047	,629	,530	,988	1,012
اتصال.رسممي	,128	,111	,106	1,151	,251	,648	1,542
اتصال.غير.رسمي	,064	,116	,050	,551	,583	,670	1,493

a. Variable dépendante : ادارة.صراع.التنظيمي

Diagnostics de colinéarité^a

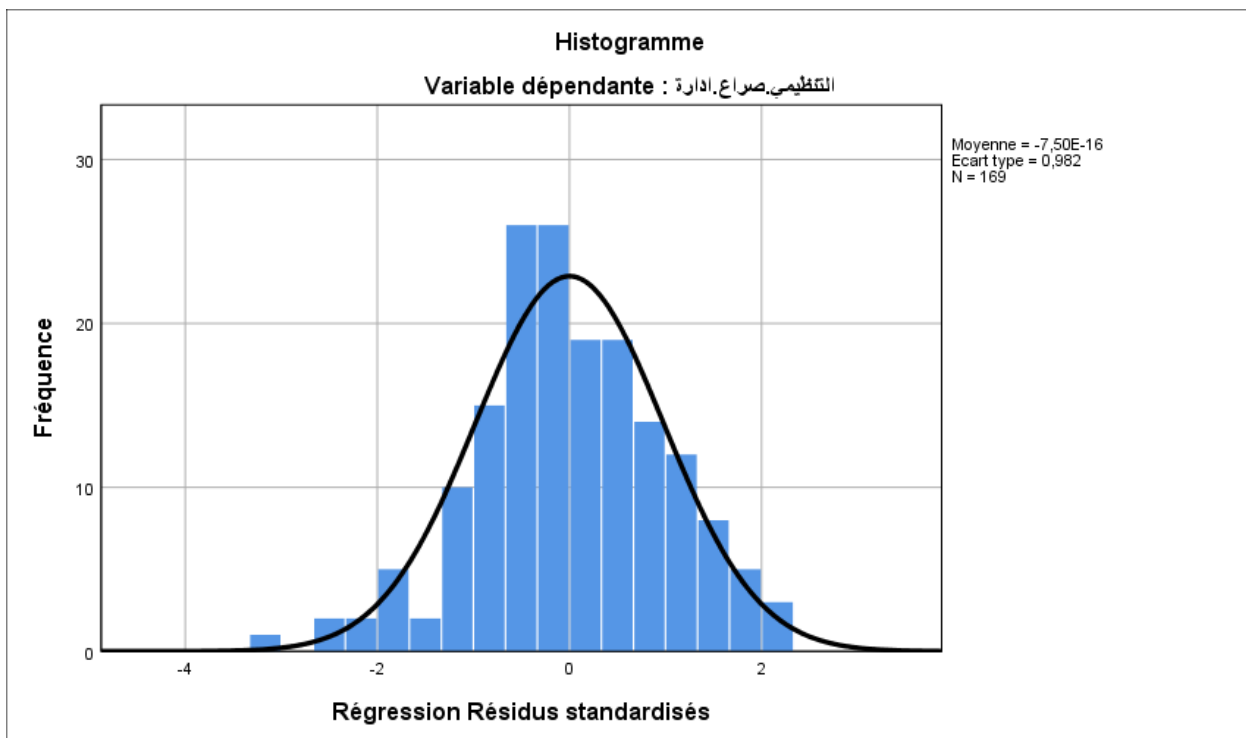
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance						
				(Constante)	الجنس	السن	الاقدمية	الرتبة	اتصال.رسممي	اتصال.غير.رسمي
1	1	6,427	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,246	5,111	,00	,00	,10	,10	,48	,00	,00
	3	,173	6,086	,00	,05	,07	,08	,49	,01	,01
	4	,072	9,441	,00	,21	,53	,58	,00	,00	,01
	5	,064	10,028	,01	,73	,18	,23	,01	,01	,02
	6	,012	23,485	,32	,00	,04	,01	,01	,07	,86
	7	,006	31,835	,67	,00	,07	,00	,00	,91	,10

a. Variable dépendante : ادارة.صراع.التنظيمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	27,71	35,61	32,98	1,691	169
de Student	-14,631	10,216	,000	4,788	169
Valeur prévue standard	-3,116	1,560	,000	1,000	169
Résidu standard	-3,001	2,095	,000	,982	169

a. Variable dépendante : ادارة.صراع.التنظيمي



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : التنظيمي.صراع.ادارة :

