



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل م د

في علم اجتماع عمل و تنظيم

العنوان

الصراع التنظيمي و أثره على ممارسة الاتصال الرسمي بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمتوسطة بلحسن بكوش - تيارت -

الإشراف:

- الدكتور بلجوهر خالد

الطالبتين:

- يحيى حنان

- يحيى فريال

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. شامي
مشرف و مقررا	أستاذ مساعد أ	د. خالد بلجوهر
مناقشا	أستاذ محاضر ب	د. خريش

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

أهدي بحثي هذا إلى:

والدتي الحبيبتين:

فهما بحق عطاء تدفق بالخير الكثير ... فضلهما عليّ كبير وحقهما عليّ عظيم

تعهداني بالتربية والتعليم ... وأخذ بيدي إلى صروح العلم

لا أعلم للشكر لفظاً يفي بحقهما ... فبارك الله فيهما وأحسن إليهما

وارحمهما كما ربياني صغيراً ...

وألبسهما لباس الصحة والعافية... وأعني على حسن برهما والوفاء بحقهما

وإلى إخوتي وأخواتي وصدقاتي الأحرار وفقهم الله

شكر وتقدير

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى على إعانتني بإتمام هذا العمل ، كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور : "بلجوهر خالد " المشرف على هذا البحث، كما أشكره على توجيهاته السديدة من أجل إخراج هذا البحث على الوجه العلمي المطلوب، فله أجزى وافر الشكر العظيم و خالص الدعاء بحسن الجزاء...

كما أتقدم بالشكر والعرفان بالجميل لأساتذتي الكرام ، أعضاء اللجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة رسالتي ، وأسأل الله أن يوفقهما لما يحبه ويرضاه ...

كما لا يفوتني أيضاً ، في هذا المقام أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى - جامعة ابن خلدون - ممثلة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وإلى قسم العلوم الاجتماعية خاصة وأسأل الله أن يثيب القائمين عليها. والشكر موصول إلى كل أستاذ محترم وزميل عزيز ..سأهم من قريب أو من بعيد ؛ في إثراء هذا البحث سائلة الله تعالى للجميع التوفيق والسداد و أن يعيننا على تحصيل العلم النافع والعمل به والله يتولانا وإياكم

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الأشكال البيانية
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
	الباب الأول: الإطار التصوري و النظري للدراسة الفصل الأول
2	تمهيد
3	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
3	ثانياً: أهمية الدراسة
3	ثالثاً: أهداف الدراسة
4	رابعاً: إشكالية البحث
5	خامساً: فرضيات الدراسة
5	سادساً: تحديد المفاهيم
7	سابعاً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : سوسيولوجيا الصراع التنظيمي والاتصال الرسمي بالمؤسسة
16	تمهيد
17	أولاً : سوسيولوجيا الصراع التنظيمي
	- ماهية الصراع التنظيمي
18	1- مفهوم الصراع التنظيمي
18	2- مراحل الصراع التنظيمي
20	3- خصائص الصراع التنظيمي
21	4- أشكال الصراع التنظيمي
22	5- مستويات الصراع التنظيمي
24	6- إستراتيجية إدارة للصراع التنظيمي
25	7- آثار الصراع التنظيمي
27	8- أهمية الصراع التنظيمي

28	ثانيا : المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي
31	ثالثا: سوسيولوجيا الاتصال وإشكالية الممارسة بالمؤسسة
	- ماهية الاتصال الرسمي
31	1- مفهوم الاتصال الرسمي
31	2- عناصر العملية الاتصالية الرسمية
32	3- أنواع الاتصال الرسمي
37	4- شروط الاتصال الرسمي
38	5- طرائق الاتصال الرسمي
39	6- شبكات الاتصال الرسمي
42	7- معوقات الاتصال الرسمي
43	8- أهداف الاتصال الرسمي
43	9- أهمية الاتصال الرسمي
44	رابعا: المداخل النظرية المفسرة للاتصال الرسمي بالمؤسسة
48	خلاصة الفصل
	الباب الثاني: الدراسة الميدانية الفصل الثالث: الاقتراب الميداني وتحليل المعطيات
51	تمهيد
52	أولا: أطر ومجالات الدراسة
52	1/ الإطار المكاني
52	2/ الإطار الزمني
53	ثانيا : مناهج وتقنيات الدراسة
53	1/ المناهج المتبعة في الدراسة
	- المنهج الإحصائي
53	- المنهج الوصفي التحليلي
54	2/ تقنيات الدراسة
55	- الاستمارة
55	- الملاحظة
55	ثالثا: عينة البحث
57	رابعا: عرض وتحليل الجداول

57	1/ بناء جداول البيانات العامة وتحليلها
62	2/ بناء الجداول الخاصة بالفرضية الأولى
74	- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى
76	3/ بناء الجداول الخاصة بالفرضية الثانية
88	- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية
89	- الاستنتاج العام للدراسة
ج	خاتمة
93	قائمة المصادر والمراجع
97	الملاحق

فهرس الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح مراحل الصراع التنظيمي كما يراها " بوندي"	20
02	يوضح النظرة القديمة للاتصالات الرسمية	33
03	يوضح الاتصال الرسمي النازل	35
04	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	36
05	يوضح الاتصال الرسمي الأفقي	37
06	يوضح شبكة الاتصال الأوتوقراطية	40
07	يوضح شبكة الاتصال الديمقراطية	40
08	يوضح شبكة الاتصال على شكل عجلة	41
09	يوضح شبكة الاتصال على شكل دائرة	41

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	57
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	57
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	58

59	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	04
59	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل الجغرافي	05
60	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني	06
61	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	07
61	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة	08
62	يمثل مساهمة المسؤول المباشر في إيجاد الحلول بين الأطراف المتنازعة حسب متغير التصنيف المهني	09
63	يمثل وجود تنسيق بين القدرات العلمية للعامل ونوع العمل حسب متغير المستوى التعليمي	10
64	يمثل الأسباب التي تؤدي للخلاف بين حسب متغير التصنيف المهني	11
65	يمثل تأثير نظام الترقية على حسب الأقدمية وما ترتب عنه من صراع حسب متغير الأقدمية	12
66	يمثل مدى تهاون المشرف في عدم تطبيقه للقوانين في إدارة الصراع حسب متغير السن	13
67	يمثل الصراع في محيط العمل حسب متغير الجنس	14
68	يمثل درجة تكرار الخلافات حسب متغير الحالة العائلية	15
69	يمثل الفئة التي تحدث بينهم الخلافات حسب متغير الجنس	16
70	يمثل مستويات إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير التصنيف المهني	17
71	يمثل عامل المستوى الثقافي وتسببه في الخلاف بين العمال حسب متغير الأصل الجغرافي	18
72	يمثل إستراتيجية الرئيس الصارمة عند حدوث الصراع حسب متغير السن	19
73	يمثل تدخل المشرف لحل النزاع في ضبط سلوك العامل داخل المؤسسة حسب متغير الجنس	20
74	يمثل تأثير الخلافات على مستوى محيط العمل على مخرجات المؤسسة وأهدافها حسب متغير المستوى التعليمي	21
76	يمثل الأسس التي تقوم عليها عملية الاتصال حسب متغير الأصل الجغرافي	22
77	يمثل الوسائل المستعملة عادة داخل المؤسسة في الاتصال التنظيمي حسب متغير التصنيف المهني	23
78	يمثل تأثير الحوافز المعنوية على تحقيق المهام حسب متغير الحالة العائلية	24

79	يمثل تأثير الاتصال الرسمي على خلق روح التعاون لاتخاذ القرار حسب متغير الجنس	25
80	يمثل التسيير الغير عقلاي وما يترتب عنه من فشل في سير عملية الاتصال حسب متغير التصنيف المهني	26
82	يمثل عامل الزيادة في وتيرة الإنتاج ومدى مساهمته في نجاح عملية الاتصال حسب متغير السن	27
83	يمثل التنسيق بين الإدارة والعمال لنقلهم للمعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم حسب متغير التصنيف المهني	28
84	يمثل الأسلوب المتبع عند الاتصال بمدير المؤسسة حسب متغير الأقدمية	29
85	يمثل مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل حسب متغير السن	30
86	يمثل تأثير عامل الأقدمية في الأداء الاتصالي للعاملين حسب متغير السن	31
87	يمثل تأثير الانتماء الجغرافي على صعوبة الاتصال بين العمال حسي متغير مكان الإقامة	32

مَدِينَة

تعيش المنظمات في عصرنا هذا تسارعًا في كافة مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية، الثقافية الإنسانية... الخ ، وفي ظل هذا التسارع ، تسعى المنظمات إلى تحقيق ما تضعه من أهداف ، باستخدام كافة الإمكانيات و الموارد المتاحة ، ويعتبر العنصر البشري أحد أهم المقومات المنظمة ، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها، من أجل الرقي بها نحو الأفضل ، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية .

ولتحقيق هذه الأهداف تعتمد على العاملين، كركيزة أساسية للوصول إلى مبتغاهما، فيتفاعلون مع بعضهم البعض ، وهذا التفاعل يؤدي إلى اتفاق في بعض الأمور والاختلاف في البعض الآخر، مما ينتج عنه صراع، حيث يعد هذا الأخير من الظواهر الطبيعية التي تحدث في المجتمعات البشرية كافة ، فهو عبارة عن عملية خلاف أو نزاع، التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير ، من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة.

فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية، بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات في شتى أجزاء المنظمة، ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، مثل تبادل المعلومات، والرأي، الخبرة، التعاون، التشاور، والاستفسار عن أمر ما وغيره.

وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك ، أو إلى الصراع والتعارض ، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية، هو الوجه الجديد للصراع ، ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتنف أنواعاً عديدة من الصراعات، التي تستحوذ الكثير من وقتهم، ولهذا تلجأ الإدارة إلى كبت هذا الصراع عن طريق تقوية قنوات الاتصال بين الأفراد أو بين الرؤساء ومرؤوسيهـم .

لأن الاتصالات في مجال الإدارة، هي عملية إرسال واستقبال المعلومات والاتجاهات اللازمة بممارسة الوظائف الإدارية المختلفة ، والاتصال الفعال عنصر هام من عناصر التوجيه، لأنه يربط بين كافة أفراد القوة العاملة، من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل، في اتجاهات محددة، ترسمها الإدارة من ناحية وتقبلهم لأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى .

ومحاولة منا الإحاطة بجميع نواحي الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول : وفيه تطرقنا إلى موضوع الدراسة وتتضمن أسباب اختيار الموضوع، الأهداف، الأهمية إشكالية الدراسة وصياغة فروضها ، والدراسات السابقة والتعقيب عليها .

الفصل الثاني : وقد خصص هذا الفصل للحديث عن سوسيولوجيا الصراع التنظيمي والاتصال الرسمي بالمؤسسة حيث تناولنا في الصراع: مفهومه ، مراحلها ، خصائصه ، أشكاله ، مستوياته ، الآثار السلبية والإيجابية ، و إستراتيجية إدارته ، أهميته ، والمداخل النظرية المفسرة له .

أما بالنسبة للاتصال الرسمي فتناولنا: مفهومه، عناصره، أنواعه، شروطه، طرائقه، شبكاته، معوقاته، أهدافه، أهميته، والمداخل النظرية المفسرة له.

الفصل الثالث : ومن خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم خطوات الإجراءات المنهجية، من خلال مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة، كما تطرقنا لعينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها، كما تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانياً من خلال العرض الكمي والكيفي للجداول، وبين جمع المعلومات وتفرغها في جداول بسيطة وجداول مركبة وتحليل وتفسير معمق لبيانات الجدول واختبار الفروض وتحليل النتائج المتوصل إليها وعرض نتيجة عامة و في الأخير تطرقنا إلى الخاتمة تنهي الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الباب الأول:

الإطار التصوري و النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار التصوري و النظري للدراسة

تمهيد:

- ❖ أسباب اختيار الموضوع
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ إشكالية البحث
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ تحديد المفاهيم
- ❖ الدراسات السابقة

تمهيد:

إن اعتماد الباحث للمنهج العلمي في سعيه لدراسة موضوع ما، يفرضّ عليه التقيّد بخطوات محدّدة من أجل الوصول إلى نتائج لها صبغة وصفية علميّة، و ما يقتضي في بداية هذه الدراسة هو القيام بالخطوات المنهجية التي تمكننا من فهم موضوع دراستنا، بما يسمح من تبني وجهات نظر معينة، وتمكين الباحث من إبراز حدود بحثه، ويكون ذلك من خلال طرحه لإشكالية الدراسة.

أولاً- أسباب اختيار الموضوع:

لقد جاء اختيار الموضوع بناءً على العديد من الاعتبارات نذكر منها:

أ/الأسباب الذاتية :

- 1- الميل الشخصي في التعرف والتعمق في دراسة هذا الموضوع .
- 2- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصصي في علم الاجتماع العمل والتنظيم .
- 3- الرغبة في فهم نوع العلاقة التي تربط الصراع التنظيمي والاتصال الرسمي .

ب/الأسباب الموضوعية :

- 1- قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول به إلى الميدان.
- 2- توفر المادة العلمية حول موضوع الدراسة .
- 3- محاولة التعرف على الواقع الفعلي للصراع داخل المؤسسة و تأثيره على الاتصال بين جماعات العمل .

ثانياً- أهمية الدراسة :

- 1- التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وعلاقته بالاتصال الرسمي .
- 2- التعرف على رأي العمال حول الصراع في هذه المؤسسة والى أي مدى يرفع أو يقلل من شدة الاتصال الرسمي.
- 3- تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية و هو إدارة الصراع و الاتصال.

ثالثاً- أهداف الدراسة :

- 1- محاولة تقديم إطار نظري يساهم في توضيح مفهومي الصراع التنظيمي و الاتصال الرسمي لتحفيز الباحثين لإجراء دراسات في هذا الإطار .
- 2- محاولة التعرف على أسباب الصراع داخل المؤسسة .
- 3- محاولة التعرف على مدى مساهمة الصراع بين العمال والإدارة في زيادة المشاركة في الاتصال الرسمي.
- 4- محاولة الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والاتصال الرسمي بالمؤسسة.

رابعا - إشكالية البحث:

يمثل الصراع التنظيمي على المستوى البنوي و الوظيفي نقطة ارتكاز أساسية للفكر السوسولوجي، فهو تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري، التي يقوم بها الأفراد بشكل فردي أو جماعي، مما يخلق اتصال رسمي أو غير رسمي داخل التنظيم .

إن الصراع التنظيمي والاتصال الرسمي في إطار مناقشته في الفكر السوسولوجي الماركسي الذي صاغ العلاقة الجدلية القائمة بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج ، والذي مهد لظهور صراع طبقي قد بحث في المساواة بين الطبقات الاجتماعية في تنظيم رسمي ، هذا التنظيم الذي مكن للفئات السوسيو مهنية كفئات بروليتارية أن تتمتع بنفس القواعد والحقوق الذي يتمتع بها باقي المجتمع، والذي كان تحت هيمنة الطبقة البورجوازية المالكة لوسائل الإنتاج ، فلكل صراع تنظيمي وسائل ونتائج تساعده على اكتشاف فرص التغيير والتطوير وتركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر من الجماعية ، مما يؤثر على الاتصال الرسمي بالمؤسسة حيث تحدث في هذا الخصوص " فريدريك تايلور " من خلال وضعه لمبادئ الإدارة العلمية، للقضاء على جميع أسباب الخلافات بتحديد المهام اليومية الموكلة إلى كل موظف للوصول إلى أكبر قدر من الكفاءات، أي أنه لم يتحدث عن الاتصالات إلا لكونها أسلوب رسمي يسهل عملية القيادة والرقابة على المؤسسة بتركيزها على النواحي الميكانيكية وتجاهلها للنواحي السيكولوجية.

وبناءً على هذا التصور يمكننا القول أن الصراع التنظيمي، يعمل على إضعاف الاتصال في جميع جوانبه خاصة الرسمية وذلك راجع لكونه يحمل معنى المساس بالقيم الذاتية للفاعلين من خلال الحط من قيمهم و الإضرار بهم .

وانطلاقاً من هذا سنحاول ضمن هذه الدراسة معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على ممارسة الاتصال الرسمي بالمؤسسة، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- كيف يؤثر الصراع التنظيمي على ممارسة الاتصال الرسمي بالمؤسسة ؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يمكن للدور الاجتماعي للمؤسسة الجزائرية أن يضبط أي سلوك اجتماعي غير عقلاني؟

- كيف يمكن للوضعية المهنية للعامل انطلاقاً من مستواه التعليمي أن تؤثر في وتيرة التسيير الرشيد والعقلاني ؟

خامساً - فرضيات الدراسة:

أ_الفرضية العامة:

- الصراع التنظيمي كظاهرة سوسيولوجية مرتبطة بطبيعة الاتصال الرسمي بالمؤسسة.

ب_الفرضيات الجزئية:

- قد يكون الصراع اجتماعي من قبل أقلية معينة برجوازية من أجل الحفاظ على مكاسب اجتماعية.
- يؤدي التفاوت الواضح في المستوى التعليمي للعامل إلى صعوبة وتيرة التسيير العقلاني .

سادساً - تحديد المفاهيم:

1/ مفهوم الصراع التنظيمي:

✓ اصطلاحاً: أوضح "ماهر" طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد ، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين ، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته مما يؤدي إلى حدوث صراع بين الفرد والآخرين.

فقد عرفه "القيوتي": بأنه عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر حيث يؤثر هذا كذلك على قدرته بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمت مصالحه.¹

وقد عرفه "مارش وسايمون": بأنه الاختلال الذي يحدث في الآليات المقننة لعملية اتخاذ القرار وبالتالي فإن الفرد والمجموعة تواجه صعوبة في اختيار البديل السلوكي.²

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1. (عمان: دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015)، ص53 .
² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

ويعرف بأنه كلمة الصراع تستخدم غالباً لوصف مساحة عريضة من الخلافات كل شيء يبدأ من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً، والصراع في أصله عبارة عن عدم التجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين مصالح أو بين الأفكار، كما أن الصراع طبيعي ومتجذر في حياة الإنسان¹.

حيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لوضع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية².

✓ **إجرائياً:** الصراع التنظيمي هو ذلك الخلاف الحاصل بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم بسبب اختلاف وجهات النظر وسعي كل فرد للحفاظ على مصالحه الشخصية وتباين الاتجاهات الفكرية نحو المهام الموكلة إليهم مما يؤدي إلى نشوب صراع داخل المؤسسة.

2/ مفهوم الاتصال الرسمي:

✓ **اصطلاحاً:** يعرفه "هوكنز وبرستون": عملية الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الوسائل لتحقيق الأهداف المرجوة .

ويعرفه " ليلكو": بأن الاتصالات تعتبر وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه وتعبير عن الأفكار³ .

ويعرف بأنه: تلك الأشكال الممكنة للاتصال الرسمي بين مختلف المستويات سواء كانت قيادات عليا أم وسطى ، أم موظفين عاديين داخل المؤسسة.

وهو انتقال المعلومة والأفكار والعواطف والمهارات باستخدام الكلمات، الصور، رموز، فهو عملية حيوية من دونه يتعذر إنجاز أي عمل في التنظيم الرسمي⁴.

¹ تالولا كارتر، إدارة الصراع بين الزملاء، ترجمة سعيد الهاجري ، ط1. (السعودية : العبيكان للنشر، 2009)، 11 .

² دار أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2. (بيروت: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014)، 149 .

³ فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، ط1. (عمان : دار أسامة، 2012)، 246 .

أحمد عبدلي، ليلي فقيري، سلامي أسعيداني، الوجيز في ادارة المؤسسات الاعلامية، ط1. (الجزائر: دار الخلدونية، 2016)، 65 .

✓ **إجرائياً:** الاتصال الرسمي هو ذلك التفاعل القائم بين الأفراد والجماعات من خلال قنوات الاتصال الرسمية يتم فيها نقل المعلومات واستقبالها بين أطراف التنظيم بشكل منظم وفعال من أجل نجاح التسيير أو ضعفه داخل المؤسسة.

7/الدراسات السابقة :

➤ **الدراسة الأولى :** "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" - دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة .

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل " 2013-2014 "

اسم الطالبة : زرقاوي أمال .

أ/الإشكالية:

إن الصراعات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية هي إفرازات مباشرة أو غير مباشرة حيث دخل جسمها عناصر تنظيمية وثقافية غريبة فإنها تتصدى لها بمختلف الوسائل ، إذ نعتقد أن الصراع داخل التنظيم هو سبب عدم الرضا وظهور مشكلات تنظيمية .

التساؤل الرئيسي:

_ إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ؟

ب/فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى : عدم اشتراك الرئيس لمرووسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة .

الفرضية الثانية:عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

الفرضية الثالثة: كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظهرت التغيب عن العمل.

الفرضية الرابعة : الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية .

ج/المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي .

د/أدوات الدراسة: الملاحظة – المقابلة – الاستمارة.

هـ/العينة: مؤسسة صناعة الكوابل – بسكرة .

و/نتائج الدراسة:

- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى الشعور بالتهميش .
- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال علا أنها تعاليا يخلق جو من عدم الرضا.
- التحريصات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبني صراعات .
- تأخير المهام الموكلة لهم هو أحد أشكال الصراع في المؤسسة والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في إنجازهم.

➤ **الدراسة الثانية:** " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري " – دراسة حالة الجماعات المحلية – الجزائر.

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل " 2004-2005 " .

اسم الطالب : ناصر قاسيمي.

أ/الإشكالية:

إن البحث في عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري يدفعنا إلى محاولة مناقشة العلاقة بين هذه الظاهرة وفعالية التنظيم لأن عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الأشكال مثل المنافسة والتعاون أو ربما حسب نمط تسيير الصراع ليكون وظيفيا أولا وظيفيا بالنسبة للتنظيم .

تساؤلات الدراسة:

_ ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟

_ كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم ؟

ب/فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى : تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير .

الفرضية الثانية : كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين واشتركهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى إلى إثارة مظاهر الصراع .

الفرضية الثالثة: كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي.

ج/المنهج المتبع: دراسة حالة.

د/أدوات الدراسة: الاستمارة – المقابلة.

هـ/العينة: موظفي ولاية الجزائر.

و/ نتائج الدراسة:

- من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري و كيف يعمل، وفهم نظام مغلق على البيئة الخارجية ومغلق داخليا أيضا، من خلال تهميشه فئات معينة و من خصائصه: كثرة الإجراءات و تعقدها ونسيان تحقيق الفعالية ، وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، مما ينعكس هذا على إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع .

➤ الدراسة الثالثة: "الصراعات التنظيمية وانعكاساته على الرضا الوظيفي" _دراسة مقارنة لوجهات

نظر العاملين في جامعتي الأزهر الإسلامية.

التخصص: إدارة الأعمال – كلية التجارة – غزة " 2008".

اسم الطالب : أحمد يوسف أحمد اللوح .

أ/الإشكالية:

إن موضوع الصراع ليس بالأمر الحديث ، حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ القديم ، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو الوجه الجديد للصراع، ويعود هذا لاستحواذه على ما يقارب من 20 من وقتهم لهذا تلجأ الإدارة إلى كبت الصراع .

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على رضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

- ماهي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

- ماهي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ؟

ب/فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي .

الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات المتبعة ، في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين للمتغيرات الشخصية الديمغرافية التالية : الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - مكان العمل .

ج/المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي .

د/أدوات البحث: الاستمارة.

هـ/العينة: فئة الأكاديميين و الإداريين في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة.

و/نتائج الدراسة:

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة.
- أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية ، حيث تبرز هذه الأسباب في محدودية الموارد .
- أن هناك استخداما متوسطا لاستراتيجيات إدارة الصراع .
- أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل الجامعتين حسب الترتيب.

➤ الدراسة الرابعة: "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية".

دراسة حالة - مطاحن الأوراس - باتنة .

التخصص: تنظيم الموارد البشرية "2007-2008" .

اسم الطالبة : فرحاتي لويزة .

أ/الإشكالية:

في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت المنظمات تقوم على أساس مستوى استعمال هذه التكنولوجيا، حيث يعتبر البعض بأن مستوى التطور للمجتمعات وخاصة المنظمات، مرتبط بمستوى الاتصال فيها، وهو من بين المقومات الأساسية لنجاح المنظمات و تفعيل أداء العاملين لتحقيق مهامهم .

التساؤل الرئيسي:

- ماهي العلاقة بين الاتصالات الرسمية والحوافز المعنوية ؟

التساؤلات الفرعية:

هل تبادل المعلومات المختلفة بين الرئيس والعاملين يزيد من إحساسهم بالأهمية ؟

هل يمكن اعتبار الاتصال الفعال حافز معنوي للأفراد ؟

ب/فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى : ممارسة الاتصال بفعالية يؤدي إلى إحساس العامل بالأهمية .

الفرضية الثانية : الحوافز المعنوية مهمة لدى العامل .

الفرضية الثالثة: الاتصال الرسمي الفعال حافز مادي للأفراد.

ج/المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي .

د/أدوات البحث: استمارة استبيان.

هـ/العينة : عمال مطاحن الأوراس.

و/نتائج الدراسة:

- ممارسة الاتصال بشكل فعال بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي إلى إحساس الأخير بالأهمية والعكس .
- الحوافز مهمة تماما كالحوافز المادية وهذا واضح من خلال رغبة العمال في أن تقدم لهم المؤسسة حوافز كالترقية والتقدير والحوار معهم والمشاركة في الإدارة وغيرها من الحوافز المعنوية الأخرى.
- الاتصال الفعال في حد ذاته حافز معنوي للأفراد.

➤ **الدراسة الخامسة:** "واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية" _ دراسة حالة لبريد الجزائر

مستغانم .

التخصص: صحافة مكتوبة واتصال "2018-2019".

اسم الطلبة : عبيد اسماعيل / بن كعبيش ياسين.

أ/الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في حياة البشر فالتبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج الذي لا يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم بنوعيه الرسمي والغير الرسمي فهو يخلق جو تعاوني يسهل عملية التفاعل لتحقيق الأهداف.

التساؤل الرئيسي:

ما هو واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر_ مستغانم ؟
- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر_ مستغانم ؟
- ماهي الصعوبات والمعوقات التي تواجه التطبيق الفعلي في المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر_ مستغانم ؟

ب/فرضيات الدراسة:

- نستنتج من كل هذه المعلومات أن هناك اتصال رسمي في مؤسسة بريد الجزائر_ مستغانم ويجسد بكل مستوياته وبالتالي فقد تحققت الفرضية الأولى للدراسة .
- الاتصال الرسمي له دور كبير وفعال في مؤسسة بريد الجزائر_ مستغانم من خلال زيادة الفعالية في العمل وتحسين أداء العاملين وعلاقته بالحوافز المعنوية.

ج/المنهج المتبع: دراسة حالة.

د/أدوات البحث: الملاحظة دون المشاركة، الاستمارة.

هـ/العينة: العينة القصدية.

و/نتائج الدراسة :

- يوجد اتصال رسمي في مؤسسة بريد الجزائر_ مستغانم و يجسد بكل مستوياته.
- للاتصال الرسمي دور فعال وكبير في مؤسسة بريد الجزائر_ مستغانم من خلال زيادة الفعالية في العمل وتحسين أداء العاملين.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال هذه الدراسات يظهر بأنها تناولت جانبا من موضوعنا الذي جاء تحت عنوان "الصراع التنظيمي وأثره على ممارسة الاتصال الرسمي بالمؤسسة"، بحيث أراد الباحثين التعرف على مفهوم الصراع ودرجة تأثيره، وأشكاله، مراحلها، وكذلك تحديد مستوياته داخل المؤسسة.

حيث توصلت الدراسات التي عرضت في مجال الصراع التنظيمي، أن لغة المشرف تخلق جوّ منعدم الرضا لدى العمال، وغياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى الشعور بالتهميش ويخلق جوّ من الخلاف أما فيما يتعلق بالاتصال الرسمي الذي كانت نتائجه كلها متجانسة إلى حد ما مع موضوع بحثنا نستخلص في الأخير أن الصراع التنظيمي هي نتاج لعملية تضارب المصالح والاحتياجات، ولكن بالمقابل نجد أن عامل الزمالة في العمل يقلل من حدة الصراع و يزيد في قوة الاتصال، وبناءا عليه تظهر لنا نتائج هذه الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة مع بعض جوانب دراستنا.

سوسيولوجيا الصراع التنظيمي والاتصال
الرسمي بالمؤسسة

تمهيد :

أولا : سوسيولوجيا الصراع التنظيمي

- ❖ مفهوم الصراع التنظيمي
- ❖ مراحل الصراع التنظيمي
- ❖ خصائص الصراع التنظيمي
- ❖ مستويات الصراع التنظيمي
- ❖ أشكال الصراع التنظيمي
- ❖ إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
- ❖ الآثار السلبية والايجابية للصراع التنظيمي
- ❖ أهمية الصراع التنظيمي

ثانيا : المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات، كما يعد من المواضيع الشائكة التي شغلت الكثير من الباحثين، في مجال الإدارة والعلوم الأخرى، وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات وفي جميع المستويات، لما لها من انعكاسات على سلوك الأفراد وأداء العاملين. فالصراع التنظيمي أحد أشكال العلاقات الحتمية والطبيعية، للاختلاف في الذاتية البشرية بين الأفراد داخل منظمات الأعمال، وقد أصبح التعامل معه من الأمور المهمة، لذا وجب الاعتراف به كسمة تنظيمية متلازمة لحياة المنظمات لذا لا بد من وجود نمط اتصال يكون منظم و رسمي تتمكن من خلاله المؤسسة القيام بعملية الاتصالات الداخلية والخارجية، والتي تتدفق في جميع الاتجاهات والمستويات في المنظمة.

أولاً: سوسيولوجيا الصراع التنظيمي

❖ ماهية الصراع التنظيمي:

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

تتعدد تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم ، ويمكن أن نورد التعريفات التالية:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية مايلي: الصراع هو التنازع أو التناقض ،الذي يتراوح بين اللين والفظاظة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص ،وأيضاً بين جوانب واتجاهات وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكاناً له في نظريات مختلفة.

تعريف boudling: الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع ،مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ،و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .

تعريف هاني عبد الرحمن صالح الطويل: يعرف الصراع بأنه تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري ،مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء¹.

تعريف زايد: الصراع التنظيمي بأنه النشاط الذي يقوم به الشخص (ا) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة، التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص ،والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه.

تعريف القحطاني: الصراع التنظيمي هو إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات ،مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل².

تعريف بدر: الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد أو آخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات¹

¹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1 . (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، 92.
² زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 93 .

2-مراحل الصراع التنظيمي:

يمكن فهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه كعملية متحركة (ديناميكية) تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث ، التي تتولد بالاستمرار وقد أشار بوندي إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي:

أ- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.

ب- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:

وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع².

ج- مرحلة الشعور بالصراع :

تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية ، وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن الطبيعة ومسبباته وما سوف يؤدي إليه ، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه وخاصة الخوف والقلق³.

د- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع ، أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد اتجاه أقرانه ، وبسبل مختلفة مثل العداوات والمشاحنات العلنية وقد

¹ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 93 .
 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1. (عمان : در المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008)،
 300².
³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، 300 .

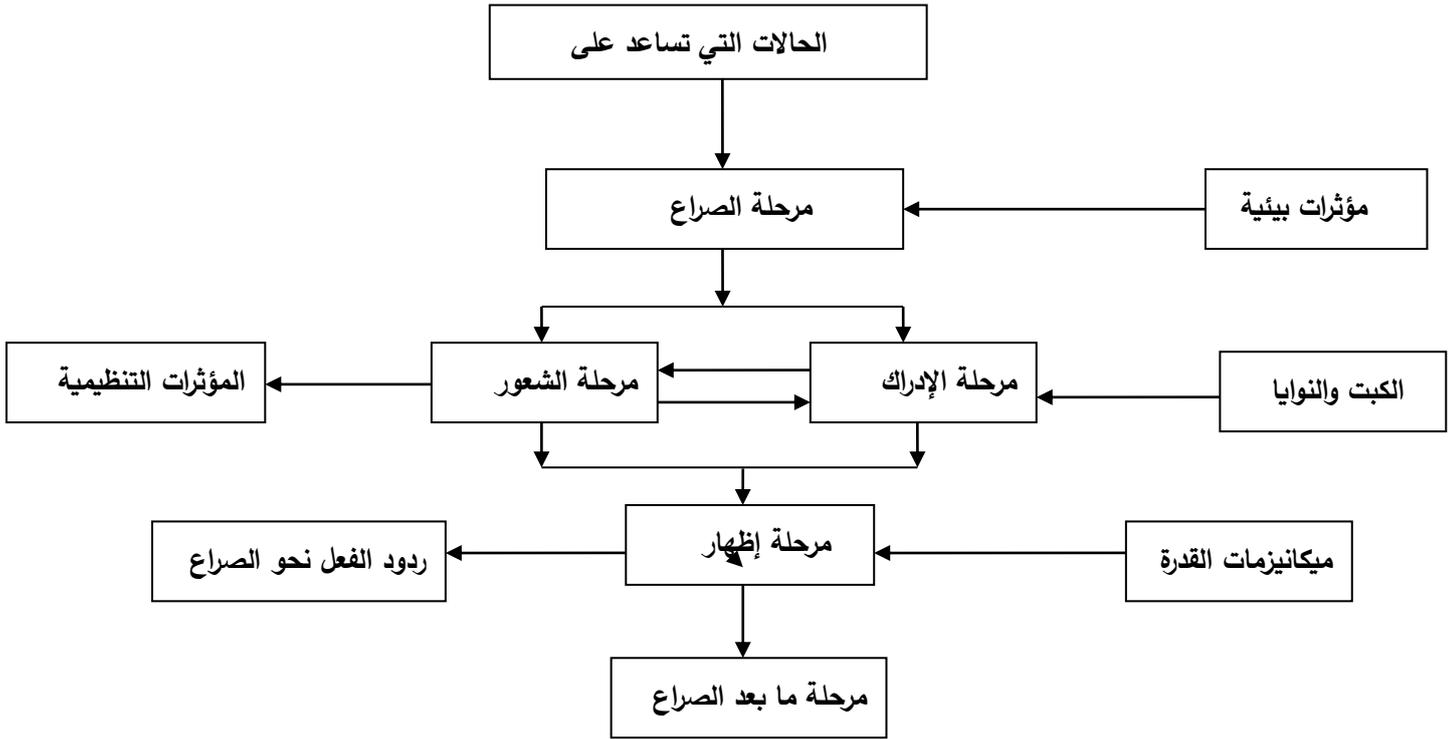
يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان¹.

هـ - مرحلة ما بعد الصراع العلني:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد الأمرين أولاً أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته، وهذا غالباً ما يؤدي على تفكيك المنظمة و الإضرار بها وبأهدافها، وربما إلى زوالها وهو الأكثر احتمالاً، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأطراف، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتّم عليه، أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط والحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجدداً إلى المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى وهكذا، ولا بد لإدارة المنظمة من إتباع السبل لمعالجة الصراع².

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 300 .

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص 301 .



شكل رقم (01) يوضح مراحل الصراع التنظيمي كما يراها " بوندي "

3- خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في مايلي¹ :

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطيوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل، أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2013)، 289- 290 .

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

4- أشكال الصراع التنظيمي:

تناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع أشكال الصراع، حسب المستوى الذي يحدث فيه وصنفت المستويات التي يمكن أن يحدث فيها الصراع إلى:

أ- الصراع داخل الفرد:

ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول شيء محدد أو رفضه للإقدام على سلوك معين، ويحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار، أو عندما يطلب من الفرد إنجاز بعض المهام أو الأدوار التي لا تتوافق مع خبراته واهتماماته، ومن أنماطه مايلي¹:

- **صراع الهدف:** يحدث هذا النوع من الصراع بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية وبين هدف إيجابي وآخر سلبي وذلك عندما توجد بعض العناصر الإيجابية والسلبية في العمل نفسه، كما يحدث هذا الصراع أيضا بين هدفين سلبيين وعلى الفرد أن يختار أحدهما، أي هدف الأقل ضررا.

- **صراع الدور:** ويشير الدور إلى مجموعة خاصة من الأنشطة المترابطة، التي يقوم بتنفيذها فرد معين، يطلق على مجموعة الأدوار التي ترتبط مباشرة بفرد معين مجموعة دور الفرد، ويقوم الأفراد في مؤسسة ما بمجموعة من الأدوار، يشكلون ما يطلق عليه مجموعة الدور التي تمثلها المحددات الرسمية وغير الرسمية ويتوقف صراع الدور في الكثير من الأحيان على عاملين هما:

- **طبيعة الموقف:** مثل درجة تعارض الأدوار وتناورها وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات.

- **شخصية الفرد:** ويتضمن تلك القدرة على التكيف حسب الموقف والقدرة على التجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار أو لآخر²

¹ بطرس حلاق، السلوك التنظيمي (سوريا : الجامعة الافتراضية السورية ، 2020)، 95 .

² بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص95.

ب- الصراع بين أفراد التنظيم:

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي وهذا المستوى من مستويات الصراع كثير الحدوث بين القائد الإداري وأحد المرؤوسين أو مجموعة منهم ويمكن رده إلى مصادر عدة من أهمها :

- عدم الاتفاق على الأهداف.
- الاختلاف على إجراءات بلوغ هذه الأهداف.
- الأمور العاطفية كالمشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة، ولاسيما بين الرئيس ومرؤوسيه والتي قد تكون أيضا تراكمية أو سابقة لموقع الصراع¹.

ج- الصراع بين المجموعات :

الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات ، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة وهذه الصراعات قد تكون يسيرة أو ثانوية ، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية أو الخطورة ، وليست بالضرورة جميعها دائما سلبية وضارة للمنظمة فقد تكون ايجابية شأنها شأن الصراع بين الأفراد، ويظهر الصراع بين المجموعات بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحهم على حساب وحدات أخرى تنظيمية².

5- مستويات الصراع التنظيمي:

يمكن أن يحدث الصراع في أكثر من مستوى تبدأ من الصراع الفردي حتى الصراع بين المنظمات، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم مستويات الصراع التنظيمي.

أ- الصراع النفسي:

¹ بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² بطرس حلاق، نفس المرجع السابق، ص 96.

وهو الصراع الداخلي الذي يحدث عندما تتناقض أهداف وقيم ومعايير الشخص الداخلية، وهي ما يسمى بالتناقض الذهني كما أشرنا من قبل، ومن الممكن أن يتعرف الفرد لأكثر من نوع للصراع النفسي وذلك حسب طبيعة الموقف، ومن أهم هذه الأنواع ما يلي :

- **صراع المفاضلة بين بديلين:** ويحدث عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين مرغوبين، ومن المخاطر التي تترتب على هذا الصراع احتمال شعور الفرد بالندم، عقب اختيار أحد البديلين وترك الآخر.
- **صراع رفض البديلين:** ويحدث عندما يرغب الفرد في المفاضلة بين بديلين غير مرغوبين، وبمعنى آخر يكون الاختيار بين أقل الضررين.
- **صراع القبول والرفض:** يحدث عندما يضطر الشخص على اختيار أو رفض بديل واحد، له آثار إيجابية (القبول) وله آثار سلبية (الرفض) ويتطلب حل هذا الصراع إعطاء وزن نسبي قوي لكلا العنصرين¹.

ب- الصراع بين الأفراد:

يحدث بين شخصين وبالتالي فهو يؤثر على شخصين فقط بالدرجة الأولى، وربما يمتد ليشمل أصحاب أو أقارب الطرفين في مراحل تالية للصراع ، وقد استخدم العلماء مجموعة من التجارب لدراسة طبيعة الصراع بين الأفراد والعوامل المؤثرة عليه.

ج- الصراع داخل الجماعة:

يحدث الصراع داخل الجماعة نتيجة اختلافات فكرية أو اختلافات شخصية أو عاطفية لمزيج من الأسباب السابقة².

د- الصراع بين الجماعات:

يحدث عندما تتصارع المجموعات على موارد تنظيمية معينة أو عندما تتعارض أهدافها مع بعضها البعض أو في الحالات التي تحاول فيها جماعة معينة تعظيم أهدافها على حساب الجماعات الأخرى.

و- الصراع داخل المنظمة:

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009)، 243.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 243.

يحدث الصراع داخل المنظمة في مستويين هما: الصراع الرأسي (الصراع بين المدير والموظف) والصراع الأفقي (الصراع بين المديرين بعضهم البعض أو الموظفين بعضهم البعض).

هـ - الصراع بين المنظمات:

يحدث في الحالات التي تتصارع فيها المنظمات على أسواق معينة أو الحالات التي تسعى فيها المنظمات على قيادة السوق والسيطرة صناعة ما¹

6- إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي:

قد قام كل من "بليك" و "موتون" وغيرهم أيضا بتحديد أساليب لإدارة الصراع، بين الأفراد أوضاها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما: الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة و الاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعدين، إحدائا يمتد من (صفر) إلى (9) وقد ركز على النقاط في زوايا الشبكة وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حدد الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

أ- أسلوب التجنب:

و يقصد بها الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة².

ب- أسلوب المواجهة و المكاشفة:

تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه، لتحديد المشكلة وتوضيحها والتعاون فيما بينهم ، لإيجاد الحلول البديلة واختيار الأنسب منها، يفيد هذا الأسلوب في المشاكل المعقدة التي يسودها غالبا سوء الفهم والتقدير الخاطيء هنا تتضح المشكلة وحلولها³.

ج- أسلوب الحل الوسط :

¹ خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 244.
² عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، "الاستراتيجيات الخمس في ادارة الصراع التنظيمي"، الجزء 2، (العدد، 14 جوان 2015) ص 89.
³ عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

ويتصف بقدر معتدل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

د- أسلوب المنافسة:

حيث يمكن إتباع هذه الطريقة عندما تتوافر الهياكل التنظيمية الملائمة وثقة المدير وعدالته ، وعندما تتوافر المعلومات الكاملة عن الصراع ، أما طريقة حسم الصراع بالقوة فيتبع عندما تكون الصراعات طارئة وفجائية بالمنظمة¹.

و- أسلوب التعاون:

عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة و إلى العلاقات الإنسانية ، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل، ومناقشها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع ، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا، إلا أنه أفضل الأساليب ويتم اللجوء إليها إذا كان موضوع الصراع، قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف².

7- آثار الصراع التنظيمي:

أ- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

فمن الآثار السلبية مايلي³:

- شيوع عدم الرضا ومشاعر الاستياء بين الأفراد في المنظمة، مع تباعد المسافات بين المنظمة والعاملين فيها.

- حدوث تعارضات بين أهداف كل طرف من أطراف النزاع أو الصراع ، مما ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والعامة التي وضعتها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها.

مها مراد علي أحمد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات" (مجلد، 34، العدد، 11 نوفمبر 2018) ص 288.

² مها مراد علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 288.

³ رزيق حنان، "فاعلية الإداري في إدارة الصراع التنظيمي" (أطروحة دكتوراه، جامعة البويرة، 2019)، ص. 87

- انخفاض روح الفريق ومستوى التعاون والتنسيق بين الأفراد المنظمة.
- سيادة روح الشك وعدم الثقة، مع التركيز على الإنجازات الفردية للعاملين على حساب الإنجازات الجماعية.
- انتشار المشكلات النفسية والجسمانية والوجدانية بين العاملين في المنظمة، نظرا لزيادة الضغوط على الفرد علاوة على ضغوط العمل.
- ابتعاد الإدارات العليا عن أهدافها الرئيسية بسبب استغراقها في التعامل مع الصراعات القائمة.
- قد يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت، الجهد والملل نتيجة محاولة إدارته وحله.

ب- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

فمن آثاره الإيجابية ما يلي¹:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل للمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة.
- يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد.
- يعمل على توضيح القضايا المثارة الخلاف عليها.
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار والتحضير في المنظمة.

¹ حسين التهامي، التفكير الابداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1. (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)،

8- أهمية الصراع التنظيمي:

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع، نستطيع تميز هذه النقاط حول أهمية الصراع التالية:

أ- الصراع أداة للتكيف والبقاء :

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

ب- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر، الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كيفية كبح جماعه بوصفه مجرد بشر¹.

ج- الصراع أداة للإبداع :

ولقد ذكر "روينسن" أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطرة عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع ، وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة ، وهو الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع².

د- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة :

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع لكونه من الإرباك و الفوضى فحسب، بل انهيار المنظمة سببا في زيادة فعاليتها، وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة، وهذا هو الذي يدفع (lesly) إلى القول أن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر

¹ أمل محمود علي العبيدي، " إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة " العدد 09 (2008): 80.

² أمل محمود علي العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

التنظيمي، منطلقا في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها، فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها¹.

ثانيا: المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي :

1/ نظرية الصراع عند ابن خلدون :

يعد ابن خلدون من أوائل المفكرين الاجتماعيين الصراعيين، إذ تناول الصراع بين البداوة والحضارة تناولاً تاريخياً علمياً، في كتابه الموسوم "العبر وديوان المبتدأ أو الخبر" وتاريخ العرب والعجم والبربر ومن عاصروهم من ذوي السلطان الأكبر، والذي يقع في اثنا عشر مجلداً أولها كتاب "المقدمة".

إن نظرية ابن خلدون الصراعية إنما تكمن في نظريته الدائرية، فلقد أشار إلى أن الحياة التي نعيشها ماهي إلا صراع مزمن بين البداوة والحضارة، فالصراع هذا غالبا ما يقود إلى سقوط الملك أو الخلافة أو المجتمع، إذ يسيطر البدو على الملك بعد أن يستقروا في المنطقة الحضرية، كما يحاول الحضر السيطرة على الريف والتوغل في البادية وإخضاع البدو لسلطانهم، إلا أن البدو غالبا ما يتوطنوا في المناطق الحضرية، ويستقروا هناك إذ يفقدوا عصبيتهم القبلية ويتعودوا على حياة المدينة المترفة إلى أن يضعفوا فيقدم عليهم سكان البادية ويسقط حكمهم، وهكذا يعيد التاريخ نفسه ويصبح الملك مصدرا للغزو البدوي الذي يتكرر ويعيد نفسه بين وهلة وأخرى².

إن الصراع بين الفئتين الاجتماعيتين البدو والحضر، يرجع إلى رغبة سكان البدو بالسيطرة على الحضر كما يرجع إلى قوة العصبية القبلية عند البدو، وضعفها عند الحضر، وبالتالي انتصار البدو على الحضر في اكتساب الأراضي والاستحواذ عليها، وعند انتهاء الصراع تسقط الحضارة وشموخ البداوة كقوة حاكمة مهيمنة³.

¹ أمل محمود علي العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 81.
إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة " دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة"، ط3. (عمان: دار وائل للنشر، 2015)، 128.

³ إحسان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 129.

2/ نظرية الصراع عند كارل ماكس :

يعد ماكس من أهم العلماء الأوائل الذين كان لهم الفضل في ظهور منظور الصراع، فقد درس المجتمعات القديمة والمعاصرة بهدف توجيه مجرى التاريخ، وذهب إلى أن النسق الاقتصادي يعد المصدر النهائي للسلوك الاجتماعي والنظم الاجتماعية، كما أسهم بصفة خاصة في نظرية الصراع الحديثة بطرق متعددة، وقد اهتم أيضا بالتعرف على الصراع بين الجماعات التي ترتبط بعلاقات مختلفة مع وسائل الإنتاج، أي التقنية وقوة العمل المستخدمة، وأن ضبط هذه الوسائل يؤدي إلى اضطهاد بعض الجماعات واستغلالها لبعض الجماعات الأخرى¹.

وقد أوضح ماكس بأن كل التاريخ السابق لم يكن إلا تاريخ صراع طبقي، تحركه صراعات القوى و تناقضاتها والتي تتمثل في الطبقات الاجتماعية، حيث كان يوجد دائما طبقات تمتلك وطبقات لا تمتلك وتبعا لذلك طبقات حاكمة ومحكومة، ولذلك فإن الأغلبية البشرية حسب التصور الماركسي كانت تعمل بمشقة، بينما أقلية ضئيلة تتمتع بالملذات، ويصف ماكس هذا الشكل الوجودي في المجتمع الرأسمالي بقوله أن طريقة الإنتاج الرأسمالية الحالية تقترض مسبقا وجود طبقتين اجتماعيتين، فمن جهة طبقة الرأسماليين التي تمتلك وسائل الإنتاج المعيشية، ومن جهة أخرى طبقة البروليتارية التي نظرا لتجردها من هذه الملكية لا تمتلك للبيع سوى سلطة واحدة هي قوة عملها، ولذلك تضطر لبيع قوة عملها بغية الحصول على وسائل معيشتها وقيمة هذه السلعة على أي حال تحددها الكمية الضرورية اجتماعيا أو المتجسدة في إنتاجها².

¹ طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع)، 95. علي مولا، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع " التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع"، ط1. (الأردن: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 2007)، 87-88.

ثالثا: سوسيولوجيا الاتصال وإشكالية الممارسة

بالمؤسسة

➤ ماهية الاتصال الرسمي

- ❖ مفهوم الاتصال الرسمي
- ❖ عناصر العملية الاتصالية الرسمية
- ❖ أنواع الاتصال الرسمي
- ❖ شروط الاتصال الرسمي
- ❖ طرائق الاتصال الرسمي
- ❖ شبكات الاتصال الرسمي
- ❖ معوقات الاتصال الرسمي
- ❖ أهداف الاتصال الرسمي
- ❖ أهمية الاتصال الرسمي

رابعا: المداخل النظرية المفسرة للاتصال الرسمي بالمؤسسة

ثالثا : سوسيولوجيا الاتصال وإشكالية الممارسة بالمؤسسة.

❖ ماهية الاتصال الرسمي

1/ مفهوم الاتصال الرسمي:

وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية، تنتقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنتقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضا من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة، وتستلزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة فلا يتم تخطى مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى دون طريقة رئيسته المباشر¹.

2/ عناصر العملية الاتصالية الرسمية:

تتكون عملية الاتصال الرسمية من العديد من العناصر المتكاملة، حيث لا تتم العملية إلا بوجودها وهي كالتالي:

أولاً: المرسل أو المصدر

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي، بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم، وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات، فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

ثانيا : الرسالة

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات، خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها، والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي².

¹ محمد الفاتح محمد بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1. (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016)، 168.

² بشار الوليد، المفاهيم : الإدارة الحديثة ، ط1.(عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2009)، 32.

ثالثا: الوسيلة

هي القناة التي تنتقل المعلومات عن طريقها، من المرسل إلى المستقبل أو المستقبلين وهناك العديد من الرسائل الخاصة بالاتصال، ومنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات واللجان والندوات وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية.

رابعا: المستقبل

والمقصود به الشخص المراد وصول الرسالة إليه، ويلعب دورا كبيرا في تحديد صفات وخصائص الرسالة حتى يمكن وضع الرسالة المناسبة التي تؤدي إلى إحداث التأثير المطلوب¹.

3/ أنواع الاتصالات الرسمية:

❖ توجد نظرتان للاتصالات الرسمية هما:

أ- النظرة القديمة للاتصالات الرسمية:

للتنظيم الرسمي عدة مبادئ يبني عليها، منها وحدة الأمر والمقصود بهذا الأمر، أي أن الأوامر (المعلومات) يجب أن تساب من أعلى إلى أسفل حتى بلوغ قاعدة الهرم التنظيمي، وهذا هو المقصود بلفظ نظام الاتصالات الرسمية يحدد:

أ- المستويات الإدارية داخل التنظيم وكذلك تدرجها.

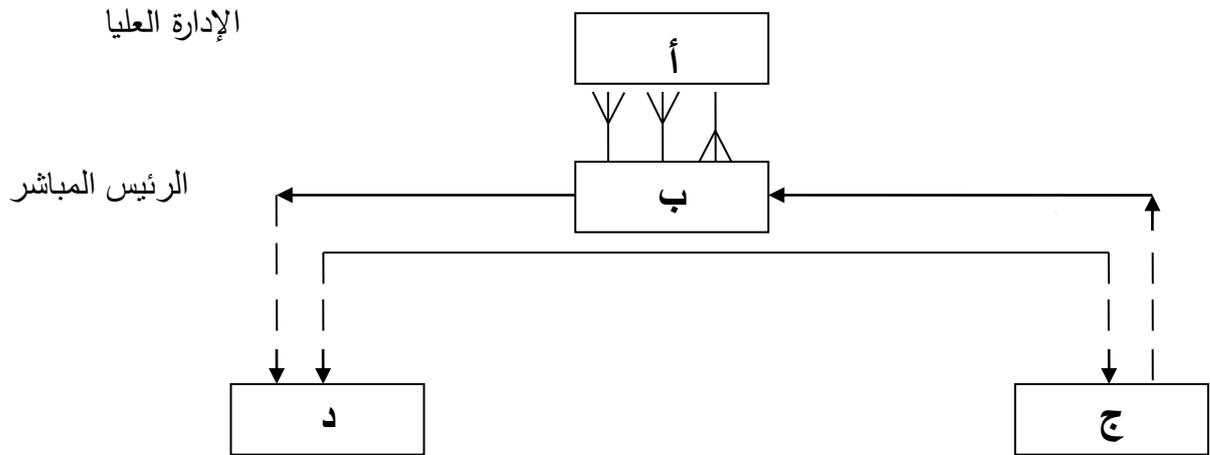
ب- مقدار السلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى.

ت- الأفراد الذين تقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات .

ث- نوعية المعلومات التي يتم تداولها في نطاق كل مستوى².

¹ فتحي محمد أبو الناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية " النظريات والمهارات" ، ط1. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008)، 75.

محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي " والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية " ، ط1. (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008)، 295.



شكل رقم (2) يوضح النظرة القديمة للاتصالات الرسمية

ب- عيوب النظام القديم للاتصالات الرسمية:

أ- بطء عملية الاتصالات بسبب عدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات أو استقبالها.

ب- انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظرا للتقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية.

ت- انخفاض الدافعية الذاتية للفرد نظرا لعدم توافي الحرية في الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات .

وبالرغم من وجود هذه العيوب، فإن التنظيم لا يمكن أن يقوم في غياب نظام الاتصالات الرسمية وإنما ينبغي أن يكون هناك نظرة حديثة لنظام الاتصالات الرسمية للإقلال من جمودها¹.

ت- النظرة الحديثة للاتصالات الرسمية :

لكي يتم توفير نظام اتصال رسمي مناسب داخل التنظيم، يجب أن يتم تنظيمه بدقة في ضوء الهدف الذي ينبغي تحقيقه، وعلى أساس سماحه بتدفق حر وطلاق للأفكار والمعلومات والمشاعر والاتجاهات في كل جوانب التنظيم، ليأخذ في الاعتبار أبعاد الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية، حتى يشير لايكرت (liker) إلى نظام الاتصالات الرسمية بمفهومها القديم، على أنه لا يصلح كمنطق لتحقيق

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 297.

الأهداف فهي لا تتسم بالموضوعية، أي أن المراسل والمرسل إليه لا يدخل في اعتباره وزن للعوامل الشخصية أو ماشابههما¹.

حيث تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، عن طريق ثلاث اتجاهات أساسية هما:

أ- **عند الاتصال بالرؤساء** : تزويدهم بإجابات على طلباتهم وإعلامهم بالتقدم الذي وصل إليه المرؤوس، وطلب مساعدتهم في حل المشاكل وتزويدهم بالأفكار والاقتراحات، لتحسين العمل وللحصول على توضيحات لأوامرهم وتعليماتهم.

ب- **عند الاتصال بالنظراء** : وهم زملاء العمل من نفس المستوى الوظيفي، لمشاركتهم الأفكار من أجل تحسينات العمل، ولتنسيق النشاطات معهم ولتزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها للاعتراف بهم كأفراد.

ت- **عند الاتصال بالمرؤوسين** : لإصدار الأوامر وتعليمات وإقناعهم بأهمية التغيرات، ولتقييم أدائهم وللتأديب².

وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى اتصالات عمودية واتصالات أفقية، حيث نجد في الاتصالات العمودية الاتصال الصاعد والاتصال النازل كمايلي:

3-1- الاتصال النازل:

وهي تلك الاتصالات التي تتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، ويسمى أيضا بالاتصال الهابط وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والبيانات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين و توجيههم في الاتجاه الصحيح ، ويتم الاتصال فيها من أعلى ابتداء من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى إداري³.

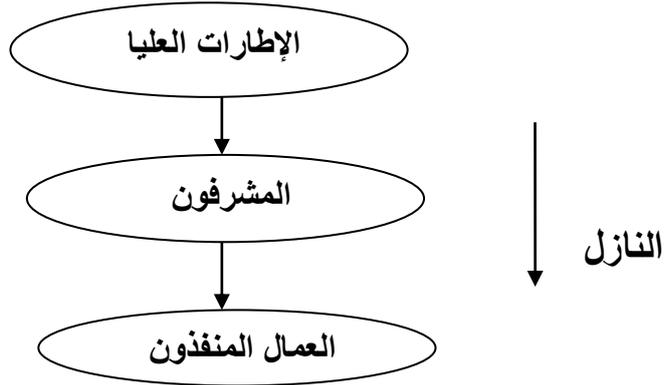
¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 296.

² محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

³ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1. (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016)، 114.

ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال في مايلي¹:

- أ- الأوامر والتعليمات الخاصة والمرتبطة بالعمل.
- ب- معلومات حول العمل وعلاقته بالأعمال الأخرى.
- ت-معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية.
- ث-التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.



شكل رقم (03) يوضح الاتصال الرسمي النازل

3-2- الاتصال الصاعد :

وهي الاتصالات التي تصدر عن العمال والمنفذين ، والمتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر العليا داخل التنظيم . لهذا فان زيادة حجم المعلومات الصاعدة، دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها. تحتوي الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة، كما توضح مدى التجاوب مع توجيهات الإدارة العليا، فتوفر بذلك التغذية الراجعة اللازمة لضبط العملية الإنتاجية والتنظيمية، وبهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة، في التأثير على القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا بما يصدر عنه من معلومات².

❖ ويتجسد ذلك من خلال:

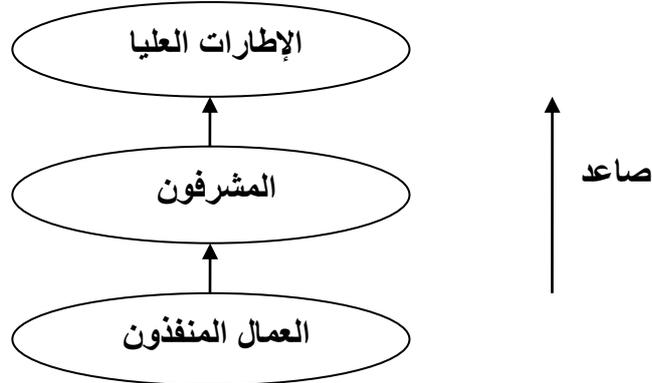
- أ- تقديم المعلومات حول الآراء وظروف العمل والمتمثلة في التقارير.
- ب- تقديم الشكاوى، التظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسين.

¹ شوشة مسعود، دلاسي أحمد "الاتصالات الإدارية في المنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية 07، 28 (جانفي، 2018): 80.

² بوفلجة غياث، لمبادئ التسيير البشري (السداسي الأول، ديوان المطبوعات الجامعية 09، 2016) ص 94.

ت- تتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

ث- طلب توضيحات واستفسارات حول العمل¹.



شكل رقم (04) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

❖ **ومن وسائل الاتصال الرسمي نجد:** لوائح العمل والمنشورات الدورية وغير الدورية، مجلات الحائط الصحف، ولوحات الإرشاد، السينما، والتلفزيون وأجهزة الإذاعة، المقترحات، المقابلات².

3-3- الاتصال الأفقي:

هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة³.

❖ وظائف الاتصال الأفقي:

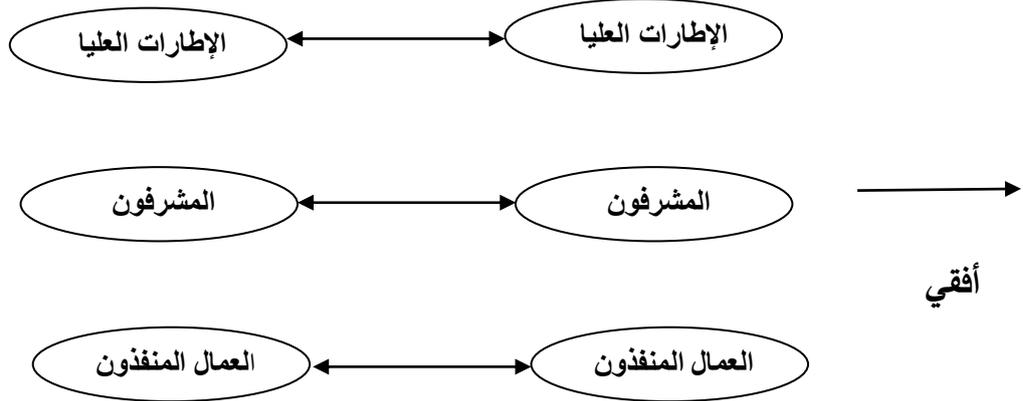
- تنسيق المهام: كعقد اجتماع شهري من أجل تحقيق أهداف الدراسة.
- حل المشكلة: يجتمع الأعضاء لإيجاد حل لمشكلة عارضة قد تعترض المؤسسة.
- تبادل المعلومات: يجتمع الأعضاء ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء المؤسسة⁴.

¹ شوشة مسعود، دلاسي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² رستم اظفي كمال، الجماعات القيادية في مجال التطبيق، سلسلة علاقات العمل، ط3. (القاهرة: دار الحمamy للطباعة، 1966)، 33-67.

³ عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، ط1. (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012)، 08.

⁴ عمر طراونة، مرجع سبق ذكره، ص 09.



شكل رقم (05) يوضح الاتصال الرسمي الأفقي

3-4- الاتصالات القطرية:

أي طرق الاتصالات بين أفراد مستويات إدارية مختلفة، بينهم علاقة وظيفية من دون علاقات إدارية رسمية، بل تتعداها إلى الاتصالات الغير رسمية التي تتم بين الأفراد، في كل الاتجاهات داخل المؤسسة والتي تؤدي إلى زيادة السرعة، والتنسيق في تحقيق الأهداف في بعض الأحيان¹.

3-5- الاتصالات الخارجية:

تتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات، والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة، مثل العملاء (والذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود عمل المنظمة في المقام الأول)، فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتؤثر بحلقات كثيرة جدا، وتتم هذه الاتصالات عبر قنوات رسمية سواء التقليدية منها أم الالكترونية، الشفهية أم التحريرية².

4/ شروط الاتصالات الرسمية:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الاتصالات الرسمية وهي³:

أ- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.

¹ يوسف قزاقرة وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع)، 94.

² بشير العملاق، القيادة الإدارية، ط1. (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، 208.

³ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية، ط1. (الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2009)، 207.

- ب- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
- ت- يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا أو قصيرا قدر الإمكان.
- ث- يجب أن يكون خط الاتصال كاملا أي يمر بجميع مراكز السلطة
- ج- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يسعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.
- ح- إمكانية التحقق من كل اتصال بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة.

5/ طرائق الاتصالات الرسمية:

إن اختيار طريقة الاتصال المناسبة يتأثر بالعديد من الاعتبارات، وفي مقدمتها حجم المنظمة واتساع نشاطاتها، وعدد العاملين فيها وتتم باتجاهات مختلفة المتمثلة فيما يلي:

أ- الاتصال المكتوب:

الذي يمكن تخزينه والاحتفاظ به ويمكن الإعداد له بعناية، وإيصاله لأعداد كبيرة من الأفراد ومن ناحية أخرى، فإن هذا النمط يساعد على تكوين أكوام من الأوراق والملفات، ويمكن أن تؤدي إلى سوء فهم و لا يعطي استجابة سريعة من المستقبلين له¹.

❖ ويمكن أن نلخص مزايا و عيوب هذا النوع من الاتصال فيما يلي :

يتميز بكونه ذا سلطة ووسيلة مهمة تساعد على وضوح المعلومات، ومساعدته على التذكر والمحافظة على صياغتها، أما من عيوبه فلكونه رسمي ويستعمل لكتابة المعلومات السرية ويأخذ وقت².

ب- الاتصال الشفوي:

فهو تبادل الآراء وتلقي استجابة سريعة عن محتواه، ثم إن الاتصال الذي يكون وجها لوجه ويتم فيه تبادل وجهات النظر يكون له تأثير خاص، نتيجة لذلك الاتصال الشخصي ومن ناحية أخرى، يمكن أن

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2. (عمان: دار وائل للنشر، 2012)، 317.

² فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 261.

يكون مضيعة للوقت ويعطي فرصة لسيطرة شخص أو مجموعة على النقاش، وعلى القرارات التي تتخذ كممارسة نوع من الإرهاب الفكري على الآخرين¹.

وهو مرن وسهل الاستعمال لمناقشة الأمور الحساسة، ويفتح المجال أمام المستقبل للاستفسار، أما عيوبه فهو النسيان لأن الذاكرة لا تساعد عند جميع الأشخاص، ومن الممكن أن لا تنتقل بالشكل المطلوب أو قد يطرأ عليها تغيير أو تشويه².

ج- الاتصال بالوسائل الآلية الحديثة:

حيث حقق التطور العلمي والتكنولوجي قدرة عالية، في إيجاد أنظمة اتصالات تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكلفة، كما هو الحال في أجهزة الحاسوب والاتصالات الصوتية والمرئية³.

خ- الاتصالات الغير لفظية:

هو تلك التصرفات والأفعال الإدارية واللاإرادية، وتعبيرات الوجه وحركات اليد والشفاه أو من خلال استخدام مزيج من الاتصالات، والمناخ الذي يجري في إطاره عملية الاتصال (قد يكون ايجابيا أو سلبيا أو محايد) ومدى استعداد طرفي الاتصال لمداولة الاتصال، والتغذية العكسية ورد فعل المستقبل للمعلومات المرسله إليه⁴.

6/ شبكات الاتصال الرسمي:

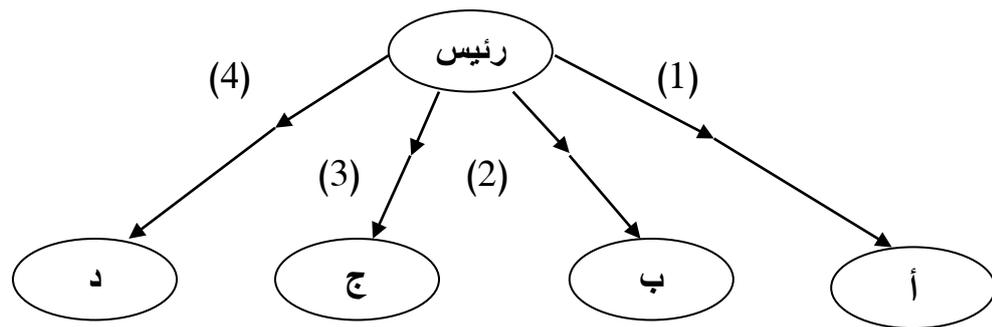
يوجد نوعين من التقسيمات لشبكات الاتصال بالتنظيم الرسمي، والتقسيم الشائع منها موضح في الشكلين التاليين اللذان يوضحان شبكة الاتصال الأوتوقراطية، وهي تمثل شبكة الدولاب وشبكة الاتصال الديمقراطية وهي تمثل شبكة النجمة.

¹ عبد الباري درة، جودة محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص 337.

² فانتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 261.

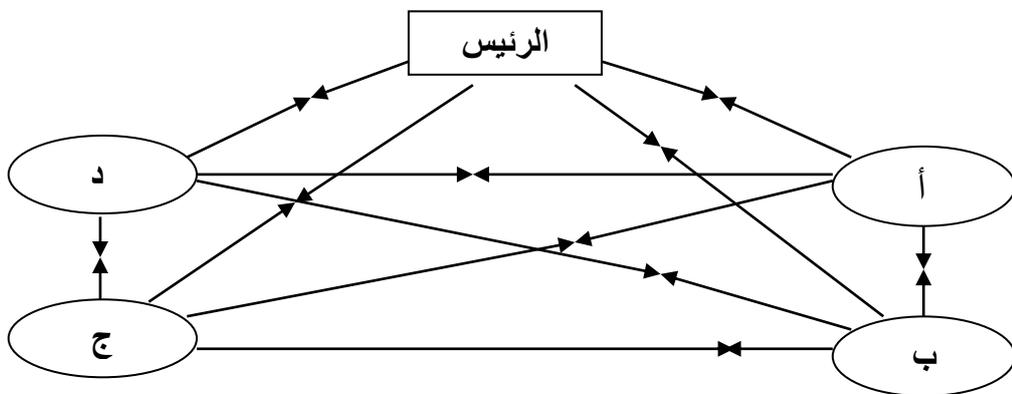
³ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة (دمشق: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020)، 166.

⁴ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي، ط1. (الإسكندرية، جامعة مصر للتكنولوجيا، 2006)، 310.



شكل رقم (06) يوضح شبكة الاتصال الأوتوقراطي

أما النوع الثاني :



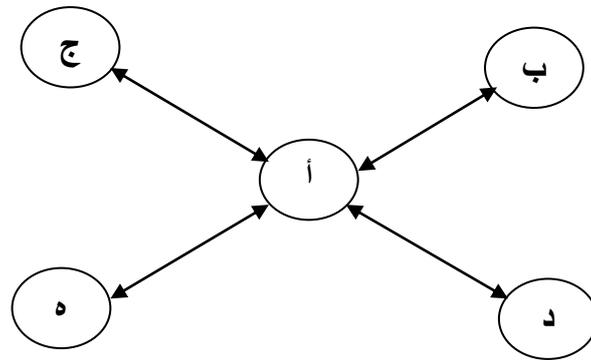
شكل رقم (07) يوضح شبكة الاتصال الديمقراطية

وتوجد مجموعة من شبكات الاتصال الرسمي، التي يتفاوت أعضائها في التعامل مع المشكلات وفي كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة، التي تجري فيها التجربة ومن هذه الشبكات مايلي :

أولا : العجلة

و في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة، ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلى بالشخص نفسه¹.

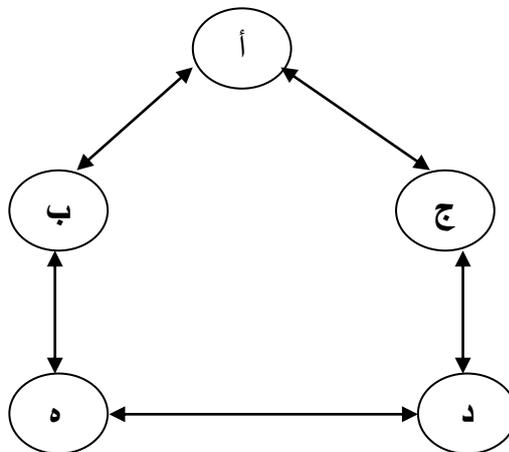
¹ عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط1. (عمان: دار الثقافة، 2011)، 34.



شكل رقم (08) يوضح شبكة الاتصال على شكل عجلة

ثانياً: الدائرة

في شبكة الدائرة يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد اكتشف بافيلاس أنه كلما أصبح البنيان الشبكي أكثر مركزية تقل الأخطاء¹.



شكل رقم (09) يوضح شبكة الاتصال على شكل دائرة

¹ عنبر إبراهيم شلاش، مرجع سبق ذكره، 35.

ثالثاً: الاتصال في جميع الاتجاهات:

حيث يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل، ولهذا تحول هذا النوع من الاتصال إلى شبكة العجلة¹.

7/ معوقات الاتصال الرسمي:

يقصد بالمعوقات تلك المؤشرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل، أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها.

أ- المعوقات التنظيمية:

وهي عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات، وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال، وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها².

ب- وتوجد عقبات كذلك تقف أمام فاعلية الاتصال الصاعد منها:

أ- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات التنظيمية الدنيا.

ب- تحريفها المعلومات وتشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

ت- اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف.

ث- المركز المتدني للمرؤوسين³.

أما فيما يخص الاتصال الأفقي، الذي طور بعض الميكانيزمات التي أرست ركائز الاتصال الأفقي منها:

أ- النظام الغير الرسمي، حيث يعتبر الاتصال غير الرسمي مع الآخرين على نفس المستوى وسيلة هامة للاتصال الأفقي.

ب- اجتماعات اللجان، وهو محاولة التنسيق بين الدوائر والوحدات بشكل رسمي وغير رسمي

¹ عنبر إبراهيم شلاش، نفس المرجع السابق، 35.

رويم فايزة، " معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة " ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع (جانفي، 2012) : 55.

³ محمد يوسف عقلة، إدارة الأفراد، ط1. (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2011)، 112.

ت- توزيع التقارير المكتوبة بشكل أفقي المرتبطة بالاتصال الهابط¹.

❖ معوقات قنوات الاتصال الرسمية على فاعلية الاتصالات الرسمية:

- 1- تغطي قنوات الاتصال الرسمية مستويات عديدة و متسعة في التنظيم المتنامي، فمن شأن توسع المنظمة وإنشاء فروع لها وأقسام جديدة، أن تصبح عملية الاتصال ضعيفة عبر التنظيم الكبير على عكس ما هو حاصل في التنظيم المتوسط وصغير الحجم.
- 2- يؤدي نظام الاتصال الرسمي إلى الحد من سهولة وحرية انتقال المعلومات، بين سائر المستويات الإدارية فالموظف لا يتعامل إلا مع المشرف المباشر عليه، ويمتنع عن تزويد المشرفين الآخرين أو الإدارات الأخرى بأية معلومات، مهما كانت الظروف ملحة أو أهمية طالب المعلومات².

8/ أهداف الاتصال الرسمي:

- أ- نشر أهداف وسياسات وقيم وبمبادئ المنظمة³.
- ب- إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- ت- إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.
- ث- التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- ج- التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة.
- ح- تطور اتجاهات العاملين وأفكارهم تجاه المنظمة.
- خ- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم في العمل.
- د- اطلاع العاملين على التغييرات المزمع إحداثها.

9/ أهمية الاتصال الرسمي:

تكمن أهميته في كونه مازال يمثل الشكل الرسمي في كافة المؤسسات المختلفة، كما أنه يمكن عن طريق الرقابة على الاتصالات بين أفراد المؤسسة، وأيضاً حصر وتسجيل تلك الاتصالات بشكل معتمد. والاتصال الرسمي يحدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وكذلك تدرجها ومقدار السلطات والمسؤوليات

¹ محمد يوسف عقلة، مرجع سبق ذكره، 118.

² عيد عريفج، وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية : الأصول والمفاهيم المعاصرة، ط1. (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013)، 202.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 208- 209.

المرتبطة بكل مستوى، والأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات، ونوعيتها التي يتم تداولها في نطاق كل مستوى¹.

رابعاً: المداخل النظرية المفسرة للاتصال الرسمي بالمؤسسة:

لقد بذلت محاولات متعددة لتقسيم وتصنيف المحاولات التي بذلت، لوضع نظرية التنظيم ومن أشهر هذه المحاولات ما أورده "وليم سكوت" حيث أعلن أن النظرية التنظيمية، ليست علماً يرتكز على مبادئ مقبولة قبولا عاماً، والتالي فإن هناك اختلافات في وجهات النظر بين ثلاث محاولات لوضع نظرية التنظيم أطلق عليها أسماء النظرية الكلاسيكية، افتراض الكمال والرشد في العملية الإدارية، تجاهل أي علاقات تخرج عن نموذج العلاقات والسلوك الذي تعلنه الإدارة العليا².

1/ النظرية البيروقراطية الإدارية:

رغم تردد كلمة بيروقراطية على ألسنة الناس للتعبير عن نظام يسوده (الروتين الملل)، ويتصف بضعف الانجاز إلا أن هذا المفهوم مغاير تماماً للمفهوم الأساس، الذي تبناه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر. حيث أنه أستهدف وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات، يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء ومهام والسلوك التنظيمي.

وقد وضع فيبر خصائص محددة للتنظيم البيروقراطي، فنقسم العمل يتم على حسب لوائح وقواعد وتعليمات مكتوبة، وأن الإدارة تعتمد على المستندات الرسمية والقرارات المكتوبة، ولهذا فإن النظام البيروقراطي يطبق قواعد وتعليمات للعمل، تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي، وذلك لتكوين هيكل رسمي للمنظمة³.

حيث أن النظرية أخفقت في افتراضها أن تكون السلطة والمسؤولية متساوية، لأنها لم تقدم أسلوب لهذا التساوي وفي حالة أخرى، تقترح النظرية وحدة القيادة وأن يكون للشخص رئيس واحداً فقط، إلا أنها أهملت

¹ فتحي عبد الرسول محمد، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ط1. (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008)، 115.

² محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008)، 53.

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، ط2. (الأردن: دار الفكر، 2004)، 45.

فائدة تحديد الرؤساء في بعض الحالات، وإخفاقها أيضا في إصابة الهدف السلوكي، معتقدة أنه بالإمكان توجيه الفرد ليتناسب مع متطلبات التنظيم¹.

❖ وأهم مبادئ النموذج البيروقراطي ما يلي:

- أ- التخصص والتقسيم في العمل.
- ب- التسلسل الرئاسي.
- ت- نظام القواعد.
- ث- نظام الإجراءات.
- ج- نظام من العلاقات غير شخصية.
- ح- نظام اختيار وترقية العاملين².

2/ نظرية الإدارة العلمية:

إن بداية الحركة العلمية تقترن باسم فريدريك تايلور، حيث يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة، ولقد اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن لمجموعات العمل التي يشرف عليها، وأن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل، بدلا من تركها للعاملين والتعاون في تنفيذ الأعمال، وفق المبادئ العلمية التي توصل إليها، حيث أن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني ونظرة إلي الإنسان بنظرة ميكانيكية فقط³.

ترى نظرية الإدارة العلمية أن الاتصال الرسمي، من خلال قنواته جاء لتسهيل عملية القيادة والرقابة حيث بين فريدريك تايلور في هذه النظرية نظام الأجور، والتنظيم الوظيفي، والجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، وواجبات المديرين المتمثلة في تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، والتعاون الكامل بينهم حيث هدفت هذه النظرية إلى:

- أ- زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة فعالية العاملين.
- ب- تغيير وتطوير وتعديل الأنظمة والقوانين بما يتناسب مع العمل.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، 46.

² أحمد عدنان بالخبور، "مدخل بناء المهارات" ورقة مقدمة من شرائح تدريسية، من كتاب السلوك التنظيمي لأحمد ماهر، الفصل الأول، 15.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (شلف، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، 52.

ت- التأكيد على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والأفراد العاملين¹.

❖ ومن أهم مبادئ هذه النظرية:

أ- تجزئة العمل الوظيفية لمهام صغيرة.

ب- اختيار الفرد بطريقة تناسب العمل.

ت- تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.

ث- تقديم حوافز مادية عن طريق الأجور.

ج- دراسة الحركة والوقت².

3/ نظرية التكوين الإداري:

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر، وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة، وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية، تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة³.

حاولت هذه النظرية أن تقدم مبادئ عامة تساعد الإداري في إقامة البناء الرسمي، وإدارة التنظيم بطريقة عملية رشيدة، حيث كان البناء بأخذ المبادئ التي تنطبق على كفاءة التنظيمات، لكونه يدرس الجانب الرسمي في البناء التنظيمي، ويضع تمييزاً حاسماً بين الوضع أو الوظيفة وبين شاغل الوظيفة

فالبناء التنظيمي رأسياً هو عبارة عن تسلسل رئاسي، أمكن تحديده وفق لمبدأ تفويض السلطة والمسؤوليات، من قمة هذا التسلسل حتى المستويات الرئاسية الدنيا في التنظيم، كما أنه أفقياً يمثل مجموعة الوظائف المختلفة، التي تتكامل داخل وحدات معينة لتحقيق بعض الأهداف، وحيث اهتمت المدرسة الكلاسيكية بتحليل الإدارة كعملية، ويقصد بذلك تنفيذ السياسة التنظيمية عن طريق أشخاص يعملون في جماعات منظمة، وهكذا يتعين دراسة عملية الإدارة في ضوء الأنشطة الرئيسية، والوظائف

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000)، 33-36.

² أحمد عدنان بالخيبر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ على عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة: علا الكتب)، 22.

التي يؤديها الإداريون سواء تتعلق بالتخطيط أو التنسيق أو المراقبة، بالإضافة للأساليب الفنية والإجرائية التي تستخدم في ممارسة الإدارة¹.

حيث قام هنري فايول بوضع نموذج العملية الإدارية، حتى يمكنه من السيطرة على سلوك العاملين من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية، كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، بتقديمه لمجموعة المبادئ التالية :

تقسيم العمل والتخصص ، السلطة والمسؤولية ، الضبط والتحكم ، وحدة الأمر ، وحدة الهدف ، أولوية مصالح العامة على المصالح الشخصية ، عوائد العاملين ، المركزية ، التسلسل الرئاسي ، النظام العدالة ، استقرار العمالة ، المبادرة ، تنمية روح الجماعة².

محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006)، 143-144¹.

² محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، ط1. (المكتب الجامعي الحديث، 2009)، 130.

خلاصة الفصل:

ينظر للصراعات التنظيمية كثيراً بأنها ظاهرة غير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية، وبالتالي يجب القضاء عليها، ولو كان هذا ممكناً من الناحية العملية، فالصراع في مؤسستا يعتبر أمراً طبيعياً على مختلف مستوياته وأشكاله، و يمكن أن يكون الصراع وسيلة للنجاح و الابتكار إذا ما استطعنا إدارته حتى يكون طريقة سليمة، و بالتالي نتوصل إلى نتائج على أنه يكون سبباً من أسباب التدمير والهدم، في حالة تفاقم الموقف وهدم ما يزيد من الشعور بالإحباط ، وبالتالي زيادة المظاهر والآثار السلبية .

حيث إن الاتصالات السيئة من المحتمل أن تكون من أكثر العوامل المؤدية للصراع بين الأفراد فهي من بين القوى المعرقلة لأداء الجماعة وانعدام الاتصال الفعال الذي يعد عملية تساعد على التماسك في وحدة متكاملة فلا وجود للاستمرارية بدون اتصال وخاصة الاتصال الرسمي الذي ينبغي الاعتماد عليه في كل مستويات التنظيم .

الباب الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

الاقتراب الميداني وتحليل المعطيات

تمهيد:

أولاً: أطر ومجالات الدراسة

❖ الإطار المكاني

❖ الإطار الزمني

ثانياً: مناهج وتقنيات الدراسة

❖ المناهج المتبعة في الدراسة

❖ تقنيات الدراسة

ثالثاً: عينة البحث

تمهيد:

إن الإطار المنهجي للدراسة هو حلقة وصل بين الإطار النظري والميداني الذي يقوم به الباحث، حيث يقوم بعرض منهجية دراسته والتعريف بميدان الدراسة من كل جوانبه البشرية والمكانية والزمنية وحتى الأساليب الإحصائية المحتملة وكل هذا داخل في إطار استكمال البحث النظري بالبحث الميداني .

أولاً: أطر ومجالات الدراسة

1/ الإطار المكاني:

يعتبر المجال الجغرافي المكان التي تجري فيه الدراسة الميدانية، أي تمت هذه الدراسة بمتوسطة "بلحسن بكوش" بتيارت، ولقد تم إنشاء هذه المؤسسة سنة 1998، وهي مؤسسة تحتوي على 19 قاعة ، وقاعة للرياضة ، ومكتبة وقاعة أساتذة ، وأربعة مخابر .

2/ الإطار الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقت هذه الدراسة الميدانية، بحيث دامت مدة هذه الإجراءات من 18 أبريل إلى 25 أبريل 2022، وقد مرت بعدة مراحل.

❖ **المرحلة الأولى:** في 18 أبريل قمنا بزيارة استطلاعية، إلى متوسطة "بلحسن بكوش" بغرض الحصول على الموافقة لإجراء هذه الدراسة.

❖ **المرحلة الثانية:** وهي عبارة عن جولة استطلاعية صباحية وكان هذا في تاريخ 19 أبريل لتعرف على جماعة العمل والملاحظة، وجمع المعلومات الخاصة بهذه المؤسسة، من حيث (نشأتها وعدد العمال والهيكل التنظيمي).

❖ **المرحلة الثالثة:** استغرقت حوالي 6 أيام من 20 أبريل إلى غاية 25 أبريل، حيث تم توزيع الاستمارات على مرحلتين، نظراً لظروف التي تواجهها المؤسسات التربوية بسبب جائحة كورونا حيث كان هناك تفويج للأساتذة في طريقة تدريسهم، فمنهم من يدرس في الفترة الصباحية، والآخرين في الفترة المسائية لهذا وجدنا صعوبة في تقسيم الاستمارة، لتستغرق يومين في توزيعها حيث تم الحصول على 10 استمارات في المرة الأولى ثم الرجوع إلى المؤسسة، في المرة الثانية للحصول على 15 استمارة ثم الذهاب في يوم آخر للحصول على بقية الاستمارات.

ثانيا: مناهج وتقنيات الدراسة.

1/ المناهج المتبعة في الدراسة :

- المنهج الإحصائي:

فالإحصاء عبارة عن جمع البيانات لدى المجموعات والظواهر المختلفة، والتعبير عنها في صورة رقمية، فهي مجموعة من الأدوات في متناول الباحث، أو متخذ القرار يطلق عليها الطرق الإحصائية، وهي الأساليب المتبعة لتلخيص، وتصنيف وتحليل البيانات العددية، وإيجاد العلاقة بينهما¹.

- المنهج الوصفي:

➤ نظراً لطبيعة الظاهرة الإنسانية وخصائصها، التي في الكثير من الأحيان تطبق المنهج التجريبي عليها فإن إتباع أي باحث لمنهج معين في دراسته، لا يكون بمحض الصدفة أو الاختيار العشوائي وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة ، فالمنهج هو الطريقة التي تحدد مسار البحث في أي موضوع كان.

إن المتغيرين الأساسيين في الدراسة، هما الصراع التنظيمي والاتصال الرسمي، ولمعرفة مدى تأثير الصراع على الاتصال الرسمي، سيكون مبنياً على أساس استجواب العمال، و بهذا فإن المنهج الوصفي هو الكفيل بتوضيح هذه الإبهامات.

حيث أن المنهج الوصفي: هو ذلك المنهج العلمي الذي يقوم أساساً على وصف الظاهرة ، أو الموضوع محل البحث، ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته، وتقاصيله والتعبير عنها إما كميًا أو كميًا.

فالتعبير الكيفي يكون بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، تعبيراً كميًا عن طريق الأعداد، والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة، وعلاقتها بغيرها من الظواهر².

إلى جانب المنهج الوصفي، اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية، في عملية تفرغ البيانات وتبويبها في الجداول البسيطة والمركبة.

¹ أمل محمد سلامة غباري، طرائق الإحصاء الاجتماعي، ط1. (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013)، 9.
² أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر)، 61.

2/ تقنيات الدراسة:

أداة البحث هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته، أي أن طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها هي التي تحدد الأدوات والوسائل والتقنيات، التي سوف يستعملها الباحث.

- الاستمارة:

تعتبر بأنها أشكال أو نماذج تحصل بها على إجابات المبحوث عن الأسئلة، وهي بذلك نماذج يملؤها المجيب بنفسه بدلاً من ملاحظة سلوك الشخص، وقد انتشر استخدام هذه الوسيلة من علماء الاجتماع إضافة إلى إجراءات جمع البيانات الأربعة الرئيسية، حيث تكون الاستمارات الأكثر رواجاً في الاستخدام من حيث ربح الوقت وسهولة الإجابة عليها¹.

و انطلاقاً من بحثنا، فقد تم تصميم الاستمارة إلى ثلاثة محاور بمجموع 32 سؤال، حيث كانت جميع الأسئلة مغلقة وكانت المحاور موزعة كالتالي:

➤ المحور الأول:

يتضمن هذا المحور البيانات الشخصية لعينة البحث وتبدأ من سؤال 1 إلى سؤال 9.

➤ المحور الثاني:

يتضمن هذا المحور بيانات الفرضية الجزئية الأولى " تخلق أقلية معينة برجوازية صراع اجتماعي من أجل الحفاظ على مكاسب اجتماعية"، وهذا من السؤال 9 إلى السؤال 21.

➤ المحور الثالث:

يتضمن هذا المحور بيانات الفرضية الجزئية الثانية " التفاوت الواضح في المستوى التعليمي للعامل يؤدي إلى صعوبة التسيير العقلاني"، وهذا من السؤال 21 إلى السؤال 31.

و قد قمنا بطرح الاستمارة في ميدان البحث بعدما أخذنا بعين الاعتبار ملاحظة الأستاذ المشرف وإدراج بعض التعديلات الضرورية.

¹ فادية عمر الجولاني، طرق البحث الاجتماعي، ط1. (دار الكتب المصرية، 2010)، 149-150.

- الملاحظة:

الملاحظة العلمية هي الاعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها، واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها، كما تعرف أيضاً: " أنها مصدر أو وسيلة للحصول على المعرفة تلقائياً مادام الإنسان مستيقظاً "، وتعتبر الملاحظة وسيلة هامة لجمع البيانات، ونظراً لأهميتها استخدمت في الماضي ومازالت تستخدم في الحاضر في مجال البحث والدراسة، حيث يحتاج الباحثون في بعض أبحاثهم إلى مشاهدة الظاهرة التي يدرسونها أو قد يستخدمون مشاهدات الآخرين¹.

فهي تسمح بمعرفة و تسجيل النشاط أو السلوك ساعة حدوثه، والعدد المطلوب بحثه من العينات وهو أقل مقارنة بالوسائل والأدوات الأخرى، فقد لا يستطيع الباحث الملاحظة إلى لظاهرة أو نشاط واحد يخص شخص أو عدد محدود من الأشخاص ولفترة كافية بغرض التوصل إلى المعلومات المطلوبة².

استخدمت هذه التقنية، من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة، حيث لاحظنا طبيعة علاقات العمل السائدة، وكيفية إدارة الصراعات والأسس التي تقوم عليها عملية الاتصال.

ثالثاً: عينة البحث

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة، قمنا بتحديد عينة البحث الذي أجرينا عليه دراستنا وهنا اعتمدنا على اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث بلغ مجتمع البحث الكلي 75 عاملاً ، وهنا اقتصرنا عين الدراسة على 40 عامل من المجتمع الأصلي، تشمل كل الفئات السوسيو مهنية من إطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، وهي موزعة كالتالي:

1/ عدد الأساتذة: 41 2/ عدد عمال الإدارة: 24 3/ عدد العمال: 10

حيث أن العينة يجب أن تتوفر فيها خصائص وصفات تمثل كل المجتمع الأصلي، من أجل تعميم النتائج على كافة مجتمع البحث كاملاً.

¹ مريد يوسف الكلاب، أسس البحث العلمي، ط1. (القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2018)، 93.
² عامر قنديلجي، إيمان السامر، البحث العلمي الكمي والنوعي، (الأردن: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، 314.

رابعاً: عرض وتحليل الجداول

- ❖ بناء الجداول للبيانات العامة وتحليلها
- ❖ بناء الجداول الخاصة بالفرضية الأولى
- ❖ الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى
- ❖ بناء الجداول الخاصة بالفرضية الثانية
- ❖ الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية
- ❖ الاستنتاج العام للدراسة

عرض وتحليل الجداول:

1/ بناء الجداول للبيانات العامة وتحليلها

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	09	22.5%
ذكر	31	77.5%
المجموع	40	100%

تبين الدلائل الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس لأفراد العينة، بأن نسبة الإناث تبلغ (77.5%) ونسبة الذكور تبلغ (22.5%).

يتضح لنا من خلال نتائج هذا الجدول، أن أغلبية أفراد العينة، إناث مقارنة مع الذكور وذلك يرجع إلى التغير في تفكير المجتمع، الذي أصبح يركز على ضرورة تعلم المرأة مما يتيح لها توفر فرص العمل أكثر من الرجال، الذين تكون وجهتهم في تأدية الأنشطة والأعمال التي تتناسب مع بنيتهم الفيزيولوجية.

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
25 - 30 سنة	14	35%
36 - 46 سنة	24	60%
46 سنة فما فوق	2	5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول والمتعلقة بمتغير السن، نلاحظ أن نسبة (60%) من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (36 - 46 سنة)، ونسبة (35%) من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (25 - 30 سنة)، ونسبة (5%) من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم (46 فما فوق).

يتضح من خلال نتائج الجدول، أن أغلبية الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (36-46 سنة) هم الأكثر توظيفا في المؤسسة، وذلك راجع لاكتسابهم الكفاءات والقدرات العلمية والخبرة، في مجال التعليم والنضج الفكري، في التعامل، أما الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (25 - 30 سنة) والتي قدرت نسبتها تقريبا نصف حجم العينة، وذلك راجع إلى أن هذه الفئة ذو روح شبابية ترغب في تحقيق مكانتها في المجال الذي ترغب التوجه إليه، وإبراز مكانتها داخل التنظيم والمجتمع على حسب طاقاتها الفكرية.

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
15%	6	متوسط
7.5%	3	ثانوي
77.5%	31	جامعي
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت (77.5%) للذين مستواهم جامعي، تليها نسبة (15%) للذين مستواهم التعليمي متوسط، تليها نسبة (7.5%) للذين مستواهم التعليمي ثانوي ونسبة معدومة للذين مستواهم التعليمي ابتدائي.

ومعنى هذا أن المؤسسة التربوية تستقبل أصحاب الكفاءات، والشهادات العلمية العليا لأن لديهم مخزون ثقافي وعلمي كبير، يستطيع التعامل به داخل التنظيم، لهذا نلاحظ أنه يستقطب خريجي الجامعات، وهذا لأن المؤسسة تسعى لجلب عمال ذات مؤهلات تخدم متطلباتها، خاصة في الجانب التعليمي عكس المستويات الأخرى، تكون لديهم فرص أقل للحصول على منصب شغل.

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	8	20%
متزوج	30	75%
أرمل	1	2.5%
مطلق	1	2.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول، أن أغلبية أفراد العينة متزوجين التي قدرت نسبتهم (75%)، وفي المقابل تليها فئة العزاب بنسبة (20%)، وتليها فئة الأرامل مع فئة المطلقين بنسبة متساوية (2.5%).

إذا ما قارناها بالفئة العمرية التي تحصلنا عليها في الجدول السابق (36-46 سنة)، لا يعني هذا أن الوظيفة حققت للفئات المهنية مكانة اجتماعية، خاصة إذا كانت فئة المتزوجين انطلاقاً من فائض القيمة المادية المحصلة عليها، المتمثلة في الأجور التي كانت من مخرجاتها أن فئة المتزوجين هي أكبر فئة، حيث يبين من خلال هذا أن الوظيفة أيضاً نقلة للعامل ولو من ناحية الرمزية وذلك من حالة إلى حالة أخرى.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل الجغرافي.

الأصل الجغرافي	التكرار	النسبة
ريفي	2	5%
حضري	33	82.5%
شبه حضري	5	12.5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول، يتضح لنا أن أعلى نسبة للفئة التي تقيم في المناطق الحضرية بنسبة (82.5%) ، تليها الفئة التي تقيم في المناطق الشبه حضرية بنسبة (12.5%) وآخر نسبة للفئة التي تقيم في المناطق الريفية بنسبة (5%).

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة من مناطق حضرية، حيث يكون التعليم فيها بشكل كبير، وذلك راجع للذهنية الفكرية السادة في هذه المجتمعات، على عكس سكان الريف والشبه حضري التي تواجههم صعوبات وعراقيل في التنقل، وبعدهم عن المؤسسات التربوية لهذا نرى أن هناك نقص في نسبة الأساتذة الذين جاؤوا من هذه المناطق.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.

التصنيف المهني	التكرار	النسبة
إطار	30	75%
عامل تحكم	5	12.5%
عامل تنفيذ	5	12.5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول، يتضح لنا أن أعلى نسبة كانت للفئة السوسيو مهنية

إطار (75%)، تليها تساوي النسب للفئة السوسيو مهنية من عمال تحكم وعمال التنفيذ بلغت (12.5%)

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة ينتمون للفئة المهنية إطار، لأن المؤسسة يكون فيها أغلبية العاملين أساتذة مقارنة مع عمال الإدارة، لنجد هذه الفئة بشكل كبير في المتوسطة، لأنه يوجد تعدد في المواد وكل مادة تحتاج لأستاذ يقوم بتدريسها، وبالمقابل نجد فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ متواجدة بشكل ضئيل نظرا لحجمهم الكافي داخل المؤسسة.

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
05-01 سنوات	10	25 %
06-10 سنوات	11	27.5 %
أكثر من 10 سنوات	19	47.5 %
المجموع	40	100 %

يبيّن لنا من خلال الجدول أن نسبة (47.5%) من أفراد العينة أقدميتهم داخل المؤسسة، كانت أكثر من 10 سنوات وهي أعلى نسبة، تليها نسبة (27.5%) للفئة التي بلغت أقدميتهم من (06-10 سنوات)، وتليها نسبة (25%) للفئة التي بلغت أقدميتهم من (1-5 سنوات).

يتضح من خلال نتائج الجدول، أن أفراد العينة التي تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات، يتمتعون بالاستقرار الوظيفي ورغبتهم وقناعتهم التامة في ممارسة تلك المهنة، وأنها الوظيفة التي تلبي لهم كل المتطلبات في الحياة المهنية واليومية، على عكس الفئتين التي تقل أقدميتهم عن 10 سنوات، كانت النسبة منخفضة وذلك راجع لصعوبة الحصول على فرص للعمل مباشرة بعد تلقيهم للشهادات، وكذلك صعوبة الحصول على العمل عن طريق مسابقات التوظيف التي تفتقد للشفافية والمصداقية أحيانا.

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة .

مكان الإقامة	التكرار	النسبة
داخل الولاية	37	92.5%
خارج الولاية	3	7.5%
المجموع	40	100%

تبيّن لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول، أن أعلى نسبة كانت للفئة التي تقيم داخل الولاية حيث بلغت (92.5%) ، تليها نسبة (7.5%) للفئة التي تقيم خارج الولاية.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول، أن أكبر نسبة للفئة التي تقيم داخل الولاية وذلك راجع لطبيعة نظام المؤسسات التي تقوم بالتوظيف على أساس الجهوية، أو على أساس القرابة وكذلك بمشاركتهم في مسابقات التوظيف نظراً لقرب المسافة وسهولة التنقل، عكس الفئة التي تقيم خارج الولاية التي يتعذر عليها التنقل وهذا ما ينقص فرص حصولهم على الوظائف.

2/بناء الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

جدول رقم (9): يمثل مساهمة المسؤول المباشر في إيجاد الحلول بين الأطراف المتنازعة حسب متغير التصنيف المهني .

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		التصنيف المهني مساهمة الرئيس المباشر
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
82.5%	33	100%	5	100%	5	76.7%	23	نعم
17.5%	7	-	-	-	-	23.3%	7	لا
100%	40	100%	5	100%	5	100%	30	المجموع

يعكس لنا الجدول التالي معطيات إحصائية، بحيث نجد أن نسبة (82.5%) من إجابات المبحوثين كانت ب "نعم"، يساهم المسؤول في إيجاد حلول بين الأطراف المتنازعة، تتدعم بنسب مقدرة بنسبة (100%) للفئة السوسيو مهنية أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وتليها نسبة (76.7%) للفئة السوسيو مهنية إطارات، وبالمقابل كان جزء من الفئات المهنية ترى بأن المسؤول لا يساهم في إيجاد الحلول بنسبة (17.5%) تتدعم بنسب جزئية مقدرة بنسبة (23.3%)، للفئة المهنية إطار ونسبة معدومة للفئات المهنية أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

وعليه يتضح لنا من خلال استقراء المعطيات الواردة في الجدول، أن المسؤول يساهم في إيجاد حلول بين الأطراف المتنازعة، حيث ينبغي على المرؤوسين إيجاد الطرق والأساليب الرئيسية لمنع وحل الصراعات، فبذلك يتشكل فريق مبني على أساس توافق الموظفين مع بعضهم البعض، لهذا تدخل المسؤول أمر ضروري في حل النزاع، فعدم تدخله يؤدي إلى توسيع دائرة الصراع بين الموظفين ويقلل من الأداء وحتى تؤدي إلى الاستقالة من المناصب في العمل ، لذا وجب حل هذا النزاع من خلال الهيئات الرسمية أو تحت التهديد بالفصل.

جدول رقم (10): يمثل وجود تنسيق بين القدرات العلمية للعامل ونوع العمل حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى وجود التعليمي تنسيق القدرات في عمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
82.5%	33	83.9%	26	33.3%	1	100%	6	نعم
17.5%	7	16.1%	5	66.7%	2	-	-	لا
100%	40	100%	31	100%	3	100%	6	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية التالية تبين أن نسبة (82.5%) من إجابات المبحوثين كانت ب "نعم" على وجود تنسيق بين القدرات العلمية للعامل، ونوع العمل دخل المؤسسة تتدعم بنسب جزئية إحصائية مقدرة (100%) من اللذين مستواهم التعليمي متوسط، تليها نسبة (83.9%) للذين مستواهم جامعي لتأتي بعدها نسبة (33.3%) للذين مستواهم ثانوي وفي المقابل كانت نسبة الإجابات بالنفي (17.5%) تتدعم بنسب جزئية تمثلت في (66.7%) للذين مستواهم ثانوي، تليها نسبة (16.1%) للذين مستواهم جامعي ونسبة منعدمة للفئة التي مستواها التعليمي متوسط.

يتضح من خلال كل هذا، أن المؤسسة تعمل على التنسيق بين القدرات العلمية للعامل ونوع العمل داخل المؤسسة، وخاصة في المؤسسة التربوية التي يجب البحث فيها عن فئة الأساتذة الذين لديهم محصول فكري وعلمي، يتوافق مع المنهج الدراسي خاصة أن مهنة التدريس تحتاج لمخزون ثقافي وشهادات عليا لتقديم أكبر كم من المعلومات للتلاميذ، كما يكون الحال عند عمال الإدارة فمثلاً تحتاج لأشخاص لديهم خبرة ومتمكنين خاصة في الجانب التقني، فلهذا تعمل هذه المؤسسة على التنسيق بين القدرات العلمية، ونوع العمل حتى لا تجد مشكلة في سيرورة العمل وفي مخرجاته.

جدول رقم (11) : يمثل الأسباب التي تؤدي للخلاف وعدم التفاهم بين الرئيس والمشرف حسب متغير التصنيف المهني .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطار		التصنيف أسباب المهني الخلافات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
60%	24	60%	3	80%	4	56.7%	17	التهميش والإقصاء
40%	16	40%	2	20%	1	43.3%	13	الجهوية
100%	40	100%	5	100%	5	100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة (60%)، يرون أن السبب الذي يؤدي إلى الخلاف وعدم التفاهم بين العامل والمشرف، هو التهميش والإقصاء لتتدعم بنسب جزئية، تمثلت في (80%) من فئة السوسيو مهنية أعوان التحكم، ونسبة (60%) من أعوان التنفيذ لتليها نسبة (56.7%) للفئة المهنية إطار، وبالمقابل كانت للفئة التي ترى أن السبب في الصراع هو الجهوية قدرت نسبتها (40%) لتحتوي على نسب جزئية (43.3%) لفئة الإطارات و نسبة (40%) للفئة المهنية أعوان التنفيذ وفي الأخير نسبة (20%) من الفئة المهنية أعوان التحكم.

وعليه يمكن القول أن السبب في الخلافات داخل المؤسسة ، وعدم التفاهم بين العمال والمشرف هي التهميش والإقصاء، وذلك راجع لعدم توافق في وجهات النظر والتفكير الشخصي، لهذا نرى أحد الطرفين يريد تشويه صورة الآخر بقصد إقصائه وتهميشه، وكذلك يرجع إلى الرتبة المهنية داخل التنظيم حيث أن المشرف ينحاز لفئة معينة ويهمش بالمقابل فئة أخرى حيث يترتب على هذا، صراع وعدم التفاهم وتفاقم الوضع أكثر، و يظهر هذا لدى الفئات الاجتماعية، خاصة بين الفئات المهنية فكل فرد يتعالى على الآخر ويحاول تجاهله .

جدول رقم (12): يمثل تأثير نظام الترقية على حسب الأقدمية وما ترتب عنه من صراع حسب متغير الأقدمية

المجموع		أكثر من 10 سنوات		6 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		الأقدمية تأثير نظام الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
62.5%	25	63.2%	12	45.5%	5	80%	8	أحيانا
17.5%	7	15.8%	3	27.3%	3	10%	1	دائما
20%	8	21.1%	4	27.3%	3	10%	1	أبدا
100%	40	100%	19	100%	11	100%	10	المجموع

يتضح من خلال الجدول، أعلاه أن نسبة (62.5%) كانت إجابتهم بأنه أحيانا يؤدي نظام الترقية على حساب الأقدمية إلى نشوب صراع بين الفئات المهنية، تتدعم بنسب جزئية تمثل في (80%) من الذين لديهم أقدمية من (1-5 سنوات)، ونسبة (63.2%) للذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات ، تليها نسبة (45.5%) للفئة التي لديها أقدمية من (6 - 10 سنوات)، وهناك أيضا إجابات بأنه لا يؤدي نظام الترقية أبداً على حساب الأقدمية إلى نشوء صراع، حيث قدرت هذه الإجابات بنسبة (20%) ، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في (27.3%) لديهم خبرة من (6-10 سنوات) تليها نسبة (21.1%) للذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، وفي الأخير نسبة (10%) للفئة التي لديها أقدمية من (1 - 5 سنوات). وبالمقابل هناك من كانت اجابتهم بأنه دائما ما يؤدي نظام الترقية على حسب الأقدمية إلى نشوء صراع، حيث قدرت اجاباتهم بنسبة (17.5%) لتتدعم بنسب جزئية تمثلت في (27.3%) للفئة التي أقدميتها (6- 10 سنوات) تليها نسبة (15.8%) للفئة التي أقدميتهم أكثر من 10 سنوات ، تليها نسبة (10%) للفئة التي بلغت أقدميتها (1-5 سنوات) .

ويتضح من كل هذا، أنه أحيانا ما يؤدي نظام الترقية على حساب الأقدمية إلى نشوب صراع بين العمال، وهذا راجع إلى حسب طبيعة المؤسسة والنظام السائد فيها، فهناك من يقوم نظامهم على حسب الشهادات والمؤهلات العلمية التي تمكنهم من الحصول على امتيازات وترقيات في المناصب، وهناك من يقوم بها على أساس الأقدمية، فربما تكون الترقية بعيدة كل البعد عن الإنجازات التي يحققها الفرد والتي يتمكن بواسطتها من الحصول على منصب شغل أعلى من منصبه، فيكون راجع ربما إلى عامل الجهوية

و المحاببات في العمل، أو الصدقات داخل التنظيم لهذا نرى أن الترقية تؤدي لحدوث صراع، وكذلك خلاقات بين الإدارة والعمال .

جدول رقم (13) : يمثل مدى تهاون المشرف في عدم تطبيقه للقوانين في إدارة الصراع حسب متغير السن .

المجموع		46 سنة فما فوق		36 - 46 سنة		25-30 سنة		السن تهاون المشرف في تطبيق القوانين
		%	ك	%	ك	%	ك	
90%	36	50%	1	95.8%	23	85.7%	12	نعم
10%	4	50%	1	4.2%	1	14.3%	2	لا
100%	40	100%	2	100%	24	100%	14	المجموع

يعكس لنا الجدول الإحصائي اتجاهًا عامًا يمثل (90%) ،من مجموع المبحوثين الذين كانت إجاباتهم ب "نعم" ، يؤدي تهاون المشرف في عدم تطبيقه للقوانين على العمال في نشوء صراع بينهم، تدعمها نسبة (95.8%) عند الفئة العمرية المحددة من (36-46 سنة)، تليها نسبة (85.7%) للفئة التي تتراوح أعمارهم من (25-30 سنة)، وتليها نسبة (50%) للفئة العمرية من 46 سنة فما فوق وبالمقابل كانت نسبة الإجابات ب "لا" (10%) تتدعم بنسب جزئية (50%) للفئة التي تتراوح أعمارهم من 46 فما فوق، و نسبة (14.3%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (25 - 30 سنة)، والأخير نسبة (4.2%) للذين تراوحت أعمارهم من (36 - 46 سنة) .

ومن هنا نستنتج أن نتائج الجدول، تدل على أن تهاون المشرف في عدم تطبيقه للقوانين على العمال يؤدي إلى نشوء صراع، وهذا سببه في بعض الأحيان أن الرئيس لا يعطي أهمية لهذه الخلاقات حيث يعتبرها مجرد نزاع عادي، أو ربما راجع هذا إلى عدم امتلاك المسؤول المباشر نمط قيادة صارمة وإستراتيجية تمكنه من فض النزاع، وعدم استغلاله الجيد لمنصبه الذي بواسطته يفرض عقوبات صارمة على العاملين ، فيكون هذا التهاون سببا في جعله يفقد السيطرة و التحكم في الوضع ، حيث يقع التمرد ويختل نظام المؤسسة أو أن الرئيس لا يعطي أهمية للصراع، لهذا يحدث تضارب في الأدوار وفقدان الثقة

في نظام المؤسسة، الذي يحفظ لهم الحقوق وبالتالي يترتب عنه في نقص الأداء وكذلك روح الانتماء لهذا التنظيم.

جدول رقم (14): يمثل الصراع في محيط العمل حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
		%	ك	%	ك	
وجود خلافات في العمل						
60%	24	61.3%	19	55.6%	5	نعم
40%	16	38.7%	12	44.4%	4	لا
100%	40	100%	31	100%	9	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية التالية، أن نسبة (60%) من إجابات المبحوثين كانت ب "نعم"، توجد خلافات في محيط عملهم تتدعم بنسب جزئية إحصائية تمثلت في (61.3%)، ينتمون لفئة الإناث تليها نسبة (55.6%) للذين ينتمون لفئة الذكور، وفي المقابل كانت إجابات المبحوثين ب "لا" بنسبة (40%) على أنه لا توجد خلافات في محيط العمل تتدعم بنسب جزئية تمثلت في (44.4%) لفئة الذكور تليها نسبة (38.7%) لفئة الإناث.

من هذا نستنتج أن هناك خلافات في محيط العمل، وهذا نتيجة للصدام الذي يحدث بين رغبات الفرد ومطالبه الاجتماعية وقوانين المؤسسة، وأيضاً بسبب تضارب المصالح والاحتياجات و العامل الثقافي الذي يلعب دوراً في حدوث النزاعات، بحيث لا يكون هناك تواصل إلا بين اللذين يتشاركون مكان الإقامة أو زميل في العمل، وبالتالي فإن السبب في حدوث المناوشات يرجع لاختلاف طريقة التفكير واختلاف في نمط حياة معظم الأفراد، وأيضاً العمل المشترك لفترات طويلة يؤدي إلى خلافات متكررة.

جدول رقم (15) : يمثل درجة تكرار الخلافات حسب متغير الحالة العائلية .

المجموع		مطلق		أرمل		متزوج		أعزب		الحالة العائلية درجة تكرار الخلافات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27.5%	11	100%	1	-	-	30%	9	12.5%	1	أوقات العمل
10%	4	-	-	-	-	10%	3	12.5%	1	أوقات الاستراحة
62.5%	25	-	-	100%	1	60%	18	75%	6	اوقات الضغط
100%	40	100%	1	100%	1	100%	30	100%	8	المجموع

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن (62.5%) من إجابات المبحوثين كانت بأن درجة تكرار الخلافات تحدث خلال أوقات الضغط ، تتدعم بنسب جزئية (100%) ينتمون لفئة الأرامل تليها نسبة (75%) من فئة العزاب ، تليها نسبة (60%) ينتمون لفئة المتزوجين، نلاحظ أن النسبة معدومة عند فئة المطلقين إما الذين يرون أن درجة تكرار الخلافات، كانت أثناء أوقات العمل (27.5%) تتدعمها نسب جزئية (100%) ينتمون لفئة المطلقين ، تليها نسبة (30%) لفئة المتزوجين تليها نسبة (12.5%) من فئة العزاب، وأخيرا نسبة معدومة عند فئة الأرامل وبالمقابل نسبة (10%) من فئة المبحوثين الذين أجابوا بأن درجة تكرار الخلافات تكون في أوقات الاستراحة، تتدعمها نسب جزئية إحصائية (12.5%) من فئة العزاب تليها نسبة (10%) من فئة المتزوجين، ونلاحظ أن النسبة معدومة عند فئة الأرامل والمطلقين .

ومن هذا نستنتج أن درجة تكرار هذه الخلافات تكون أثناء أوقات الضغط، أي أن العامل يمر أحيانا بظروف وضغوطات تؤدي به إلى فقدان السيطرة على نفسه، وخلق مشاكل داخل المؤسسة ، نتيجة تكلفه بمهام وأعمال يقوم بها في وقت قصير لا يتطابق و نوع عمله، مما يخلق لديه مشاكل نفسية، وأيضا حالته العائلية تلعب دورا في استقراره، ففئة المتزوجين تكون لديهم أعباء و مسؤوليات خارج المؤسسة، وعند دخوله لعالم الشغل تصبح لديه واجبات أخرى تؤدي إلى عدم اتزانه في حياته وداخل التنظيم ، مما يؤدي إلى مناوشات وحساسية زائدة وفقدان السيطرة والتحكم في ردود الأفعال، على عكس الفئة الأخرى التي كلما قلت المسؤوليات قل الضغط عليها وأدى إلى الحد من درجة تكرار الصراع بينهم.

جدول رقم (16): يمثل الفئة التي تحدث بينهم الخلافات حسب متغير الجنس .

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الفئة التي تحدث بينها الخلافات
%	ك	%	ك	%	ك	
2.5%	1	3.2%	1	-	-	ذكور/ ذكور
35%	14	35.5%	11	33.3%	3	إناث/ إناث
2.5%	1	-	-	11.1%	1	إناث / ذكور
60%	24	61.3%	19	55.6%	5	العمال والإدارة
100%	40	100%	31	100%	9	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية التالية، أن (60%) من المبحوثين أجابوا بأن الخلافات تحدث بين العمال والإدارة لتدعمها نسب جزئية تمثلت في (61.3%) لفئة الإناث تليها نسبة (55.6%) لفئة الذكور أما نسبة (35%) فكانت للذين يرون أن الخلافات تحدث بين الإناث لتدعمها نسب جزئية تمثلت في (35.5%) لفئة الإناث تليها نسبة (33.3%) لفئة الذكور، وبالمقابل الذين يرون أن الخلافات تحدث بين فئة الذكور بنسبة (2.5%) للذين يرون أن الخلافات تحدث بين الإناث والذكور بنسبة (11.1%) بالنسبة لفئة الذكور، تليها نسبة (3.2%) لفئة الإناث إجاباتهم بأن الخلافات تحدث بين فئة الذكور.

يتضح من استقراء المعطيات الواردة في الجدول، أن الخلافات تحدث بين فئة العمال والإدارة وهذا بسبب عدم الوضوح في الوظائف والمهام الموكلة إليهم للقيام بها، كل حسب تصنيفه المهني أو ربما يرجع إلى الغموض وعدم الفهم الجيد للتعليمات والأوامر الصادرة من الهيئات العليا، الذي يترتب عنه صراع، خاصة لدى فئة الإناث التي تكون هنا العلاقات مبنية على أساس القرابة أو الزمالة في العمل، أو بسبب الضغوط التي تتعرض لها خارج إطار المؤسسة وداخلها، حيث تكون لديها ردود أفعال اتجاه فئة الإناث بسبب عوامل شخصية كالغيرة أو المكانة في المهنة، أو الامتيازات المتحصل عليها دون غيرها يؤدي هذا إلى تكرار الخلافات بينهم.

جدول رقم (17): يمثل مستويات إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير التصنيف المهني .

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		التصنيف المهني مستويات إدارة الصراع
		%	ك	%	ك	%	ك	
15%	6	-	-	20%	1	16.7%	5	القوة واستخدام السلطة
35%	14	20%	1	60%	3	33.3%	10	الاستجابة لكل مطالب العمال
37.5%	15	80%	4	-	-	36.7%	11	تجاهل الصراع الذي يحدث
12.5%	5	-	-	20%	1	13.3%	4	إحالة الصراع إلى مستوى أعلى
100%	40	100%	5	100%	5	100%	30	المجموع

يعكس لنا الجدول التالي معطيات إحصائية، بحيث نجد أن نسبة (37.5%) من إجابات المبحوثين أو بأن إدارة الصراعات التنظيمية تكون عن طريق تجاهل الصراع ، الذي يحدث لتدعمها نسب جزئية متعلقة بالتصنيف المهني تليها نسبة (80%) من الفئة السوسيو مهنية أعوان تنفيذ، ونسبة (36.7%) من فئة الإطارات، ومنعدمة عند أعوان التحكم لتليها بنسبة (35%) للذين رأوا بأن إدارة الصراعات تكون عن طريق الاستجابة لكل مطالب العمال، لتدعمها نسب جزئية تمثلت في (60%) لفئة أعوان التحكم و(33.3%) لفئة إطارات، و تليها (20%) أعوان التنفيذ وبالمقابل نسبة (15%) من إجابات المبحوثين الذين يرون أن إدارة الصراعات داخل المؤسسة، تكون عن طريق القوة واستخدام السلطة لتدعمها نسب إحصائية جزئية تمثلت في (20%) من الفئة المهنية أعوان التحكم، و(16.7%) من الفئة المهنية إطارات ومعدومة عند أعوان التنفيذ في المقابل نجد أن نسبة (12.5%) أو بأن إدارة الصراعات تكون عن طريق إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى تدعمها ،نسب جزئية بلغت (20%) لأعوان التنفيذ ونسبة (13.3%) فئة إطار ونلاحظ أن النسبة منعدمة عند الفئة السوسيو مهنية أعوان التنفيذ .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن إدارة الصراعات التنظيمية، تكون عن طريق تجاهل الصراع الذي يحدث إذ يسعى المرؤوس إلى تأجيله أو تأخيره أو تقاديه إلى وقت غير معلوم ، والتركيز على تحقيق المهام وزيادة دافعية الأداء نحو العمل والتركيز على رفع وتيرة الإنتاج ، من أجل دفع عجلة

التنمية للمؤسسة ومن أجل تحسين مخرجاتها، وكذلك عن طريق الاستجابة لكل مطالب العمال والأخذ بأرائهم على أنهم قطعة أساسية، دون اللجوء إلى استخدام السلطة والقوة من قبل المسؤول الذي بواسطته يخلق جو من التوتر بين الإدارة والعمال حيث أن الإدارة العليا هي من تفوض لها مسؤولية إدارة الصراعات.

جدول رقم (18): يمثل عامل المستوى الثقافي وتسببه في الخلاف بين العمال حسب متغير الأصل الجغرافي .

المجموع		شبه حضري		حضري		ريفي		الأصل الجغرافي تأثير الثقافة في نشوب صراع
		%	ك	%	ك	%	ك	
70%	28	20%	1	75.8%	25	100%	2	أحيانا
5%	2	20%	1	3%	1	-	-	دائما
25%	10	60%	3	21.2%	7	-	-	أبدا
100%	40	100%	5	100%	33	100%	2	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه ، أن نسبة (70%) من إجابات المبحوثين كانت بأن أحيانا يعتبر عامل المستوى الثقافي سبب في الخلاف بين العمال، تتدعم بنسب جزئية تتمثل في (100%) أصلهم ريفي ، وتليها نسبة (75.8%) أصلهم حضري ، وتليها نسبة (20%) أصولهم الاجتماعية شبه حضرية و بالمقابل نسبة (25%) للذين أجابوا بأنه أبداً لا يعتبر عامل المستوى الثقافي سبب في الخلاف، تدعمها نسب جزئية تمثلت في (60%) أصلهم الاجتماعي شبه حضري، و تليها نسبة (21.2%) أصولهم حضرية ، ونلاحظ أنها منعدمة عند الفئة التي أصولهم ريفية وفي المقابل كانت نسبة (5%) من الإجابات أنه دائما ما يعتبر عامل المستوى الثقافي سبب في الخلاف بين العمال تتدعم بنسب إحصائية تمثلت في (20%) أصولهم الاجتماعية شبه حضرية، وتليها نسبة (3%) للفئة التي أصلهم الاجتماعي حضري وانعدام النسبة لدى فئة الريف.

يتضح من خلال استقراء المعطيات الواردة في الجدول، أنه أحيانا ما يعتبر عامل المستوى الثقافي سبب في الخلاف بين العمال فالذهنيات تختلف وكذلك طرق التفكير، فهناك من هو متشدد في ثقافته ولا يختلط مع الأشخاص من غير معتقداته، فنراه دائما متعصب ولديه تفكير قبلي نوعا ما ولكن ما نراه في المؤسسة أنه أبداً لا يحدث خلاف بسبب عامل المستوى الثقافي، وذلك يرجع إلى التفتح وطرق المعيشة التي تشهدها المجتمعات اليوم من تحضر و رقي وتقبل كل الطوائف، مما تؤدي بالفئات السوسيو مهنية

إلى التفاوضي عن ثقافات الغير ولا تعطيها أهمية، وبالتالي يعملون من أجل تحسين ظروف العيش وتقبل الآخر في إطار التنظيم من أجل تحقيق المصالح الجماعية على حساب المصالح الفردية.

جدول رقم (19) : يمثل إستراتيجية الرئيس الصارمة عند حدوث الصراع حسب متغير السن .

المجموع		أكثر من 10 سنوات		6-10 سنوات		1-5 سنوات		الأقدمية إستراتيجية الرئيس لحل الصراع
		%	ك	%	ك	%	ك	
70%	28	73.7%	14	72.7%	8	60%	6	أحيانا
25%	10	26.3%	5	18.2%	2	30%	3	دائما
5%	2	-	-	9.1%	1	10%	1	أبدا
100%	40	100%	19	100%	11	100%	10	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية التالية أن نسبة (70%) من إجابات المبحوثين كانت بأنه أحيانا ما يكون للرئيس إستراتيجية صارمة عند حدوث صراع تدعمها بنسب إحصائية جزئية (73.7%) لديهم أقدمية أكثر 10 سنوات، تليها نسبة (72.7%) للذين لديهم أقدمية (6-1 سنوات) ، تليها نسبة (60%) للذين لديهم أقدمية (1-5 سنوات) بالمقابل الفئة التي ترى بأنه دائما يكون للرئيس إستراتيجية صارمة عند حدوث صراع بنسبة (25%) لتتدعم بنسب جزئية تمثلت في (30%) لديهم أقدمية (1-5 سنوات) تليها نسبة (26.3%) للذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة (18.2%) للفئة التي لديها أقدمية (1-6 سنوات) وفي المقابل نسبة (5%) للذين يرون بأنه لا يوجد أبداً للرئيس إستراتيجية صارمة عند حدوث صراع، لتتدعم بنسب جزئية إحصائية (10%) للفئة التي أقدميتهم (1-5 سنوات) تليها نسبة (9.1%) للذين أقدميتهم (6-10 سنوات) ونسبة معدومة للذين أقدميتهم أكثر من 10 سنوات.

يتضح من خلال استقراء المعطيات الواردة في الجدول أنه أحيانا ما يكون للرئيس إستراتيجية صارمة عند حدوث الصراع ، وهذا راجع إلى حدته وطبيعته حيث يلجأ إلى استخدام أسلوب القوة والتسلط ومركزه في التنظيم لفض هذا النزاع القائم في بعض الأحيان ، وقد يتطلب الوضع ترك الأمور تجري دون التدخل، وذلك لتجنب زيادة حدة الصراع وشدة المناوشات بين الأفراد المتنازعة حتى لا يفقد مكانته كرئيس وإتباعه في حل هذه الأزمات طرق رسمية وردعية، تجبر العمال على الرضوخ للقوانين المطبقة عليهم حتى يتمكن من ضبط سلوكهم داخل التنظيم.

جدول رقم(20): يمثل تدخل المشرف لحل النزاع في ضبط سلوك العامل داخل المؤسسة حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
		%	ك	%	ك	
						تدخل المشرف
						يضبط السلوك
72.5%	29	64.5%	20	100%	9	نعم
27.5%	11	35.5%	11	-	-	لا
100%	40	100%	31	100%	9	المجموع

يعكس لنا الجدول التالي معطيات إحصائية بحيث نجد نسبة (72.5%) من إجابات المبحوثين كانت ب "نعم" أن تدخل الشرف لحل النزاع يضبط سلوك العامل داخل المؤسسة، لتدعمها نسبة جزئية (100%) لفئة الذكور تليها نسبة (64.5%) لفئة الإناث بالمقابل كانت هناك إجابات ب "لا" أي أن تدخل الشرف لحل النزاع لا يضبط سلوك العامل بنسبة (27.5%) لتدعمها نسب جزئية(35.5 %) لفئة الإناث ونسبة منعدمة عند فئة الذكور.

يتضح من خلال كل هذا ،أن تدخل المشرف لحل النزاع يضبط سلوك العامل داخل المؤسسة ليشمل هذا الفعالية والأداء في بيئة منظمة، وبهذا يلعب المسؤول دوره في عدم الانحياز لأي طرف من الأطراف المتنازعة وذلك بإتباع إستراتيجية صارمة مثل الخصم من الراتب الشهري، أو التهديد بالطرد من العمل أو الإحالة إلى منصب أدنى من أجل تغادي العمال الصراعات داخل المؤسسة ومعرفتهم بالعواقب المترتبة عنه.

جدول رقم (21) : يمثل تأثير الخلافات على مستوى محيط العمل على مخرجات المؤسسة وأهدافها حسب متغير المستوى التعليمي .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى الجغرافي التعليمي الخلافات على مخرجات المؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2.5%	1	3.2%	1	-	-	-	-	تأثير ايجابي
97.5%	39	96.8%	30	100%	3	100%	6	تأثير سلبي
100%	40	100%	31	100%	3	100%	6	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية التالية، أن نسبة (97.5%) من إجابات المبحوثين كانت بأن تأثير الخلافات على مستوى محيط العمل ومخرجات المؤسسة وأهدافها يكون تأثيره سلبي لتدعمه نسب إحصائية جزئية للذين مستواهم التعليمي متوسط و ثانوي (100%) لتليها نسبة (96.8%) للذين مستواهم جامعي في المقابل هناك نسبة (2.5%) ، للذين أجابوا بان الخلافات تؤثر بشكل ايجابي على مستوى محيط العمل وعلى مخرجات المؤسسة وأهدافها ، لتدعمها نسب جزئية (3.2%) للذين مستواهم التعليمي جامعي ونلاحظ بأن النسبة منعدمة عند الذين مستواهم التعليمي متوسط و ثانوي .

يتضح من خلال كل هذا أن الخلافات تؤثر تأثيرا سلبيا على مستوى محيط العمل وعلى مخرجات المؤسسة وأهدافها لأنه يؤدي إلى عدم استغلال الوقت والجهد من قبل الإدارة وأطراف النزاع نتيجة انشغالهم بإيجاد الحلول للصراع وانخفاض مستوى الأداء التنظيمي مما يؤدي إلى صعوبة إيصال المعلومات للمرؤوسين ويؤدي أيضا إلى أنماط سلوكية ضارة بمصالح المؤسسة كالغياب والإهمال واللامبالاة وقد تنعكس هذه الأنماط على التحصيل ويؤدي إلى الضغط والغضب الذي بدوره يعرقل سيرورة العمل بشكل منتظم.

- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى :

بحسب النتائج المحصل عليها في جداول الفرضية الأولى يتبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم (09) أن المسؤول المباشر يساهم في إيجاد الحلول بين الأطراف المتنازعة بنسبة (82.5%) انطلاقا من تصنيفهم المهني من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ على حد سواء وبالمقابل يبرز لنا الجدول رقم (10) أنه يوجد تنسيق بين القدرات العلمية للعامل ونوع العمل انطلاقا من مستواهم التعليمي، كما يبرز لنا الجدول رقم (11) و(12) أن أغلبية الخلافات التي تحدث داخل المؤسسة وعدم التفاهم بين العمال سببها التهميش والإقصاء، انطلاقا من رتبهم المهنية وخبرتهم داخل المؤسسة، وذلك راجع إلى الترقية على

حسب الأقدمية مما يؤدي إلى حدوث خلاف بين الرئيس والمرؤوسين، وفي هذا السياق لاحظنا أن تهاون المشرف في عدم تطبيقه للقوانين على العمال يؤدي إلى نشوء خلافات في العمل، بين العمال والإدارة خاصة في أوقات الضغط، انطلاق من كل عامل سواء كان ذكرا أو أنثى كما هو مبين في الجدول رقم (13)، (14)، (15)، (16) والمقدرة نسبها على التوالي (90%) وكذا (60%) و(62.5%) و(60%) حيث يتم إدارة الصراعات التنظيمية عن طريق تجاهلها من طرف أعوان التنفيذ وهذا ما أكد عليه أفراد مجتمع البحث بنسبة (37.5%)، كما لاحظنا أن هناك نسب متقاربة بين الجداول رقم (18)، (19)، (20) التي قدرت نسبتها (70%) وكذا (72%) أنه أحيانا ما يعتبر العامل الثقافي سبب في الخلاف، وأن امتلاك الرئيس إستراتيجية صارمة تمكنه من حل النزاع وضبط سلوك العامل داخل المؤسسة، وبالمقابل هذا ما يحدث إذا أردنا أن نستنتق أعلى نسبة التي تسير في الاتجاه العام أن كل الخلافات التي تحدث تؤثر تأثيرا سلبيا على مستوى محيط العمل ومخرجات المؤسسة وأهدافها بنسبة (97.5%) في الجدول رقم (21).

4/ بناء الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

جدول رقم (22): يمثل الأسس التي تقوم عليها عملية الاتصال حسب متغير الأصل الجغرافي.

المجموع		شبه حضري		حضري		ريفي		الأصل الجغرافي الأسس التي يقوم عليها الاتصال
		%	ك	%	ك	%	ك	
5%	2	-	-	3%	1	50%	1	الجهوية
52.5%	21	60%	3	51.5%	17	50%	1	الزمانة في العمل
2.5%	1	-	-	3%	1	-	-	روابط القرابة
35%	14	20%	1	39.4%	13	-	-	المصلحة المشتركة
5%	2	20%	1	3%	1	-	-	الوساطة
100%	40	100%	5	100%	33	100%	2	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة، كانت إجابتهم على أن الأسس التي تقوم عليها عملية الاتصال عن طريق الزمانة في العمل بنسبة (52.5%)؛ تتدعم بثلاثة نسب جزئية تمثلت في نسبة،

60% (أصولهم الاجتماعية شبه حضرية ، تليها نسبة (51.5%) أصولهم الاجتماعية حضرية ، تليها

نسبة(50%) (أصولهم الاجتماعية ريفية ، وبالمقابل الفئة التي ترى أن الأسس التي تقوم عليها عملية الاتصال عن طريق المصلحة المشتركة بنسبة (35%)، تتدعم بثلاثة نسب جزئية تمثلت في نسبة (39.5%) (أصولهم الاجتماعية حضرية ، تليه نسبة (20%) (أصولهم الاجتماعية شبه حضرية ، تليها نسبة معدومة لدى الفئة التي أصولهم الاجتماعية ريفية، وبالمقابل الذين يرون أن الأسس التي تقوم عليها عملية الاتصال عن طريق الجهوية بنسبة (5%)، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في نسبة (50%) أصولهم الاجتماعية ريفية تليها نسبة(3%) (أصولهم الاجتماعية حضرية

وبالمقابل الذين يرون أن الأسس العملية الاتصالية عن طريق الوساطة بنسبة (5%)، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في نسبة (20%) (أصولهم الاجتماعية شبه حضرية تليها نسبة (3%) (أصولهم الاجتماعية حضرية تليها انعدام النسبة ذو أصولهم الاجتماعية ريفية

أما في الأخير الذين يرون أن الأسس التي تقوم عليها عملية الاتصال عن طريق روابط القرابة بنسبة (2.5%)، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في نسبة (3%) أصولهم الاجتماعية حضرية وتساوي في النسب (1%) أصولهم الاجتماعية ريفية وشبه حضرية

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة، يؤكدون أن الزمالة في العمل هي التي تقوم عليها عملية الاتصال، حيث يرجع هذا إلى تكوين علاقات مبنية على أساس الرتبة المهنية ، وعامل الأقدمية وإقامة صداقات، وتكوينها مع ذوي الخبرات العالية لاكتسابهم لمؤهلات تساعدهم في العمل، وفئة تجد أن الاتصال يتم وفق المصلحة المشتركة، التي تحقق بها المصلحة الشخصية أو مصلحة المؤسسة أما الفئة التي أصولهم الاجتماعية ريفية ، فترى أن التواصل يتم عن طريق الجهوية والوساطة وذلك راجع للخلفية الفكرية بأن التهميش يطالهم ، أو أنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة بسبب طبيعة نمط الاتصال السائد فيها وفئة قليلة ترى أن عملية الاتصال تتم عن طريق روابط القرابة وذلك لتجنب نشوب خلافات داخل المؤسسة بدافع الحفاظ على مناصب عمله.

جدول رقم (23): يمثل الوسائل المستعملة عادة داخل المؤسسة في الاتصال التنظيمي حسب متغير التصنيف المهني.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطار		التصنيف المهني الوسائل المستعملة
		%	ك	%	ك	%	ك	
80%	32	60%	3	100%	5	80%	24	اجتماعات
12.5%	5	20%	1	-	-	13.3%	4	ملصقات
2.5%	1	-	-	-	-	3.3%	1	أفواج حل المشاكل
5%	2	20%	1	-	-	3.3%	1	رسالة المؤسسة
100%	40	100%	5	100%	5	100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت، أن الوسائل المستعملة داخل المؤسسة في الاتصال الرسمي تكون عن طريق الاجتماعات بنسبة (80%)، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في نسبة (100%) للفئة السوسيو مهنية أعوان تحكم ، تليها نسبة (80%) للفئة المهنية إطار، تليها نسبة (60%) للفئة السوسيو مهنية أعوان تنفيذ ، وبالمقابل الذين يرون أن الوسائل المستعملة داخل المؤسسة في الاتصال الرسمي عن طريق الملصقات بنسبة (12.5%) تتدعم بنسب جزئية تمثلت في (20%) للفئة

المهنية أعوان تنفيذ، تليها نسبة (13.3%) للفئة المهنية إطار ونسبة معدومة للفئة السوسيو مهنية أعوان التحكم ، وبالمقابل الذين يرون أن الوسائل المستعملة داخل المؤسسة في الاتصال الرسمي، عن طريق رسالة المؤسسة بنسبة (5%) تتدعم بنسب جزئية تمثلت في نسبة (20%) للفئة المهنية أعوان تنفيذ ، تليها نسبة (3.3%) للفئة المهنية اطار ونسبة معدومة للفئة السوسيو مهنية أعوان التحكم، وبالمقابل الذين يرون أن الوسائل المستعملة داخل المؤسسة في الاتصال الرسمي عن طريق أفواج حل المشاكل بنسبة (2.5%) ، لتتدعم بنسبة جزئية تمثلت في (3.3%) للفئة المهنية إطار، ونجد انعدام النسبة لدى كل من الفئتين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد على الاجتماعات ، كوسيلة لتبليغ العمال بالمستجدات والتصورات ، باعتبارها وسيلة سهلة ومفهومة وكذلك شفوية تستخدم بكثرة ، لأنها تعتمد على النقاش والحوار بين الإدارة والعمال على خلاف الملصقات والأفواج ورسائل المؤسسة التي تتطلب وقت وربما يتعسر فهمها ، وكذلك يفسح المجال للفئات السوسيو مهنية للتعبير بكل حرية وهذا ما يشعرهم بالمسؤولية في العمل، ويتلقون فيها التعليمات بدقة عن طريق المسؤول المباشر، و كذلك وسيلة مهمة تستخدمها المؤسسة لتوجيه التعليمات والأوامر والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل .

جدول رقم (24) : يمثل تأثير الحوافز المعنوية على تحقيق المهام حسب متغير الحالة العائلية .

المجموع	مطلق		أرمل		متزوج		أعزب		الحالة العائلية	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
97.5%	39	100%	1	100%	1	100%	30	87.5%	7	مساهمات الاتصال الرسمي
2.5%	1	-	-	-	-	-	-	12.5%	1	لا
100%	40	100%	1	100%	1	100%	30	100%	8	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين كانت بنعم على أن الاتصال الرسمي حافز معنوي لتحقيق المهام بنسبة (97.5%)، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في (100%) لفئة المبحوثين حالتهم العائلية مطلق وأرمل ومتزوج، تليها نسبة (87.5%) للفئة التي حالتهم العائلية أعزب، وبالمقابل الذين يرون أن الاتصال الرسمي ليس حافز معنوي لتحقيق المهام بنسبة (2.5%) تتدعم بنسبة جزئية تمثلت في (12.5%) من فئة المبحوثين الذين حالتهم العائلية أعزب ، وانعدام النسبة للأرامل والمطلقين والمتزوجين.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن وجهات نظر أفراد العينة، تقر بأنه كلما كانت العلاقة في إطار رسمي كلما كان ذلك حافز معنوي لهم من أجل تأدية المهام الموكلة إليهم، وزيادة الفعالية داخل التنظيم وكلما كانت العلاقات غير رسمية المبنية على أساس الصداقة والرتبة المهنية، أو بسبب عملهم الطويل مع بعض كلما قل الأداء، وذلك لتجنب الوقوع في الأخطاء، فهناك من يرغب في العمل لوحده دون مناقشة الزملاء، سعياً لتحقيق الأهداف الشخصية والرفع من مستوى أدائه بهدف الحصول على الترقية أو البقاء في نفس المهنة والحصول على امتيازات.

جدول رقم (25): يمثل تأثير الاتصال الرسمي على خلق روح التعاون لاتخاذ القرار المشترك حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		خلق الجنس روح التعاون والقرار المشترك
%	ك	%	ك	%	ك	
50%	20	48.4%	15	55.6%	5	أحيانا
47.5%	19	48.4%	15	44.4%	4	دائما
2.5%	1	3.2%	1	-	-	أبدا
100%	40	100%	31	100%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين قدرت (50%)، للذين يرون أنه أحيانا يخلق الاتصال الرسمي جو تعاوني، ليسهل عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في نسبة (55.6%) بالنسبة لفئة الذكور، لتليها نسبة (48.4%) بالنسبة لفئة الإناث، وبالمقابل الذين يرون أنه دائماً ما يخلق الاتصال الرسمي جو تعاوني يسهل عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة بنسبة (47.5%)، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في (48.4%) لفئة الإناث تليها نسبة (44.4%) لفئة الذكور، وبالمقابل الذين يرون أنه أبداً يخلق الاتصال الرسمي جو تعاوني يسهل تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة بنسبة (2.5%) تتدعم بنسبة جزئية تتمثل في (3.2%) لفئة الإناث ونسبة معدومة لفئة الذكور.

ومنه نستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة، تقر أن العلاقة القائمة بين العمال تكون في إطار رسمي مبنية على أساس المهنة، حيث تكون العلاقة خاضعة لمقتضيات ومتطلبات العمل وما تمليه عليهم المؤسسة من تعليمات، فيكون التعاون متمثلاً في نقل المعلومات الخاصة بالعمل، من أجل اتخاذ القرارات حيث يعتبر هذا النوع من الاتصال كمحفز لزيادة الدافعية نحو العمل، ويتميز بسرعة تدفق المعلومات بطريقة سليمة بعيدة عن الإشاعات، أما نسبة ضئيلة خاصة في فئة الإناث تحبذ ربما الاتصال الغير الرسمي، لإقامة علاقات صداقة و حتى لا تمارس عليهم الضغوط في العمل أو يرجع ذلك لانعدام قنوات الاتصال الرسمية.

جدول رقم (26): يمثل التسيير الغير عقلائي وما يترتب عنه من فشل في سير عملية الاتصال حسب متغير حسب التصنيف المهني.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
								التسيير الغير عقلائي يفشل سير عملية الاتصال
97.5%	39	100%	31	66.7%	2	100%	6	نعم
2.5%	1	-	-	33.3%	1	-	-	لا
100%	40	100%	31	100%	3	100%	6	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة ب "نعم" على أن التسيير الغير عقلائي داخل التنظيم يترتب عنه فشل في سير عملية الاتصال بنسبة (97.5%) ، تتدعم بنسب جزئية تتمثل في (100%) للفئة التي مستواها التعليمي متوسط وجامعي ، تليها نسبة (66.7%) للفئة ذات المستوى الثانوي ، تقابلها الفئة التي كانت إجاباتهم "لا" على أن التسيير الغير عقلائي داخل التنظيم يترتب عنه فشل في سير عملية الاتصال بنسبة (2.5%) ، تتدعم بنسب جزئية تتمثل في (33.3%) للفئة التي مستواها التعليمي ثانوي ونسبة معدومة للفئتين ذات المستوى الجامعي والمتوسط.

من كل ما سبق ذكره نستنتج، أن وجهات نظر أفراد العينة تقر بأن التسيير الغير عقلائي يفشل سير عملية الاتصال الرسمية بمختلف مستوياتها، لأن المؤسسة عندما لا توفر الظروف الملائمة للعمل

والجيدة تخلق بذلك عوائق تقف أمام السير الحسن لأعمالهم ، وتؤثر على مردود العمال ويضعف من قدرتهم الفكرية على تقديم أساليب جديدة للعمل، وخلق الإبداع والتجديد والثقة، في إطار رسمي وتعرقل وصول التعليمات والأوامر، للفئات السوسيو مهنية فتؤدي إلى تضارب المصالح الشخصية مع مصالح المؤسسة، وبذلك تضعف سيرورة عملية الاتصال بطريقة رسمية داخل التنظيم.

جدول رقم (27): يمثل عامل الزيادة في وتيرة الإنتاج ومدى مساهمته في نجاح عملية الاتصال حسب متغير السن

المجموع	46 سنة فما فوق		46-36 سنة		30-25 سنة		السن	مساهمة الاتصال في زيادة وتيرة الإنتاج
	%	ك	%	ك	%	ك		
90%	36	100%	2	91.7%	22	85.7%	12	نعم
10%	4	-	-	8.3%	2	14.3%	2	لا
100%	40	100%	2	100%	24	100%	14	المجموع

يتضح من خلال الجدول، أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين كانت بنعم (90%) ، أن الزيادة في وتيرة الإنتاج تؤدي إلى نجاح في عملية الاتصال الرسمي تتدعم بنسب جزئية تمثلت في نسبة (100%) للفئة التي تتراوح أعمارهم من 46 سنة فما فوق تليها نسبة (91.7%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (36-46 سنة)، تليها نسبة (85.4%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (25-30 سنة) بالمقابل تليها فئة المبحوثين التي كانت إجابتهم بلا بنسبة (10%) على أن الزيادة في وتيرة الإنتاج تؤدي إلى نجاح عملية الاتصال، حيث تتدعم بنسب جزئية تتمثل في نسبة (14.3%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (25-30 سنة)، تليها نسبة (8.3%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (36-46 سنة)، ونسبة منعدمة للفئة التي تتراوح أعمارهم من 46 سنة فما فوق.

نستنتج من خلال الجدول، أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم تؤكد على أن الزيادة في وتيرة الإنتاج كانت ترجع لطبيعة الاتصال الرسمي السائد بين الإدارة والعمال، الذي يتمتع بقوة التدفق مما يزيد من دافعية العمال نحو العمل، ويمكن أن نلتبس هذا عند الفئة التي تتراوح أعمارهم من 46 سنة فما فوق، وهذا يؤكد أن العلاقات مبنية على أساس الاحترام والتفاهم والتعاون في إطار حدود العمل، ولاكتساب هذه الفئة الخبرة الكافية من أجل تحقيق المهام الموكلة إليها، ونلتبس فيهم أيضا قدرتهم على التواصل والتحاور مع الغير نظرا لعامل الأقدمية أو الخبرة داخل المؤسسة، فهذا يعطيهم دافع معنوي لمواصلة الإنتاج داخل المؤسسة.

وفئة قليلة أجابت ب "لا" ، وهذا راجع إلى أنهم يرون أن الرؤساء لا يستجيبون لمتطلبات العمال ولا يستمعون لأرائهم وهذا يؤدي إلى نقص الدافعية في العمل.

جدول رقم (28): يمثل التنسيق بين الإدارة والعمال لنقلهم للمعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم حسب متغير التصنيف المهني.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطار		التصنيف المهني وجود تنسيق في نقل المعلومات
		%	ك	%	ك	%	ك	
50%	20	40%	2	20%	1	56.7%	17	أحيانا
45%	18	60%	3	80%	4	36.7%	11	دائما
5%	2	-	-	-	-	6.7%	2	أبدا
100%	40	100%	5	100%	5	100%	30	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول ، يتضح لنا أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين قدرت (50%) ، للذين يرون أنه أحيانا ما يوجد تنسيق بين الإدارة والعمال في نقلهم للمعلومات المتعلقة بالمهام تتدعم بنسب جزئية تتمثل في نسبة (56.7%) للفئة السوسيو مهنية إطار ، تليها نسبة (40%) للفئة المهنية أعوان التنفيذ، تليها نسبة (20%) للفئة المهنية أعوان التحكم ،وبالمقابل الذين يرون أنه دائما ما يوجد تنسيق بين الإدارة والعمال في نقلهم للمعلومات المتعلقة بالمهام بنسبة (45%)، تتدعم بنسب جزئية تتمثل في نسبة (80%) للفئة المهنية أعوان التحكم تليها نسبة (60%) للفئة المهنية أعوان التنفيذ تليها نسبة (36.7%) للفئة المهنية إطار ، وبالمقابل الذين يرون أنه لا يوجد أبداً تنسيق بين الإدارة والعمال في نقلهم للمعلومات المتعلقة بالمهام بنسبة (5%)، تتدعم بنسبة جزئية تتمثل في (6.7%) للفئة المهنية إطار ونسبة معدومة للفئة المهنية أعوان التنفيذ وأعوان التحكم .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة تقر بأن المؤسسة تقوم بإبلاغ العمال بالمستجدات والتطورات بخصوص العمل، عن طريق استعمال كل طرق الاتصال الرسمية من ملصقات واجتماعات، أو نظراً لقيام كل فئة سوسيو مهنية بتأدية المهام الموكلة إليها، دون انتظار الأوامر والتوجيهات وكذلك ربما لاهتمام الإدارة بانشغالاتهم، مما يزيد من إحساسهم بالانتماء داخل التنظيم، وهذا دال أيضاً على وجود قنوات اتصال كافية ومفهومة.

وفئة قليلة أجابت بأنه لا يوجد أبداً تنسيق لرغبتها، ربما في استعمال وسائل الاتصال الحديثة كالبريد الالكتروني والانترنت لتسهيل عملية التواصل بين الإدارة والعمال.

جدول رقم (29) : يمثل الأسلوب المتبع عند الاتصال بمدير المؤسسة حسب متغير الأقدمية .

المجموع		أكثر من 10 سنوات		6-10 سنوات		1-5 سنوات		الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12.5%	5	26.3%	5	-	-	-	-	أسلوب الاتصال
87.5%	35	73.7%	14	100%	11	100%	10	الأسلوب الكتابي
100%	40	100%	19	100%	11	100%	10	الأسلوب الشفوي
100%	40	100%	19	100%	11	100%	10	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول ، يتضح أن أغلبية إجابات المبحوثين على أن تؤكد الأسلوب الشفوي هو الأسلوب المتبع عند الاتصال بالمرؤوس بنسبة (87.5%) ، تتدعم بنسب جزئية تمثلت في (100%) لكل من الفئتين التي تتراوح أقدميتهم (1-5 سنوات)، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتهم (6-10 سنوات)، تليها نسبة (73.5%) للفئة التي تتراوح أقدميتهم أكثر من 10سنوات، وبالمقابل فئة المبحوثين الذين أجابوا على أن الأسلوب الكتابي ، هو الأسلوب المتبع عند الاتصال بالرئيس بنسبة (12.5%) ، تتدعم بنسب جزئية قدرت ب(26.3%) للفئة التي تتراوح أقدميتهم أكثر من 10 سنوات، ونسبة معدومة لكل من الفئتين الذين تتراوح أقدميتهم(1-5 سنوات) ومن(6-10 سنوات) .

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة تفر بأن الوسائل الشفوية، هي الأكثر استخدام بين الرؤساء والعمالين ، وهي من الوسائل الفعالة التي تؤدي إلى تدفق المعلومات بسهولة، حيث يتلقى فيها العمال المهام الموكلة إليهم بدقة ووضوح ، و لأنها تسمح لهم بإبداء آرائهم في خصوص العمل ، وحتى عندما يرفعون الشكاوى والتظلمات يتلقون الرد بسرعة من قبل الجهات المعنية، ويمكنهم بهذا الأسلوب أن يحصلوا على المعلومات في الوقت المناسب لإنجاز أعمالهم في أحسن الأحوال.

أما فئة قليلة ترى بأن الأسلوب الكتابي ربما أفضل نظراً لأقدميتها في المؤسسة، ورغبتها في تلقي القرارات عن طريق رسائل المؤسسة، لقدرتها على الاستيعاب والفهم وخبرتها الكافية خاصة الفئة التي

تتراوح أقدميته أكثر من 10 سنوات، وكذلك يرجع هذا لممارسة أعمالها بشكل يومي، ومدى قدرتهم على إتقان العمل دون اللجوء إلى تلقي الأوامر من الرئيس مباشرة .

جدول رقم (30): يمثل مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل حسب متغير السن .

المجموع		46 سنة فما فوق		36- 46 سنوات		25- 30 سنوات		السن مساهمة الاتصال في زيادة الفعالية
		%	ك	%	ك	%	ك	
92.5%	37	100%	2	91.7%	22	92.9%	13	نعم
7.5%	3	-	-	8.3%	2	7.1%	1	لا
100%	40	100%	2	100%	24	100%	14	المجموع

تبيّن لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه، أن أغلب إجابات المبحوثين كانت "نعم" بنسبة

(92.5%) على أن الاتصال الرسمي يساهم في زيادة فعالية العمال، حيث تتدعم بنسب جزئية تمثلت في (100%) للفئة التي تتراوح أعمارهم من 10 سنوات فما فوق، تليها نسبة (92.9%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (25-30 سنة)، تليها نسبة (91.7%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (36-46 سنة)، أما بالمقابل تليها فئة المبحوثين التي كانت إجابتهم بأن الاتصال الرسمي لا يساهم في زيادة الفعالية لدى العمال بنسبة (7.5%)، حيث تتدعم بنسب جزئية تمثل في (8.3%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (36-46 سنة) تليها نسبة (7.1%) للفئة التي تتراوح أعمارهم من (25-30 سنة)، تليها نسبة معدومة للفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 46 سنة .

من كل ما سبق ذكره نستنتج، أنّ أغلبية أفراد العينة تؤكد أن الاتصال الرسمي بقنواته الرسمية ووسائله، يؤدي إلى زيادة الفعالية في العمل، وهذا يؤكد على أن المؤسسة تقوم بالرجوع إلى العمال والأخذ باقتراحاتهم، ولجوء العاملين إلى المسؤول المباشر عندما تواجههم مشاكل في العمل، أي وجود تواصل بين العمال والرؤساء، وهذا إنما يدل على سهر المؤسسة على توفير وإشباع حاجات العمال وتحقيق الاستقرار، مما يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، ويزيد من بذلهم لجهد أكبر من أجل المحافظة على استمرار وديمومة المؤسسة وهذا ما نلتزمه لدى كل الفئات العمرية.

وفئة قليلة ترى أن الاتصال الرسمي، يحد من دافعيتها للعمل، خاصة إذ قاموا برفع الشكاوى، ولم يتلقى الرد من قبل المسؤول المباشر، ومنهم من يرون أن الرؤساء لا يستمعون لأرائهم ويتجاهلونهم .

جدول رقم (31) : يمثل تأثير عامل الأقدمية في الأداء الاتصالي للعاملين حسب متغير السن.

المجموع		46 سنة فما فوق		36-46 سنوات		25-30 سنوات		السن مساهمة الأقدمية في الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
90%	36	100%	2	91.7%	22	85.7%	12	نعم
10%	4	-	-	8.3%	2	14.3%	2	لا
100%	40	100%	2	100%	24	100%	14	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول، يتضح لنا أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت ب "نعم" بنسبة (90%)، على أن الأقدمية عامل مؤثر في الأداء الاتصالي للعاملين ، حيث تدعم بنسب جزئية تمثلت في (100%) للفئة التي تتراوح أعمارهم 46 سنة فما فوق، تليها نسبة (91.7%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (36-46 سنة) ، تليها نسبة(85.7%) للفئة التي تتراوح (25-30 سنة)، وبالمقابل فئة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "لا" على أن الأقدمية عامل مؤثر في الأداء الاتصالي للعاملين بنسبة(10%)، حيث تدعم بنسب جزئية تمثلت في (14.3%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (25-30 سنة)، تليها نسبة (8.3%) للفئة التي تتراوح أعمارهم (36-46 سنة) ، تليها نسبة معدومة للفئة التي تتراوح أعمارهم من 46 سنة فما فوق .

من كل ما سبق ذكره نستنتج أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على أن الأقدمية هي العامل المؤثر في عملية الاتصال بين العاملين لدى كل الفئات العمرية ، وذلك راجع إلى أن العلاقات مبنية على أساس الصداقة أو التصنيف المهني، أو بسبب عملهم الطويل داخل المؤسسة، أو راجع إلى عامل الأقدمية، حيث ترى هذه الفئة التي تملك أقدمية، أن فئة الشباب لديها طاقات كبيرة وجهد جسدي وفكري ، قد يدفعها إلى اتخاذ قرارات غير صائبة لعدم امتلاكها للخبرة الكافية والمؤهلات ، التي تستطيع بواسطتها أن تخرجها من أي مشكل يعترضها، لذا تتجنب إقامة علاقات معهم، خوفاً من حدوث أي توتر بين الطرفين بسبب

اختلاف في وجهات النظر، وهذا كذلك ما تراه فئة الشباب على أن الأقدمية تحد من خلق روح الإبداع والتجديد، وإدخال ثقافات جديدة تؤدي لتطوير المؤسسة بمختلف جوانبها وهياكلها التنظيمية.

جدول رقم(32) : يمثل تأثير الانتماء الجغرافي على صعوبة الاتصال بين العمال حسب متغير مكان الإقامة .

المجموع		خارج الولاية		داخل الولاية		مكان الإقامة
%	ك	%	ك	%	ك	
45%	18	33.3%	1	45.9%	17	تأثير الانتماء على التواصل
55%	22	66.7%	2	54.1%	20	نعم
100%	40	100%	3	100%	37	لا
						المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين، كانت على أنّ الانتماء الجغرافي لا يؤثر في صعوبة الاتصال بين العمال بنسبة (55%) ، حيث تدعم بنسب جزئية تمثلت في نسبة (66.7%) من المبحوثين الذين يقيمون خارج الولاية ، تليها نسبة (54.1%) للفئة التي يقيمون داخل الولاية، وفي المقابل كانت إجابات المبحوثين بنسبة (45%) أنه يؤثر الانتماء الجغرافي في صعوبة الاتصال بين العمال، حيث تدعم بنسب جزئية تمثلت في (45.9%) للفئة التي تقيم داخل الولاية، تليها نسبة (33.3%) للفئة التي تقيم خارج الولاية.

ومنه نستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة، ترى أن صعوبة سيرورة عملية الاتصال بين العمال يرجع إلى الانتماء الجغرافي، وهي نسب متقاربة مع الفئة التي ترى أنه لا يؤثر الانتماء في التواصل بينهم، ويرجع ذلك إلى صعوبة فهم لغة التواصل أو بسبب عمق العلاقات بينهم، أو يتم التواصل بينهم على حسب المعتقدات والمؤهلات والشهادات، أو لطبيعة المناخ السائد وصعوبة التأقلم معه داخل التنظيم ، أو العلاقات التي تسود بينهم مبنية على أساس روابط القرابة واختلاف الجانب الفكري لدى كل عامل.

- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية :

يبدوا واضحا من خلال عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية، أن عملية الاتصال تقوم على أساس الزمالة في العمل انطلاقا من أصولهم الاجتماعية، حيث مكان الإقامة يلعب دورا في التواصل بين الأفراد كما هو موضح في الجدول رقم (22) بنسبة (52.5%)، أما الوسائل المستعملة عادة داخل المؤسسة في عملية الاتصال عند الفئات السوسيو مهنية تكون عن طريق عقد اجتماعات، مما يتيح لهم الفرصة لإبداء آراءهم وتلقي الأوامر بشكل رسمي، كما يوضحه الجدول رقم (23) المقدره نسبته (80%) فبالرجوع إلى الجداول رقم (24) وكذا (25) يتبين لنا أن الاتصال الرسمي يخلق حافز معنوي، وجو تعاوني للأفراد وذلك بتسهيل عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة، لتحقيق المهام الموكلة إليهم داخل التنظيم بنسبة (97.5%) وكذا (50%) أما على مستوى الجداول رقم (26) و(27)، اتضح أن التسيير الغير عقلاني داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عرقلة سير عملية الاتصال، أما في المقابل نجاح عملية الاتصال تزيد من وتيرة الإنتاج، داخل المؤسسة بنسبة (97.5%) و(90%) إلى الجداول رقم (28) و (29) و(30)، نلاحظ أن نقل المعلومات والأوامر المتعلقة بالمهام بين الإدارة والعمال، تكون عن طريق الأسلوب الشفوي وزيادة فعالية الاتصال الرسمي لأداء العمل داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم على التوالي (50%) و(87.5%) و(92.55%) مما يعتبر الانتماء الجغرافي والأقدمية عاملان مؤثران في الأداء الاتصالي للعاملين كما هو موضح في الجدول رقم (31) و (32) .

- الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها يتضح لنا أن عدم الشعور بالرضا لدى أطراف الصراع، يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يؤثر على مخرجات المؤسسة وأهدافها ويترتب عنه تدني في العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر لدى العاملين والإدارة، بسبب تهاون المسؤول وعدم استخدامه لأسلوب القوة والسلطة، فيؤدي هذا إلى تفاقم حدة الصراع مما يدفع بهم إلى عدم تقبل الوظيفة، و يشعرون بعدم الانتماء لتلك المؤسسة، ولانعدام وجود اتصال كافي بين العمال الذي يمكن أن يخفف من شدة الصراع، وذلك من خلال إضفاء روح التعاون الجماعية مما يساهم في استقبال المعلومات بشكل ايجابي، الذي يساعد بدوره إلى الزيادة في مخرجات المؤسسة

خاتمة:

وفي الأخير يبقى هذا الموضوع محل البحث من أجل فك شفراته، ومعرفة مدى مساهمته في علم الاجتماع العمل والتنظيم في استنطاق الواقع المؤسسي، الذي كان ولا زالا يعاني من إشكالية الصراع التنظيمي والاتصال الرسمي، الذي لا يخضع لصفة الرسمية في بعض الأحيان، حيث تنشأ صراعات في المؤسسة لابد للإدارة من تحديد الرؤيا أمام العاملين وتوضيح أهدافها، بالإضافة إلى تطوير قنوات الاتصال، ففي هذا الإطار ينبغي للأسلوب القيادي عند القادة أن يمارس بشكل يترتب عليه تأثير القائد الإيجابي على العاملين، حول القضايا محل الصراع والأشخاص المتصارعين، بتحديد كيفية اختيار الإستراتيجية في التعامل والتواصل واستخدام المنطق والعقلانية، والقدرة على التأثير وفتح مجال الحوار والنقاش للوصول إلى حلول ترضي كل أفراد النزاع داخل التنظيم.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة " دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة"، ط3. (عمان: دار وائل للنشر، 2015)
2. أحمد عبدلى، ليلى فقيري، سلامي أسعيداني، الوجيز في إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1. (الجزائر: دار الخلدونية، 2016)
3. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر)
4. أمل محمد سلامة غباري، طرائق الإحصاء الاجتماعي، ط1. (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2013)
5. بشار الوليد، المفاهيم : الإدارة الحديثة، ط1. (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009)
6. بشير العملاق، القيادة الإدارية، ط1. (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)
7. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي (سوريا : الجامعة الافتراضية السورية ، 2020)
8. بوفلجة غياث، لمبادئ التسيير البشري (السداسي الأول، ديوان المطبوعات الجامعية 09 ، 2016)
9. تالولا كارتر، إدارة الصراع بين الزملاء، ترجمة سعيد الهاجري ، ط1. (السعودية : العبيكان للنشر، 2009)
10. حسين التهامي، التفكير الابداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1. (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)
11. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009)
12. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1. (عمان : در المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008)
13. دار أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2. (بيروت: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014)
14. رستم اظفي كمال، الجماعات القيادية في مجال التطبيق، سلسلة علاقات العمل، ط3. (القاهرة: دار الحمامى للطباعة ، 1966)
15. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، ط1 . (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011)
16. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع)

17. عامر قنديلجي، إيمان السامر، البحث العلمي الكمي والنوعي، (الأردن: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)
18. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2. (عمان: دار وائل للنشر، 2012)
19. على عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة: علا الكتب)
20. علي مولا، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع " التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع" ، ط1. (الأردن: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 2007)
21. عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، ط1. (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012)
22. عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط1. (عمان: دار الثقافة، 2011)
23. عيد عريفج، وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية : الأصول والمفاهيم المعاصرة، ط1. (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013)
24. فاتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، ط1. (عمان : دار أسامة، 2012)
25. فادية عمر الجولاني، طرق البحث الاجتماعي، ط1. (دار الكتب المصرية، 2010)
26. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة (دمشق: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020)
27. فتحي عبد الرسول محمد، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ط1. (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008)
28. فتحي محمد أبو الناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية " النظريات والمهارات" ، ط1. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008)
29. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي، ط1. (الإسكندرية، جامعة مصر للتكنولوجيا، 2006)
30. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، ط2. (الأردن: دار الفكر، 2004)
31. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1. (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013)
32. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية و السلوكية، ط1. (الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2009)
33. محمد الفاتح محمد بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1. (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016)

34. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1. (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016)
35. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، ط1. (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008)
36. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000)
37. محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008)
38. محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006)
39. محمد يوسف عقلة، إدارة الأفراد، ط1. (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2011)
40. مريد يوسف الكلاب، أسس البحث العلمي، ط1. (القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2018)
41. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1. (عمان: دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015)
42. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (شلف، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)
43. يوسف قزاقزة وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع)

المقالات:

44. أحمد عدنان بالخوير، "مدخل بناء المهارات" ورقة مقدمة من شرائح تدريسية، من كتاب السلوك التنظيمي لأحمد ماهر، الفصل الأول
45. أمل محمود علي العبيدي، "إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة" العدد 09 (2008)
46. رويم فايضة، " معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع (جانفي، 2012)
47. شوشة مسعود، دلاسي أحمد "الاتصالات الإدارية في المنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية 07، 28 (جانفي، 2018)

48. عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، "الاستراتيجيات الخمس في ادارة الصراع التنظيمي"،
الجزء 2 ، (العدد، 14 جوان 2015)

49. مها مراد علي أحمد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية
المباريات" (مجلد، 34، العدد، 11 نوفمبر 2018)

الموسوعات:

50. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي،
ط1. (المكتب الجامعي الحديث، 2009)

الرسائل:

51. رزيق حنان، " فاعلية الإداري في إدارة الصراع التنظيمي " (أطروحة دكتوراه، جامعة
البويرة، 2019)

ملخص

تناولت الدراسة الراهنة " تأثير الصراع التنظيمي على الاتصال الرسمي بالمؤسسة " حيث يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية، تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات أو بسبب الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يكون متواجدا فيه الطرف الأخر، ويهدد بهذا مصالحه أو بسبب رغبة كل طرف للوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية، ولكن نجاح المنظمة ليس قائم فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا التعاون والعمل الجماعي، وهذا كله قائم على الاتصال الرسمي الفعال الذي بات عنصرا أساسيا في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، ويلعب دورا هاما في تفعيل الأداء وهو صانع الإنتاجية وأحد المقومات الأساسية للاستثمار والتطور، لهذا يعتبر الصراع أحد المحددات الأساسية في نجاح أو فشل سيرورة عملية الاتصال، مما يؤثر هذا الأخير على مخرجات المؤسسة، حيث يسبب الصراع التنظيمي عجز في البناء و التحكم في عملية التسيير بطريقة رسمية.

Abstract

The current study addressed the "impact of organizational conflict on the official communication of the institution" where organizational conflict is a human behavioural phenomenon, arising to conflict with the purposes of individuals or groups or because of the organizational or social situation in which the other party is present, and threatens its interests or because of the intention of each party to access the sources of power and material and moral privileges, but the success of the organization is based not only on the competence of its members but also on cooperation and collective action, all established on effective official communication, which has become an essential element In strategic planning in organizations, and plays an important role in activating achievement and is a productivity maker and one of the basic components of investment and development, this is considered conflict is one of the major determinants in the success or failure of the process of communication, which affects the outputs of the institution, where the organizational conflict results in a deficit in building and controlling the management process in an authorized way.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمارة حول:

الصراع التنظيمي و أثره على ممارسة الاتصال الرسمي بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمتوسطة بلحسن بكوش - تيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل .

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل لهذا نرجو منكم المساعدة في ملأ هذه الاستمارة والإجابة بكل دقة وموضوعية .

إعداد الطالبات :

- يحيى حنان

- يحيى فريال

إشراف الأستاذ :

د/ بلجوهر خالد

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

30-25 سنة 46-36 سنة 46 سنة- فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب متزوج أرمل مطلق

5- الأصل الجغرافي:

ريفي حضري شبه حضري

6- التصنيف المهني:

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

7- الأقدمية:

05-01 سنوات 10-06 سنوات أكثر من 10 سنوات

8- مكان الإقامة:

داخل الولاية خارج الولاية

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالصراع التنظيمي

9- هل يساهم المسؤول المباشر في إيجاد الحلول بين الأطراف المتنازعة؟

نعم لا

10- هل يوجد تنسيق بين القدرات العلمية للعامل ونوع العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

11- ماهي الأسباب التي تؤدي إلى الخلاف وعدم التفاهم بينك وبين المشرف؟

التهميش و الإقصاء الجهوية

12- هل يؤدي نظام الترقية على حساب الأقدمية إلى نشوب صراع بين العمال؟

أحيانا دائما أبدا

13- هل يؤدي تهاون المشرف في عدم تطبيقه للقوانين على العمال في نشوء صراع بينهم؟

نعم لا

14- هل توجد خلافات في محيط عملك؟

نعم لا

15- في حالة الإجابة بنعم ما درجة تكرار هذه الخلافات؟

أوقات العمل أوقات الاستراحة أوقات الضغط

16- بين من تحدث هذه الخلافات إن حدثت؟

ذكور/ذكور إناث/إناث إناث/ذكور العمال والإدارة

17- كيف يتم إدارة الصراعات التنظيمية على مستوى مؤسساتكم؟

- عن طريق القوة و استخدام السلطة
- عن طريق الاستجابة لكل مطالب العمال
- بتجاهل الصراع التنظيمي الذي يحدث
- إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى

18- هل يعتبر عامل المستوى الثقافي سبب في الخلاف بين العمال؟

أحيانا دائما أبدا

19- هل يكون للرئيس إستراتيجية صارمة عند حدوث صراع؟

أحيانا دائما أبدا

20- هل تدخل المشرف لحل النزاع يضبط سلوك العامل داخل المؤسسة؟

نعم لا

21- كيف تؤثر الخلافات على مستوى محيط العمل على مخرجات المؤسسة و أهدافها؟

تأثير إيجابي تأثير سلبي

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالاتصال الرسمي

22- ماهي الأسس التي تقوم عليها عملية الاتصال؟

- المصلحة المشتركة الجهوية
 الوساطة الزمالة في العمل
 روابط القرابة

23- ما هي الوسائل المستعملة عادة داخل المؤسسة في الإتصال الرسمي؟

- اجتماعات أفواج حل المشاكل
 ملصقات رسالة المؤسسة

24- هل يعتبر الإتصال الرسمي حافز معنوي للأفراد على تحقيق المهام الموكلة إليهم داخل التنظيم؟

- نعم لا

25- هل يخلق الإتصال الرسمي جو تعاوني يسهل عملية تبادل المعلومات و إتخاذ القرارات المشتركة؟

- أحيانا دائما أبدا

26- هل التسيير الغير عقلاني داخل الهيكل التنظيمي يترتب عنه فشل في سير عملية الإتصال الرسمي؟

- نعم لا

27- هل ترجع الزيادة في وتيرة الإنتاج إلى نجاح عملية الإتصال الرسمي داخل المؤسسة ؟

- نعم لا

28- هل يوجد تنسيق بين الإدارة و العمال أثناء نقلهم للمعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم ؟

- أحيانا دائما أبدا

29- ما هو الأسلوب المتبع عند إتصالك بمدير المؤسسة ؟

- أسلوب شفهي أسلوب كتابي

30- هل يساهم الإتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة ؟

- نعم لا

31- هل تعتبر الأقدمية عامل مؤثر في الأداء الإتصالي للعاملين؟

- نعم لا

32- هل يؤثر الإنتماء الجغرافي في صعوبة الإتصال بين العمال ؟

- نعم لا

