



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

## الصراع التنظيمي وعلاقته بالإتصال التنظيمي

دراسة ميدانية بمتوسطة آيت عمران محمد - تيارت - الرحمة

الإشراف : د / قرينعي أحمد

إعداد الطالبتان:

رحيم مختارية

صحراوي فريحة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بن موسى سمير
مشرفا و مقررا	محاضر.ب	قرينعي أحمد
مناقشا	محاضر.أ	صدقاوي كمال

الموسم الجامعي : 2021 - 2022

# شكر و تقدير

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله

و صحبه و سلم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه فهم الأحق بالحق و الشكر على جزيل نعمه من لم يشكر  
الذاس لم يشكر الله.

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف على هذه المذكرة قرينعي أحمد الذي لم يبخل علينا  
بصانحه و توجيهاته القيمة في الدراسة

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إثراء هذا البحث من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة  
و تشكراته مسبقة إلى أعضاء لجنة المناقشة.

و شكرا

## إهداء

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الصناء ... الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي

فهي طريق النجاح ... الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر ....

إلى والدي العزيز حفظه الله و رعاه كما نطلب له الشفاء العاجل

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء ... إلى من حاكته سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلمع بذكراهم فؤادي إلى إخوتي و أخواتي

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع ... إلى من تكلفتنا يدا

بيد و نحن نقطع زهرة تعلمنا ... إلى صديقاتي و زميلاتي

إلى روح الفقيدة ساسفة حياة " رحمها الله "

إلى من علموني حروفا من ذهب و كلمات من درر ... و أسمى و أجلى عبارات في العلم

إلى من صاغوا لي من علمهم حروفا و من فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم و النجاح ...

أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز و جل أن يجد القبول و النجاح

مختارية

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من كان بطنها مهدا لي وصدورها شفاء لي إلى من سهرت الليالي

وتحملت الصعاب والمواسي إلى من كان رضاها سر توفيقتي أمي الغالية " كلتومة "

إلى الرجل الفاضل الذي كان ولا زال أفضل قدوة لي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من عمل

بجد وأوطني إلى ما أنا عليه اليوم أبي الغالي " الجيلالي "

أحترمه وأقدره إلى صفحات بيضاء ملأت كتاب حياتي إخوتي " لخضر ، خالد ، طيب ، عبد الرحمن

" وإلى أخواتي " أمينة ، مباركة ، جميلة ، فتية "

وإلى قصة بهجتي وفرحتي الدائمة كتاكيتي الصغار " نجيب ، خليل ، إيمان ، آية ، مروى ، أميرة ،

يوسف ، أيوب "

وإلى أحبائي وأصدقائي " وداد ، مريم ، يونس ، حنان ، هشام ، بشرى ، نور ، إسمهان ، سعاد ،

ليندة "

وإلى عمتي الغالية وزوجات أخواني " خديجة ، جهيدة ، خالصة ، ربيعة "

إلى من غابو عنا ..... وفي قلوبنا فاطنون

فريجة

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران

محمد بتيارت.

وقد طبقت على عينة متكونة من 60 عامل، حيث تم تطبيق استبيان الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي ، الذين تم

بناؤهما بالإعتماد على الدراسات السابقة .

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التعاون والإتصال التنظيمي .

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والإتصال التنظيمي .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والإتصال التنظيمي .

وعليه توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي .

وقد ختمت الدراسة ببعض الإقتراحات :

-إجراء دراسات مماثلة بمؤسسات من قطاعات مختلفة لتحديد أي الاستراتيجيات أجمع لإتباعها.

-العمل على تطوير أساليب ووسائل الاتصال.

-ضرورة تدخل الادارة مبكرا لمعالجة الصراع ومعرفة أسبابه.

**الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الإتصال التنظيمي**

## **Abstract :**

The current study aimed to know the relationship between organizational conflict and organizational communication among middle school workers, Ait Omran Mohamed Batiart.

It was applied to a sample of 60 workers, where the Organizational Conflict Questionnaire of Mahmoud Al Faqawi and the Organizational Communication Questionnaire of Iman Hafeez were applied after their modification.

The two researchers used the descriptive approach for its suitability to the nature of the study. The study resulted in the following results:

- There is a statistically significant correlation between the cooperation strategy and organizational communication.
- There is no statistically significant correlation between the settlement strategy and organizational communication.
- There is a statistically significant correlation between the settlement strategy and organizational communication.

Accordingly, there is a correlation between organizational conflict and organizational communication.

Keywords: organizational conflict, organizational communication.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	شكر و تقدير
ب	إهداء
ج	ملخص الدراسة
د	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
1	مقدمة
<b>الجانب النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: مدخل عام للدراسة</b>	
04	1 - إشكالية الدراسة
05	2- فرضيات الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
06	4- دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة
06	5- أهمية الدراسة
07	6- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
08	7- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الصراع التنظيمي</b>	
15	تمهيد
16	1- مفهوم الصراع التنظيمي
18	2- تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
19	3- أهمية الصراع التنظيمي
20	4- خصائص الصراع التنظيمي
21	5- مجالات الصراع التنظيمي
22	6- أسباب الصراع التنظيمي
23	7- مراحل الصراع التنظيمي



25	8- مستويات الصراع التنظيمي
27	9- نماذج الصراع التنظيمي
29	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي</b>	
31	تمهيد
32	1- مفهوم الإتصال التنظيمي
33	2- أهداف الإتصال التنظيمي
34	3- أهمية الإتصال التنظيمي
35	4- معوقات الإتصال التنظيمي
37	5- عناصر الإتصال التنظيمي
38	6- مبادئ الإتصال التنظيمي
39	7- أنواع الإتصال التنظيمي
41	8- نماذج الإتصال التنظيمي
45	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية</b>	
48	تمهيد
49	1 - منهج الدراسة المستخدم
49	2- المجتمع الأصلي
49	3- الدراسة الاستطلاعية
56	4- الدراسة الأساسية
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
60	تمهيد
61	1- عرض وقراءة النتائج
61	1-1- عرض وقراءة نتائج نتائج التساؤل الرئيسي
61	1-2- عرض وقراءة نتائج التساؤل الفرعي الأول
61	1-3- عرض وقراءة نتائج التساؤل الفرعي الثاني
62	1-4- عرض وقراءة نتائج التساؤل الفرعي الثالث

62	2- مناقشة النتائج
62	2-1 مناقشة نتائج التساؤل الرئيسي
62	2-2 مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول
63	2-3 مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني
63	2-4 مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث
64	الاستنتاج العام
66	خاتمة
68	آفاق واقتراحات
70	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	جوانب الصراع المختلفة عبر مدارس الإدارة المختلفة	01
49	عدد العمال حسب الوظيفة	02
51	خصائص ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس والوظيفة	03
54	أهم التعديلات التي أجريت على الاستبيان	04
55	صدق الاتساق الداخلي	05
56	نتائج ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ	06
57	خصائص ومواصفات عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس والوظيفة	07
61	نتائج اختبار التساؤل الفرعي الأول	08
61	نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثاني	09
62	نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثالث	10

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
23	أسباب الصراع التنظيمي	01
25	مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي	02
41	أنواع الإتصال التنظيمي	03
42	نموذج برلو للإتصال	04
43	نموذج شانون وويفر	05
44	نموذج ديلفور	06
52	خصائص ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن	07
53	خصائص ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الأقدمية	08
57	خصائص ومواصفات عينة الدراسة الأساسية من حيث السن	09
58	خصائص ومواصفات عينة الدراسة الأساسية من حيث الأقدمية	10

حق ساحة

### مقدمة:

إن أي مؤسسة سواء في مجال الأعمال أو الخدمات تسعى إلى الاستقرار والبقاء وذلك لتحقيق النمو والرقى، وتعتبر الموارد البشرية العنصر المهم الذي تراهن عليه منظمات الأعمال لإحداث التمييز والفعالية في الأداء وذلك بتوفير بيئة عمل ملائمة يسعى فيها الأفراد إلى الانسجام والتفاعل بينهم الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف وعدم اتفاقهم في مواقف أخرى وغالبا ما يؤدي هذا إلى حدوث الصراع داخل منظمة العمل، لذا أصبحت ظاهرة الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتنا ليس باليسير وأصبح التعامل معه من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المشرف بعمله اليومي ويتبع في إدارته عدة أساليب وتخصص له مجموعة من الوسائل للحد منه أو استغلاله إيجابيا في تسيير شؤون العاملين لتجنب التأثير السلبي على آرائهم وعلاقتهم ببعضهم أو بمشرفيهم وخاصة إذا كان تأثير الصراع يعيق عملية الإتصال التي تعتبر أهم وسيلة لتبادل الآراء والتعليمات والمقترحات ونقل المعلومات والشكاوى.

لقد حظي موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالإتصال التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حيث كان تناولهم مختلف باختلاف نظرة كل واحد منهم للمشكلة المدروسة والبيئة التي تمت فيها، وجاءت دراستنا هذه مكملة لهذه الدراسات محاولين من خلالها الوقوف على التحقق من هذه العلاقة وكان تناولنا لهذه الدراسة وفق مايلي:

الجانب النظري وتضمن الفصول التالية:

### الفصل الأول: وفيه تعرضنا إلى موضوع الدراسة، وتضمن إشكالية الدراسة وصياغة فروضها، أهداف ودوافع أسباب اختيار

الموضوع، أهمية الدراسة إضافة إلى تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة التي يتم تداولها خلال الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

### الفصل الثاني: قمنا بالتعرض في هذا الفصل للصراع التنظيمي وذلك بعرض مفصل حول مفهومه وتطوره في الفكر الإداري

وأهميته وأهم الخصائص والمجالات التي تناولها مع ذكر أسبابه ومراحلها وفي الأخير ذكرنا مستوياته ونماذجه.

### الفصل الثالث: وقد خصص هذا الفصل للحديث عن الإتصال التنظيمي، أهدافه وأهميته ومعوقاته وخصائصه وأهم المبادئ

التي عاجلها وذكر أنواعه ونماذجه. أما الجانب الميداني تضمن مايلي:

### الفصل الرابع: فهو عبارة عن الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في إنجاز هذه الدراسة انطلاقا من: المنهج المستخدم، مجتمع

الدراسة، الدراسة الاستطلاعية وأهدافها، أدوات الدراسة وخصائصها السيكمومترية، الدراسة الأساسية، مجالات الدراسة

الفصل الخامس: يتضمن أساسا نتائج الدراسة الميدانية.

البيان

النظري

للدراسة

# الفصل الأول:

## مدخل عام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة



### 1- إشكالية الدراسة:

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، فهي تعتبر تنظيم اجتماعي أنشئ من أجل تحقيق أهداف معينة، باستخدام الجهد البشري والإستفادة من الموارد المادية المتاحة. والعنصر البشري يعتبر أهم مورد في المنظمة، وأصلا هاما من أصولها. إذ لا تتحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية التي تعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط في الأساس بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه.

"لكن هذه الموارد البشرية ربما تكون في صراع دائم مع نفسها ومع الآخرين، حيث أن الصراع هو حالة نفسية سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح ويحدث أيضا عندما يكون هناك تعارض حول الأهداف والقيم والأساليب المختلفة التي يستخدمها كل فرد وهو كذلك خلاف أو عدم توافق بين فردين أو داخل الفرد نفسه، حيث تبدو الخبرات معقدة وصعبة، والأهداف والقيم والمصالح متنافرة وغير متوافقة". (حفيظ، 2018: 02)

ونظرا لأهمية موضوع الصراع التنظيمي فلقد جاءت العديد من الدراسات التي كانت تحاول أن تدرسه، ومن بين هذه الدراسات هي دراسة زرفاوي أمال (2014) التي كانت تدور حول دراسة أثر الصراع التنظيمي في المنظمة وكذلك دراسة ميسون الفقعاوي (2017) التي تدور هي الأخرى حول دراسة استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين ودراسة أحمد رشاد (2020) الذي أراد أن يقدم بعض المقترحات من أجل تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية.

"والصراع التنظيمي كغيره من المتغيرات يؤثر في بعض المتغيرات الأخرى التي ترتبط به ومن أهم هذه المتغيرات هي الإتصال التنظيمي، حيث أن الإتصال التنظيمي يشكل أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل التنظيم". (بن داود، 2008: 19)

ولقد جاءت أيضا العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية الإتصال التنظيمي ومن بين هذه الدراسات هي دراسة بن داود (2008) التي أكدت على أن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية مهم جدا وأنه عندما يكون الإتصال فعال فإن المنظمة ستحقق أهدافها.

وجاءت كذلك دراسة بوعطيط (2009) التي أكدت هي الأخرى على أهمية هذا الأخير وأنه يؤثر بشكل كبير على أداء العمال داخل منظماتهم.

وكما قلنا سابقا الصراع التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالإتصال التنظيمي ولقد أكدت العديد من الدراسات أن شعور العامل بالصراع يعيقه عن قيامه بعملية الإتصال بشكل جيد مما قد يؤثر بشكل سلبي على أدائه وعلى إنتاجيته.

وجاءت دراسة إيمان حفيظ (2008) لتؤكد على هذا حيث وجدت أن هناك علاقة موجبة قوية بين الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في الجزائر والإتصال التنظيمي الفعال.

ومن هنا يتضح جليا أن المؤسسة الجزائرية بمختلف أنواعها تعاني العديد من المشاكل مثل الصراع التنظيمي وغياب الإتصال التنظيمي وهذا قد يؤثر على إنتاجية أفرادها.

وهذا ما نحاول التأكد منه من خلال دراستنا التي تدور حول بحث طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد وذلك إنطلاقا من تساؤل رئيسي مفاده:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد؟ وتندرج عن تساؤل الدراسة جملة من التساؤلات الفرعية هي:

1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد؟

### 2-فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

1- توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد تيارت.

#### الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة "آيت عمران

محمد".

3- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية و الإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد.

### 3- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراستنا الحالية في عدة نقاط أساسية ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- التعرف على نوع العلاقة السائدة بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي في متوسطة آيت عمران محمد - تيارت - .
- التعرف على نوع العلاقة بين استراتيجية التعاون والاتصال التنظيمي في متوسطة آيت عمران محمد - تيارت -
- التعرف على نوع العلاقة بين استراتيجية السيطرة والاتصال التنظيمي في متوسطة آيت عمران محمد - تيارت -
- التعرف على نوع العلاقة بين استراتيجية التسوية والاتصال التنظيمي في متوسطة آيت عمران محمد - تيارت -
- التعرف على واقع العمال والمشكلات التي تصادفهم في اتصالم داخل المؤسسة.

### 4- دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيارنا لموضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالإتصال التنظيمي يرجع إلى عدة أسباب أهمها:

\* رغبتى كباحثة في دراسة هذا الموضوع.

\* الرغبة في الإطلاع على جوانب الموضوع، خاصة وأن الصراع أصبح سمة ملازمة لحياة الأفراد بما في ذلك الحياة المهنية.

\* التعرف على رأي عمال متوسطة آيت عمران محمد - تيارت - حول موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالاتصال التنظيمي.

\* محاولة بناء إشكالية لغرض إثراء جانب من المعرفة ببعض الحقائق والمعارف النابعة من الواقع الميداني الذي تشهده الإدارة الجزائرية

في الوقت الحاضر خاصة وإن الدراسات الجامعية الحالية لم تهتم بدرجة كافية بموضوع الصراع التنظيمي.

\* محاولة ترك رصيد معرفي حول الصراع التنظيمي يستفيد منه باحثون في المستقبل.

\* وكذلك محاولة ترك رصيد معرفي حول الإتصال التنظيمي يمكن أن يفيد طلبة آخرين في المستقبل.

### 5- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراستنا الحالية في تسليط الضوء على موضوع الصراع التنظيمي وذلك لأنه يلعب دورا هاما داخل أي

مؤسسة لأن له تأثير كبير على الإتصال التنظيمي للعمال داخل مؤسساتهم.

ولقد قمنا بتقسيم أهمية دراستنا إلى:

### أ - الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الصراع التنظيمي وتأثيره على الإتصال التنظيمي في إحدى مؤسساتنا الوطنية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية موضوع الصراع التنظيمي الذي يحتاج إلى استراتيجيات ملائمة من أجل احتوائه، والتخفيف من شدته خاصة وإن الصراع التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية داخل المتوسطة إذا لم يتم إحتوائه بطرق مناسبة واستراتيجيات ملائمة.

### ب - الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لدارستنا في النقاط التالية:

- الوقوف على مختلف استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإتصال التنظيمي للعمال بمتوسطة "آيت عمران محمد" - تيارت-

### 6- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات التي سنقوم بتعريفها اجرائيا.

**الصراع التنظيمي:** هو ظاهرة سلوكية، إنسانية، طبيعية، تنشأ نتيجة بعض العلاقات التي تنشأ داخل الفرد العامل وداخل المنظمة عندما يشعر أن أهدافه ومصالحه تتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة التي يعمل بها. ويحدد بمجموع الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث من تطبيق استبيان الصراع التنظيمي.

**التعاون:** هو إحدى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والذي يتميز بالبحث عن نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بين أعضاء المؤسسة ومحاولة مناقشتها مع جميع الأطراف.

**التسوية:** هو أيضا استراتيجية تلجأ لها المؤسسة أو المنظمة من أجل إدارة الصراع التنظيمي ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوته بين طرفي الصراع داخل المؤسسة.

**السيطرة:** هي عبارة عن أسلوب يتبعه المدير أي المسؤول في المؤسسة حيث يلجأ المدير إلى إجبار العمال على الامتثال لأوامره وقوانينه داخل المؤسسة.

**مفهوم الإتصال التنظيمي:** هو عملية نقل البيانات والمعلومات والحقائق عن طريق وسائل تستخدمها المنظمة أو المدبرون أو العمال لتوفير هذه المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أهداف وأغراض المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة ويحدد بمجموع الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث من تطبيق استبيان الإتصال التنظيمي.

### 7- الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة.

وفيما يلي سنعرض أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

دراسة أحمد رشاد رجب محمد وآخرون (2020): مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض الأسس النظرية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكذلك التعرف على أنماط إدارة الصراع لدى المعلمين في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا وتقديم بعض الإقتراحات لتطويرها وللوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها استخدمت الدراسة منهجية علمية مناسبة تمثلت في المنهج الوصفي التحليلي، كما حدد الباحث أربعة أنماط لإدارة الصراع وهي ( التعاون، التجنب، التسوية، الهيمنة ).

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

إن نمطي التسوية والتعاون يتحققان بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى قصور إستخدام نمطي الهيمنة و التجنب.

دراسة ميسون إسماعيل محمود (2017): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بغزة.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك إبراز علاقة استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات بمستوى الأداء الوظيفي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراس.

كما اعتمدت أيضا الدراسة على العينة العشوائية الطبقية وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (4481).

وبعد الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك تنوع واضح في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية، وإن أكثر استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي استخداما من قبل المنظمات الأهلية الفلسطينية هي استراتيجية التعاون. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

**دراسة زرفاوي أمال (2014):** أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في مؤسسة الكوابل بسكرة كما هدفت أيضا إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. وإلقاء الضوء على أسباب الصراع الموجودة بين العاملين، واعتمدت الدراسة على تقنية الملاحظة والمقابلة والاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات. كما اعتمدت أيضا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع طبيعة الدراسة.

وتم تطبيق هذه الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان على عينة قصدية تناسبية تعتبر أصدق تمثيل لأفراد العينة.

وبعد الاعتماد على الوسائل الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ظاهرة دوران العمل في المؤسسة يتحكم فيها نمط الإشراف.

- مستوى الأداء يتأثر بطبيعة الإتصال.

- الاختلاف في مستوى التعليم ونوعيته يؤديان إلى حدوث الصراع التنظيمي.

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالإتصال التنظيمي:

دراسة أميمة عناب (2014): معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإتصال التنظيمي في كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي.-

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات من عينة عددها (125) أستاذا يمثلون 65% من المجتمع الأصلي وذلك عن طريق استبيان من تصميم الباحثة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

أن المعوقات بالنسبة للإتصال التنظيمي بكلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية محل البحث هي مرتبة حسب أهميتها حيث جاءت المعوقات التنظيمية هي الأولى وبعدها جاءت المعوقات الإجتماعية وأخيرا المعوقات النفسية.

دراسة بوعطيط جلال الدين (2009): الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة بالاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات بالإضافة إلى اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب للدراسة، كما تم الاعتماد أيضا على العينة العشوائية الطبقية.

وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل لجملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- عدم وجود تأثيرات لمتغيرات ( السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل ) على الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة الدراسة.

دراسة العربي بن داود (2008): فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط الإتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الإتصالية وكذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية إتصالية.

واعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الوسائل والتقنيات لجمع المعلومات هي المقابلة والاستبيان كما إعتمدت أيضا على المنهج الوصفي التحليلي.

أما العينة فتمثلت في العينة العشوائية الطبقية لأنها المناسبة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات من الإدارة إلى العمال.

- صعوبة اتصال العمال بالإدارة. وذلك راجع لطول التسلسل الإداري.

- عدم احترام الإدارة للعمال، وعدم رضا العمال عن أساليب الإتصال السائدة في المؤسسة.

### ثالثا: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي:

دراسة إيمان حفيظ (2018): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة

الجزائر وعلاقتها بالإتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية

في العاصمة الجزائر وعلاقتها بدرجة استخدامهم للإتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين.

ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (496) معلما ومعلمة.

كما تم الاعتماد على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وبعد استخدام

الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات

الصراع التنظيمي وبين استخدام الإتصال الفعال.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير

المؤهل العلمي والخبرة.



دراسة بن جلول و زاهي (2017): مهارة الإتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بين قطاع المحروقات.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مهارة الإتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى 180 قياديا بقطاع المحروقات بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري.

اعتمدت الدراسة على وسيلة الاستبيان كما اعتمدت أيضا على المنهج الوصفي أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع هو الأسلوب التعاوني.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الإتصال لدى القادة بقطاع المحروقات بشركة سونطراك تعزى لمتغير المؤهل المهني.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة الإتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة عجال آسيا (2017): ثنائية الصراع والإتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد العلاقة بين ثنائية الصراع والإتصال في المؤسسات الاقتصادية العائلية الجزائرية، من خلال تحليل علاقة الصراع القائمة بين الفاعلين في المؤسسة الجزائرية ومعرفة درجة تأثيرها على الإتصال.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الصراع يختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى باختلاف الثقافات التنظيمية لهذه المؤسسات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالكيفية التي ينظم بها الصراع وفق الأعراف الإجتماعية.

ومنه فإن علاقات الإتصال تتأثر بالصراع في هذه الكيانات نتيجة تعارض مصالح الفاعلين فيها وهو ما يمكن أن يشكل نوعا ما من الخصوصية بالنسبة للإتصال في ظل الصراع بين الفاعلين في المؤسسات الاقتصادية العائلية.

### قراءة في الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات المتناولة استخلصنا أن كل دراسة تناولت متغير من متغيرات الدراسة الحالية من زاوية مختلفة.

فأوجه التشابه كانت كالتالي: بالنسبة لدراسة زرفاوي (2014) وميسون اسماعيل (2017) وأحمد رجب (2020)

فقد تناولت المتغير الأول لدراستنا الحالية ألا وهو الصراع التنظيمي.

وبالنسبة لدراسات العربي (2008) وبوعطيط (2009) وأميمة عناب (2014) فقد تناولت المتغير الثاني الإتصال

التنظيمي.

ودراسة بن جلول (2017) وعجال (2017) وإيمان حفيظ (2018) فقد تناولوا نفس متغيرات دراستنا الحالية أي

الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي.

أما بالنسبة لأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية هو الاختلاف في الفرضيات وأساليب جمع البيانات

وعدد العينة ومكان إجراء الدراسة الميدانية.

- الإختلاف في عنوان الدراسة حيث جاءت كل دراسة مختلفة عن الدراسة الأخرى في العنوان.
- الاختلاف في الفرضيات حيث جاءت كل دراسة تدرس فرضيات تتماشى مع عنوان دراستها.
- الاختلاف في أهداف الدراسة كل دراسة لها أهداف معينة تسعى لتحقيقها والوصول إليها.
- الاختلاف أيضا في مكان الدراسة حيث نلاحظ أن كل دراسة جاءت مختلفة عن الدراسات الأخرى من حيث مكان
- اجراءها أو تطبيقها.
- الاختلاف في نوع العينة وكذلك مجتمع الدراسة.
- الاختلاف في وسائل جمع البيانات حيث نجد بعض الدراسات اعتمدت على المقابلة ودراسات أخرى اعتمدت على الاستبيان و دراسات أخرى اعتمدت على الملاحظة.
- الاختلاف في نتائج الدراسة حيث لاحظنا أن كل دراسة جاءت نتائجها مختلفة عن الدراسات الأخرى.

وبالنسبة لمدى الإستفادة من هذه الدراسة فقد ساعدتنا كثيرا على فهم الموضوع بشكل كبير كما ساعدتنا على وضع

الفروض واختيار أهداف الدراسة والتعرف على مختلف المقاييس الخاصة بها واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

# الفصل الثاني:

## الصراع التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

3- أهمية الصراع التنظيمي

4- خصائص ومجالات الصراع التنظيمي

5- أسباب الصراع التنظيمي

6- مراحل الصراع التنظيمي

7- مستويات الصراع التنظيمي

8- نماذج الصراع التنظيمي

### تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي احدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفرادا وجماعات ومؤسسات، وهو أمر حتمي وضروري، لأن الثبات والإستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة.

إن أي منظمة إدارية لايمكن أن يكتب لها البقاء والإستقرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات وبين بيئاتها الداخلية والخارجية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفة.

- مفهوم الصراع التنظيمي:

أولاً: الصراع لغة: هو النزاع أو الخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن

يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف. (المومني، 2008: 148)

يمكن تعريفه في اللغة أيضاً على أنه الخصومة والمنافسة النزاع، المشادة.

ثانياً: الصراع اصطلاحاً: يشير إلى التفاعل الذي يتعارض فيه الكلام والتصرفات من الأفراد ما يؤدي إلى الإختلاف

والتضاد.

تعريف مداس: "بأنه نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين واعتبار هزيمة الخصم شرطاً أساسياً

للتوصل إلى الهدف. (الشمري، الرشيد، 2016: 175)

عرفه كوسر **coser**: "الصراع التنظيمي على أنه كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر والحوافز، حيث

يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم، أو القضاء عليها. ويرى بأن الفرد يدرك بأنه التعارض في القيم والإتجاهات يؤدي إلى

الإعتقاد بأن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته وبالتالي يقوم باستخدام أساليب إدارية للتخلص منه.

(Robbins 2001: 243)

عرفه مارتش وسايمون **MARCH AND SIMON**: " حيث أكد على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب

وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الأفراد صعوبة في اختيار البديل. (القهيوي، 2015: 118)

تعريف هانسون **HANSON**: الصراع بأنه حالة تفاعلية تظهر دائماً في حالة عدم التوافق وعدم الإتفاق أو الإختلاف

داخل أو بين الوحدات الإجتماعية (الجماعات) مثل "الأفراد - الجماعات - التنظيمات" ومصادر الصراع عادة ما تكون

متأصلة في الأهداف غير المنسقة وإختلاف وجهات النظر أو العواطف. (البناء، 2008: 53)

أما ليفيت **LEAVITT**: يعرف الصراع على أنه نوع من الإحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة

تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

**تعريف ستونر و فريمان STONER AND FREEMAN:** حيث عرفا الصراع على أنه عدم اتفاق بين عضوين

أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما. ( الصيرفي، 2009: 59 )

و أشار باكر و آخرون إلى أن الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف أحد العاملين إلى الأضرار

بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها ربما يقضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة.

( الطراونة، 2016: 28-29 )

يرى ليكرت و ليكرت **LIKERT AND LIKERT:** ينظر للصراعات على أنها نزاع حاد من أجل حصول الفرد

على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداة.

( بوفجلة، 2016: 47 )

تعريف **بولدنك BOULIDING:** الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في

إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

**تعريف بدر:** الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة

من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم

التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.

**تعريف القحطاني:** الصراع التنظيمي هو ارباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل.

( شلابي، 2011: 92-93 )

**كما يعرف دالتون:** الصراع التنظيمي على أنه مدى انشغال الأفراد والجماعات في البحث العقلي المنظم عن طرق لتحقيق

مصالحهم الخاصة، وتدعيم موقف قوتهم وتحسينه حتى وإن تعارض ذلك مع المصالح العامة للتنظيم. ( شحاتة، 2015، دص )

أما **رحيم RAHIM:** فيعتبر الصراع التنظيمي عملية تفاعلية عند عدم الإتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد

والجماعات أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر. ومنعه من اشباع حاجاته، وتحقيق

أنشطته والتدخل فيها وخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الإستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما أو عند وجود

حق إداري لأي منهما يتعلق بالتنفيذ لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم و معتقداتهم ومهاراتهم مختلفة. (Rahim: 2001, 118)

**تعريف عقيلي:** موقف تنافسي بين فردين أو فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز والصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمراً، كما يمكن أن يكون ذا هدف إيجابي أو قد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي. (عنتر، 2018: 22)

### 2- تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

مرت نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل وكل مرحلة بما تتميز وهي كالتالي:

- **النظرة التقليدية:** لقد ظهر الإتجاه التقليدي في النصف الثاني من القرن الماضي، حيث يعتبر أصحاب هذا الإتجاه أن ظاهرة الصراع ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها، وتجاهلها وأهم فرضيات هذه النظرة:
- الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددين.
- يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله.

حيث يمكن ربط هذه النظرية بمجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية، ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الإنسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات. (بوفور، 2013: 19-20)

- **المدرسة السلوكية:** والتي حلت مكان النظرة التقليدية للصراع، وسادت هذه المرحلة منذ الخمسينات من هذا القرن العشرين، وتبني هذه المدرسة فكرة أن الصراع ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية في أي منظمة ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة أن تحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. (الزهراني، 1999: 23)

- النظرة التفاعلية ( الاتجاهات الحديثة ) : يعد عالم الإجتماع كوسر **coser** من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب الجديد في التعامل مع الصراع، وهو الأسلوب التفاعلي، فهو يرى أن الصراع وعدم رتابة الأمور يمكن أن يكون أحيانا شيئا مفيدا للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد، والصراع يمكن أن يقضي على رتابة الأمور و روتينها، بل تعدي الأمر ذلك إلى أن أصبح الصراع ظاهرة صحية في المؤسسة تمنع التسلط عند بعض المديرين.

ويقوم الأسلوب التفاعلي على ضرورة وجود الصراع، ويطلب الإداريين بعدم محاولة إيجاد تنظيم يخلو من أية قوة معارضة، لأن وجودها قد يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة واستمراريتها، ويساعد على النقد الذاتي وعلى الإبداع، والجدول التالي يوضح جوانب الصراع المختلفة عبر مدارس الإدارة المختلفة:

جدول رقم ( 01 ) : جوانب الصراع المختلفة عبر مدارس الإدارة المختلفة (العويوي، 2013: 21-22)

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي / داخل في التنظيم	ضروري / محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية و شخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثير و المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الإستفادة
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

**3- أهمية الصراع التنظيمي:** تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل الأداء متدنيا والسلبية تغلب على

الإيجابية بين العاملين ويصبح جل هم العاملين تعطيل أهداف الآخرين وتظهر أهمية الصراع من خلال المزايا التالية:

- تحفز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.
- إيجاد فرص للتغيير والتحسين.
- إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- ظهور و اكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية.
- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق فرص التنافس.



- تمرير بعض الإشاعات حول إمكانية إلغاء الأقسام والدوائر وبالتالي الإستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء بهدف استشارة الموظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية والشخصية غير الفعالة.
- إن المدراء غالباً ما يتم تقييم آدائهم ومكافأهم وفقاً لقدراتهم على مواجهة الصراع بمعنى أن قيم الخلو من الصراع أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية في العديد من المنظمات. ( الخاقاني، الشحماني، 2019: 70 )

### 4- خصائص الصراع التنظيمي:

- يوجد هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي من بينها نجد مايلي:
- ينطوي الصراع على وجود عدة أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وعملية الحوار هي الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعد التوتر بعداً أساسياً للصراع وهو ما يطيوي ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا 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 الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع بعدة طرق إما السلمية أو القسرية. ( بن معتوق، 2015: 83 )
- يحدث الصراع في جميع أرجاء المنظمة ويعني ذلك أنه يحدث بين جميع العاملين وجميع المستويات الإدارية على أساس المستوى الواحد أو بين المستويات المختلفة.
- الصراع لا يوجد له نمط معين ولا شكل محدد له ولا توقيت معين حدوثه.
- و ينشأ الصراع نتيجة الاختلاف أو التعارض بين أطرافه.
- تستوجب إدارة الصراع التحلي بمهارات التفاوض للتقريب بين وجهات نظر واهتمامات الأطراف المتعارضة.

- قد يكون الصراع ظاهرة صحية و من ثم قد تعمل الإدارة على استثارة الصراع وذلك لإحداث التطوير وتوليد الإبداع لأن هناك بعض المواقف التي تستفيد من وجود الصراع مثال: نقص في الأفكار الجديدة، انخفاض غير طبيعي في الأداء المقاومة الكبيرة والقوية للتغيير وأيضا ظهور اعتقاد مؤداه أن التعاون أكثر أهمية من المنافسة الحادة.

( فهمي وآخرون، 2017: 188-189 )

### 5- مجالات الصراع التنظيمي:

تتنوع وتتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها وقد لا يكون من السهل حصر هذه

المجالات وتحديد أطرافها في بعض الأحيان، ولا سيما في المنظمات الكبيرة والمعقدة وبشكل عام يكمن التنبؤ بالأشكال التالية:

- الصراع يكون على مستوى الإدارة العليا بين القيادات الإدارية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا ويكون ذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين. ( حلاق، 2020: 104-105 )

6- أسباب الصراع التنظيمي:

أ) أسباب الصراع المتعلقة بالأفراد:

ينتج عن عوامل شخصية كالتفاعلات والعلاقات بين الأفراد، فالخطأ في عملية الإتصال والنقد الذي يوجه للفرد يأخذ منحى مغاير لدى الطرف الآخر كما أن لسمات الشخصية تأثير واعد.

ب) أسباب الصراع بين الجماعات:

يأخذ أشكال عديدة يمكن تلخيصها في مايلي:

- الصراع على مستوى الموارد كالأموال والمواد الخام.
- الصراع الناتج عن التنافس في الأداء.
- الاختلاف بين المستويات التنظيمية.
- الصراع بين الإدارات وظيفيا.
- الصراع بين التنفيذيين والإستشاريين.

ج) الأسباب التنظيمية للصراع:

يمكن حصرها فيما يلي: حسب hodag & anthon:

- التعارض أو التغيير في الأدوار.
- التغيير في صلاحيات الفرد بالزيادة أو النقصان.
- التغيير في المركز الوظيفي.
- حدوث ازدواجية أو التداخل في العمل.
- التنافس على المورد والاختلاف في الثقافة. ( غربي، 2013: 67 )



شكل رقم ( 01 ): مخطط يوضح أسباب الصراع التنظيمي

## 7- مراحل الصراع التنظيمي:

تمر عملية الصراع بمراحل معينة تبدأ بإدراك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان في مرحلة تحليل وفهم وبلورة هذه الاختلافات وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات و الخصائص إلى بعض وتكوين كتلتان معينة تمثل أطراف النزاع ثم المرحلة النهائية وتمثل في محاولة الأهداف، المصالح، الحاجات، الميول، الرغبات، الدوافع، وجهات النظر، الخبرات... الخ تأتي بعد ذلك كل طرف وضع استراتيجية معينة ليتعامل من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع ويمكن التمييز بين هذه المراحل فيما يلي:

(الطلحج، السواط، 2003: 229)

**1) مرحلة الصراع الكامن ( الخامل ):** هي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض أطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى الإستقلالية وشعب الأهداف.

ومن الأمثلة على ذلك المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع، و لكنه يهيء الفرصة المناسبة والأرض الخصبة التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني لم يتبلور بعد للعلن ولهذا يسمى أيضا بالصراع الضمني. ( مها، 2018: 264 )

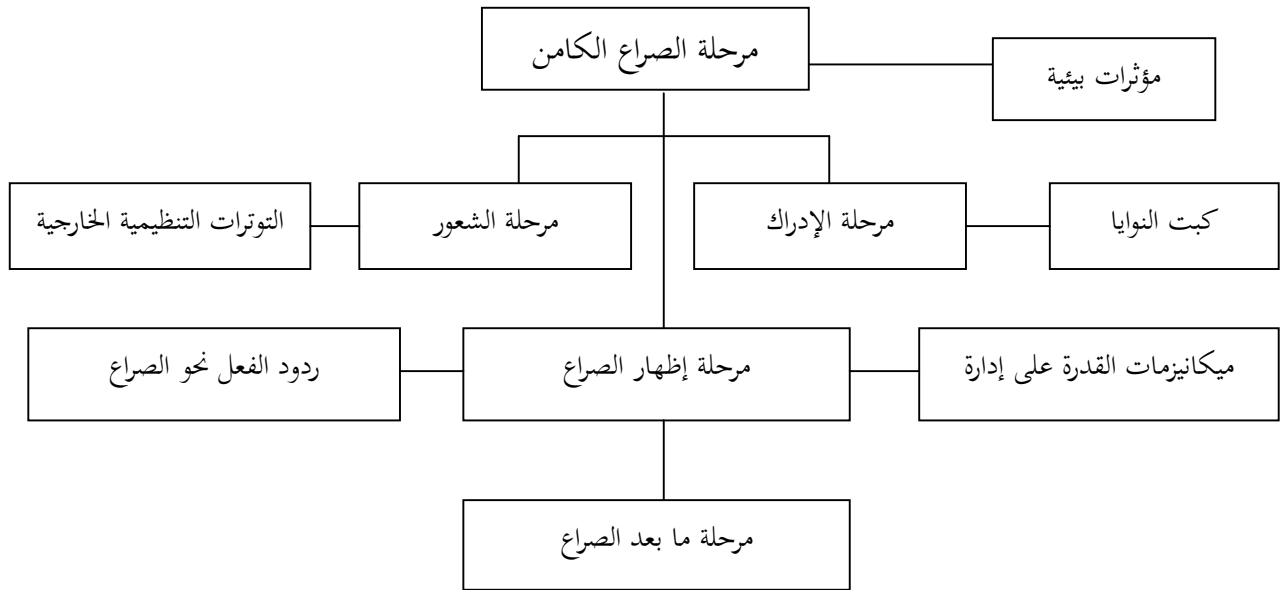
**2) مرحلة الصراع المدرك ( إدراك الصراع ):** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات. ( العايب، 2009: 72 )

**3) مرحلة الشعور بالصراع (الصراع المحسوس):** في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا. وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما وتولد فيها أشكال القلق، المشجعة على الصراع وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه. ( المغربي، 2016: 307 )

**4) مرحلة اظهار الصراع (الصراع الواقعي أو العلني):** هي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صور أخرى مثل: الإنسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى. ( الطراونة، 2016: 69 )

**5) مرحلة ما بعد الصراع:** هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استحمام القوة لاستكمال الصراع. ( خيضر، 2010: 241 )

مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي:



الشكل رقم ( 02 ) المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها بوندي مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما

بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة. ( الطراونة، 2016: 67 )

### 8- مستويات الصراع التنظيمي:

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي:

1- **الصراع على المستوى الفردي:** يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فرد أو أكثر التوصل إلى إتفاق

حول هدف أو موضوع ما.

2- **الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:** يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة

وسائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

3- **الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:** يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات

النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.

4- **الصراع بين الجماعات:** يكاد يظهر هذا النوع كسابقه عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء

والأهداف أو في آليات العمل.

5- الصراع على مستوى المنظمة: أخذ هذا النوع من الصراعات الأشكال التالية:

5-1- الصراع الافقي **HORIZONTAL CONFLICT**: ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي

نفسه.

5-2- الصراع العمودي **VERTICAL CONFLICT**: ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون

على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.

5-3- الصراع بين الموظفين والإستشاريين **LINE STAFF CONFLICT**: ويحدث بين الموظفين و

الإستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

5-4- صراع الدور **ROL CONFLICT**: ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدوار متعددة في مجال عمله.

5-5- الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات

لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو المورد. ( دودين، 2014: 154-155 )

في حالة الصراع الفردي:

يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:

**السمو**: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.

**التعويض**: يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:

**الإنسحاب**: تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.

**التبرير**: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعيا.

**الإسقاط**: إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم يقسم الى قسمين:

1- **صراع مؤسسي:** يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول إقتسام الميزانية.

2- **صراع طارىء:** يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحيانا أو للإفتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية.

### الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

**الصراع الوظيفي:** ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

**الصراع غير الوظيفي:** هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

و يمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

1- **نكران الذات:** أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الإنتظار للحصول على مكافأة.

2- **التعاون:** أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

3- **المنافسة:** يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.

4- **الاختلاف:** ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والإعتراض.

( محمود، 2012: 32-34 )

### 9- نماذج الصراع الصراع التنظيمي:

لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وهي:



### 1- نموذج عملية الصراع:

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

### 2- النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع و هي:

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منها.
  - الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفي الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها، ومن أهم هذه الضغوط تلك التي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.
  - هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.
- ويطلق على هذا النموذج إسم النموذج الهيكلي نظراً لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء ويعتبر هذا النموذج مفيداً في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

(شلاي، 2011: 107-108)

### 3- نموذج النظم:

يعد هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:

- مدخلات النظام وتتمثل في مصادر الصراع ومن بينها التنافس على الموارد النذرة وتعارض أهدافها.
- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع. (محمود، حسنى، 2018: 79)

### خلاصة:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الإقتصادية والإجتماعية والإنسانية، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوية بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام، بينما يؤدي انعدام الصراع التنظيمي إلى الجمود والخمول، لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

# الفصل الثالث:

## الإتصال التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الإتصال التنظيمي

2- أهداف الإتصال التنظيمي

3- أهمية الإتصال التنظيمي

4- معوقات الإتصال التنظيمي

5- عناصر الإتصال التنظيمي

6- مبادئ الإتصال التنظيمي

7- أنواع الإتصال التنظيمي

8- نماذج الإتصال التنظيمي

خلاصة

### تمهيد:

إن عملية الإتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة، والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعاً لإختلاف عملية الاتصال، ولقد تزايدت أهمية الإتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات، فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي يساعد على تعزيز الروابط والتعاون بينهم، مما يسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بسهولة.

لذلك يعد الإتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة، والذي يرفع الوطن بتراكمه وتطوره بالعنصر المكون الأساسي لجوهر التقدم.

وسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى المفهوم العام للإتصال بشيء من الشرح والتفصيل على الإتصال التنظيمي من خلال تعريفه والذي نقف فيه على شكله في التنظيم الرسمي، والغير رسم، ومن ثم نسلط الضوء على أهمية الإتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الإتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

1- مفهوم الإتصال التنظيمي:

**الإتصال لغة :** إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني، لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة وللإتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء أي ترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد... الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (sender) والمستقبل (receiver). (العلاق، 2014: 06)

**ويعرف الإتصال إصطلاحاً:** على أنه نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات بالإضافة للتوزيع والتفاوض. (بولعويادات، 2008: 21)

**ويعرف علماء الإجتماع:** الإتصال بأنه « تبادل المعلومات ».

**ويعرفه كمال زيتون** بأنه « عملية تفاعل بين طرفين حول رسالة معينة، أي مفهوم أو فكرة، أو رأي، أو مبدأ، أو مهارة، أو اتجاه، إلى أن تصير الرسالة مشتركة بينهما » (لخضر، 2013: 13)

**وقد عرفها إمرت ودوناعي** « بأنها عملية يحاول من خلالها شخصان أو أكثر وأن يؤثر كل منهم في الآخر سواء بعمد أو بدون عمد، وذلك باستخدام الرموز من أجل اشباع حاجاتهم الشخصية » (هجان، 2006: 33)

**كما عرفه إنجل باركسون (A. PARKINSON)** بالقول أن الإتصال هو عملية منظمة ونظمية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها. (العلاق، 2010: 14)

فالإتصال هو عملية تعدد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين ويكون ضروريا باعتباره تطبيقا لثلاث عناصر وهي: العملية والوسيلة والهدفو تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات بين الأطراف المختلفة، بهدف تأمين الوصول لفهم مشترك حول موضوع معين .

**ويعرفه Murphy** على أنه عملية نقل وتسليم للرسائل اللفظية وغير اللفظية بهدف إحداث استجابة. (قادري، 2015: 11)

فالإتصال في علم النفس يعرفه « واران » هو نقل إنطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما،

وقد تشير إلى: « نقل إنطباع من البيئة إلى الكائن، وبالعكس أو من فرد إلى آخر ». (محمد سليمان، 2014: 26)

كما عرفه **بارنند**: الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب

الغير رسمي مع اختيار الأشخاص. (رجب، 2017: 340)

كما يعرف الإتصال التنظيمي بأنه الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوي الفردي

والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (برقية، 2016: 216)

عرفه محمد منير حجاب بأنه: العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع

المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.

(حامد، 2020: 64)

## 2- أهداف الإتصال التنظيمي:

إن الإتصال يعتبر عملية إجتماعية، لايمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة إجتماعية، وعلى ذلك فإن

الإتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الإجتماعية، وتنتقل أشكالها ومعناها من جيل لآخر

عن طريق التعبير، والتسجيل، والتصميم، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على إتجاهاته أو على مهاراته،

لذلك يمكن تصنيف أهداف الإتصال إلى:

**1- هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الإتصال إلى اكتساب المستقبل، واتجاهات قديمة، أو تثبيت إتجاهات

قديمة مرغوب فيها.

**2- هدف اجتماعي:** في هذه الحالة يتيح الإتصال إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين الأفراد.

(بلقاضي، 2014: 67)

**3- هدف وصفي:** وهو وصف الظاهرة الإتصالية في علاقتها مع الإدارة داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال تحديد

خصائصها وأشكالها ووظائفها. (أجعيم، 2005: 54)

4- هدف تعليمي تثقيفي: ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الإتصال إلى إكتساب ونوعية المستقبل ،بأمر تهم بقصد

مساعدتهم وزيادة معارفهم وإتساع أفقهم، لما يدور حولهم من أحداث. ( غالم، 2017: 78 )

5- هدف ترفيهي أو ترويجي: حيث يحاول الإتصال إدخال البهجة والإستمتاع النفسي من أجل المستقبل.

6- هدف إداري: وهذا داخل المؤسسة أو المنظمة، من خلال تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين.

(سعيدة، 2020: 10)

### 3- أهمية الإتصال التنظيمي:

للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ودور فعال في المنظمة، فهي على درجة عالية من الأهمية، سواء كانت هذه الإتصالات

رسمية أو غير رسمية، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الإتصالات تمثل مايقارب 75% من نشاط المنظمة.

ومن خلال هذا القول يتضح لنا أن للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي:

- يلعب الإتصال دورا بارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل، وتوثيق العلاقات والصلات بين المؤسسة والمتعاملين معها سواء أفرادا كانوا أم مؤسسات.

- أنه يؤدي الى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمؤسسات.

- يعتبر الإتصال وسيلة جيدة لتوحيد الجهود المختلفة في المؤسسة، والعمل على إحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة

بينهم وبين المؤسسة. (طيش، 2008: 19)

- ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد.

- التحفيز والتنشيط للقيام بالأدوار المطلوبة.

- القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب، فعندما نجتمع المعلومة المناسبة لتحقيق هدف معين فإننا نقوم بالإتصال الناجح

لكي نحقق هدف معين. (سعدت، 2016: 10)

- تعتبر الإتصالات ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

- تساهم الإتصالات في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوجيه جهودها

مما يمكنها من تحقيق أهدافها. (عجالة، 2012: 70)

### 4- معوقات الإتصال التنظيمي:

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من المشاكل والعوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، وتؤدي إلى تثبيت المعلومات، ولا بد من التعرف على هذه الصعوبات ودراساتها حتى يتم تجنبها والتصرف فيها، حتى ترتفع كفاءة الإتصال داخل المنظمة وتكون قادرة بهذا على تحقيق أهدافها، وهناك أنواع من المعوقات نذكر منها:

**معوقات نفسية إجتماعية:** وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

**تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم إنتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئية في إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعان مختلفة لكل شخص عن الآخر وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه في الأسباب التالية:

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
  - مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
  - مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
  - درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات الغير مألوفة من جانب المرسل إليه.
- ( بوعطيط، 2009: 59 )

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

( حمدي، 2017: 28 )

**اللغة:** إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الإتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة، وبالتالي إمكانية الوقوع في الخطأ، وتفسيرها من قبل المستقبل يعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها. ( بوكلتوم، 2008: 35 )



**الإنفعالات:** إن الحالة الإنفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني صحيحة هي التي يتم تبادلها وهناك حاجزا إنفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة. (حزي، 2020: 34)

**معوقات تنظيمية:** يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الإتصال بين العاملين فيها، وتباين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة، وطبيعة العمل ومن بين هذه الصعوبات:

- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي.
- صعوبات إنطلاقا من التخصص في العمل.
- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية.

#### معوقات بيئية منها:

- صعوبة التكيف من التغيرات التي تطرأ عن بيئة العمل.
- عدم توفر أرشفة الوثائق الإدارية.
- الضوضاء التي تؤدي إلى حدوث تشويش في الرسالة.
- ضيق المرافق وأماكن العمل.
- عدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة.
- ندرة وسائل التنظيف الخاصة بالعمل. ( دريدي، زرفاوي، 2021: 139)

#### معوقات ميكانيكية:

يستخدم الأفراد في الحياة الاجتماعية وفي العملية الإدارية العديد من الآلات والمعدات والأجهزة البسيطة والمتطورة والمعقدة لزيادة كفاءة عمليات الإتصال بالسرعة والدقة المطلوبة، وقد استطاعت أجهزة الإتصال الحديثة أن تجعل من العالم قرية صغيرة بحيث يمكن متابعة الأحداث أو ما يدور في مناطق بعيدة في نفس اللحظة، واستطاعت أجهزة الإتصال الحديثة أن تحقق الإتصال بالأفراد في أي مكان وفي أي وقت تكون هناك حاجة للإتصال بهم. (علي، 1440: 83)

#### 5- عناصر الإتصال التنظيمي:

من الضروري استكمال عملية الإتصال للتعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية - الإتصال - إلا إذا بنا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون من عملية الإتصال:

**1-المصدر أو ( المرسل ) source sender:** ويقصد به منشأ الرسالة، وقد يكون المصدر فردا أو مجموعة من الأفراد

وقد تكون مؤسسة أو شركة، وكثيرا مايستخدم المصدر بالمعنى القائم بالإتصال، غير أن مايجدر بالتنويه إليه هو أن المصدر ليس بالضرورة هو القائم بالإتصال، فمندوب التلفزيون قد يحصل على خبر معين عن موقع الأحداث، ثم يتولى المحرر صياغته وتحريره، ويقدمه قارئ النشرة إلى الجمهور، في هذه الحالة وجدنا بعض دراسات الإتصال يذهب إلى أن كل من المندوب والمحرر وقارئ النشرة بمثابة قائم الإتصال، وإن اختلف الدور بينما يذهب البعض الآخر من الدراسات إلى أن القائم بالإتصال هو قارئ النشرة فقط، أي أنه بينما يوسع البعض مفهوم القائم بالإتصال ليشمل كل من يشارك في الرسالة بصورة أو بصورة أو بأخرى، فإن البعض الآخر يضيف المفهوم قاصرا إياه على من يقوم بالدور الواضح للمتلقي. ( الدليمي، 2019: 128 )

**2-الرسالة message:** عبارة عن رموز لغوية أو غير لغوية، وفي كل الأحوال لابد أن تكون هذه الرموز مفهومة لتحقيق

الهدف، وهي تعد الحافز الذي يرسل المرسل المراد توصيله للمستقبل، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة، أو مكتوبة، أو موجات صوتية في الهواء، أو موجات كهربية في سلك وإشارة باليد، أو عبوس في الوجه، أو ابتسامة، أو مقالة صحفية.

(أبو السعيد، 2014: 43 )

**3- القناة (الوسيلة) Media chanel:** هي الوسيلة التي من خلالها إرسال الرسالة، وقد تكون شخصية مباشرة وجها

لوجه، أو تكون بواسطة الكتابة أو مكبر الصوت، أو الهاتف وذلك من قنوات سمعية أو بصرية، إن المدير البارح هو الذي يعمد إلى التوزيع في قنوات الإتصال بين فترة وأخرى، وذلك لكسر الحاج، والملل والروتين، كان يستخدم طريقة الحديث اللفظي وجها لوجه تارة، والوسائل المسموعة أو المترتبة أو المكتوبة أو المصورة تارة أخرى، على أن يكون اختياره لتلك القناة مناسبا والرسالة المراد إيصالها. (محي الدين، 2015: 23 )

**4-التغذية الراجعة feedback:** يتميز الموقف التعليمي بأنه سلسلة النشاطات المتواصلة داخل الفصل، نجد مدرس

الفصل وهو يرسل قدرا من المعلومات إلى الطلبة لنرمز الى هذه المعلومات ب، (1) فمن المفروض أن تبلغ هذه المعلومات طلبة الفصل على هيئة (1) وهذا مايفرض أن المعلومات التي بعث بها المدرس واضحة ودقيقة وسليمة في مستوى خبرات طلبته، لكن ماذا يحصل في حقيقة الأمر؟ هل يتلقى الطلبة المعلومات نفسها؟ طبعاً لا فمهما بلغت درجة نقاء ووضوح الرسالة، ومهما بلغ مستوى أداء المدرس، ومهما بلغ مستوى ذكاء الطلبة فإنه ليس من المتوقع أن تصلهم الرسالة تماما كما صدرت من المرسل (المدرس) فهم يختلفون في قدرتهم على الفهم والإستيعاب. (فلانة، 2001: 54 )

5-التأثير Effect: أو الأثر وهو نتيجة الإتصال. (عزوز، 2016: 33)

**-التشويش Noise:** يقوم المعلم أو المرسل أحيانا بإرسال الرسالة بشكل سليم ومنضبط، ومن خلال التغذية الراجعة من المستقبل نجد أن الرسالة لم تصل كما أراد لها المرسل ... ويعود ذلك إلى التشويش الذي يحصل في قناة الإتصال بسبب الضوضاء والأصوات المزعجة التي لاتساعد في إيصال الرسالة كما أرادها المرسل، أو يكون المستقبل في ظروف سيئة تسببها عوامل فيزيائية مادية في البيئة الصغية كالحرارة، والبرودة، وشدة العطش والجوع، أو نقص الإضاءة والتهوية، وهكذا يكون التشويش ميكانيكيا أو دلاليا داخل البيئة المعرفية للفرد وعدم انسجام المعلومات الجديدة معها ... وبالتالي فلا بد من معالجة الرسالة مرة أخرى من قبل المرسل للتأكد من زوال التشويش ووصول الرسالة بشكل سليم. ( الطيطي وآخرون، 2018: 60 )

**7-المستقبل:** هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الإتصال تكتمل أنه مصب عملية الإتصال وهو المقصود بها لأن المستقبل يرغب في إثارة سلوك أو دفع أو اتجاه عنده وفي الحالات العادية، الإنسان هو المستقبل، ولكن حديثا أقتبس علم المعلوماتية informatique هذه الصيغة لصناعة وتشغيل الكمبيوتر على غرار نظام عمل الذهن البشري خصوصا حين يغذي كومبيوتر رئيسي بعض المحطات الفرعية بالحلول والمعلومات ويتلقى منها المعطيات. (حجازي، 1990: 27)

## 6- مبادئ الإتصال التنظيمي:

إن عملية الإتصال التنظيمي أحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية، فإن كل مختص يضع لنفسه النظم الإتصالي الذي يراه مناسباً فلهذا يعد الإتصال فناً ولنجاح الإتصال لابد من عوامل أساسية يتم الإعتماد عليها لضمان نجاح هذه العملية نذكر منها:

**أ-مبدأ الوضوح:** لكي يتم الإتصال فلا بد من من إستخدام اللغة، وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام و التخاطب، ويقوم هذا على إستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوس على حد سواء .

**ب-مبدأ الإهتمام والتركيز:** أي لابد من إعطاء الانتباه لاستقبال الرسالة مع وجود مبدأ الوضوح، فإعطاء الإهتمام الكامل للرسائل المركبة ليس مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الإهتمام، وتتنافس فيما بينها وقدرة نطاق الفرد على الإنتباه والتركيز. (فاضل، 2017: 221)

ج-مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأهداف وأغراض الإتصال، في الأخير(الإتصال) عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوس لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

د-مبدأ استخدام التنظيم الغير رسمي: تقوم التنظيمات الغير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك يجب عدم تجاهلها بل الإستفادة منها في نقل المعلومات المكملة للإتصال الرسمي.

إن مراعاة هذه المبادئ في عملية الإتصال وإعطاء كل مبدأ حصته من الإهتمام دون تهاون، وهو مايساهم في نجاح عملية الإتصال في المؤسسة. (سعدون، 2013: 14)

## 7- أنواع الإتصال التنظيمي:

أ-الإتصال التنظيمي الرسمي: وهو الإتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة، وهو أيضا "الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"، فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنتقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد، وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد، وذلك حسب تسلسل السلطة أو حسب العلاقة الإدارية الرسمية بين طرفي العملية الإتصالية، فالتعليمات التي تصدر من إطار معين غالبا ما تأخذ طريقا ما حتى تصل إلى العامل المنفذ وكذلك الشكوى التي يصلها موظف عادي إلى المدير لا بد لها من مسالك معينة تتبعها والإتصالات الرسمية تأخذ أربعة إتجاهات:

- إتصالات رأسية هابطة يطلق عليها الإتصال من الأعلى إلى الأسفل.

- إتصالات رأسية نازلة يطلق عليها الإتصال من الأسفل إلى الأعلى.

- إتصالات أفقية تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد.

وفيما يلي سنعرض كل إتصال رسمي على حدا: ( شريط، 2009: 52 )

ب-الإتصال النازل: (من الأعلى إلى الأسفل) يتضمن هذا النوع من الإتصال التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، كذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالتعليمات التي تضمن اتفاقهم وتفهمهم لوسائل

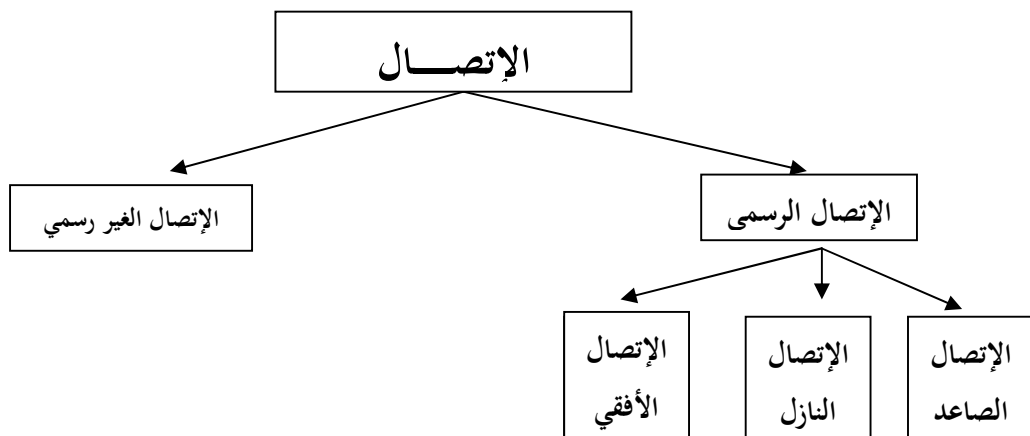
معينة ومن بين الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الإتصالات هي الإتصالات الرسمية، لوحة الإعلانات في المؤسسة، الكتابات الصغيرة الخاصة بالموظفين، النشرات الدورية التي تصدر عن المؤسسة. ( كرازة، 2008: 36-38)

**ج- الإتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** هي الإتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الإتصالات الأهداف المطلوبة، إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لإستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الإتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير عن طريق صناديق المقترحات وغيرها. (مسلم، 2015: 23)

**د- الإتصال الأفقي Horizontal communication:** ركزت البحوث والدراسات في مجال الإتصالات الإدارية على الرأسي، يتم بين الرئيس والمرؤوس، أو بين والمشرف والعاملين، أكثر من الإتصال الذي يتم بين الزملاء في نفس المستوى الإداري. (مدحت، 2009: 32-33)

**هـ- الإتصال المحوري diagonal communication:** يشكل هذا النوع من الإتصال أهمية كبرى للأفراد في الهيكل التنظيمي، فهو يوفر الوقت والجهد والمال، حيث يتم الإتصال وتبادل الآراء والمعلومات بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة دون الالتزام بالهيكل التنظيمي الإداري. (الحريري، 2014: 53)

**و- الإتصال الغير رسمي formal communication:** وهي الإتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة، وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والإتجاهات والمشاعر، وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية، ويعتبر الإتصال الغير رسمي مكملًا للإتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه. (السعيد، 2013: 117)



الشكل رقم ( 03 ): أنواع الإتصال التنظيمي ( كرازة، 2008: 36-38)

8- نماذج الإتصال التنظيمي:

**نموذج أرسطو:** يعتبر أرسطو من المفكرين الذين اهتموا بالإتصال إهتماماً مباشراً، ويعتبر نموذجاً من النماذج الأولى الرائدة في دراسة الإتصال، فهو يرى في كتابه (الخطابة) إن الخطابة هي القدرة على النظر في كل ما يؤدي إلى الإقناع في أي مسألة من المسائل، ويقسم إلى عناصر وهي:

**الخطيب (المرسل):** وقد أوجب أرسطو وعليه أن يدرك ما يحدث في نفوس الجماهير من قيم ومبادئ ومعايير: أما الخطابة في أساس الإتصال عند أرسطو هي أن يسعى الخطيب إلى إبلاغ جمهوره بما.

**الجمهور (المستقبل):** وقد اشترط أرسطو على الخطيب دراسة خصائص الجمهور إذا أراد لخطبته النجاح.

( علي، 2014 : 275 )

**نموذج روس:** تم وضع هذا النموذج في عام 1965 وهو يقوم على افتراض وجود خمسة متغيرات تؤثر على عملية الإتصال يمكن تلخيصها كما يلي:

- يقوم المرسل بنقل المعلومات وذلك مع اختيار المنبهات التي تتفق وتناسب مع وجهات نظره.

- يحدث الإتصال خلال ظروف معينة تعمل كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للفكرة وتتضمن كل ما يحيط بالمرسل من أفكار ومشاعر واتجاهات وقت الإرسال

- تعتبر الحواس هي القنوات التي تنقل الرسالة

- يفهم المتلقي منبهات الرسالة ويستوعبها ويقوم بتفسيرها في ضوء ثقافته

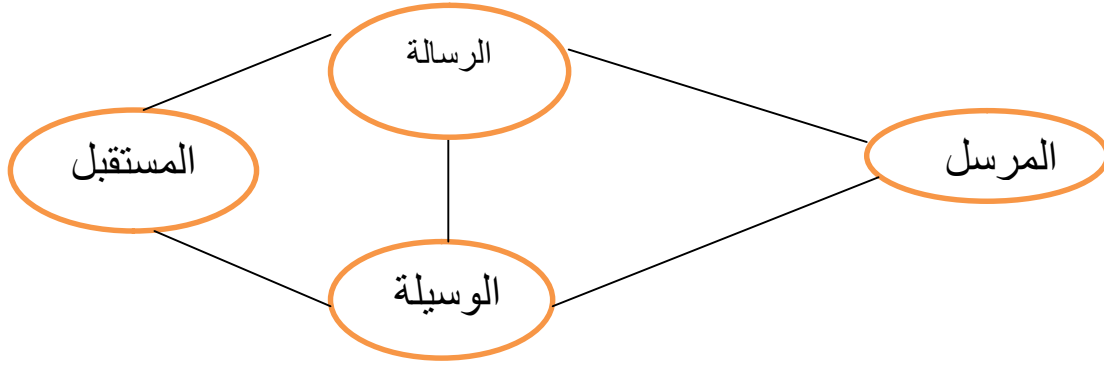
- يستجيب المتلقي للرسالة ويسمى ذلك بالتغذية الراجعة

يركز روس على أهمية الأخذ بعين الإعتبار المناخ العام للحالة أو الظرف الإتصالي، أو ما يدعوه بالثقافة المحيطة بكل من المرسل والمستقبل والرموز المستخدمة، حيث يؤثر ذلك بشكل مباشر على عملية الإتصال والتبادل. (محجوبي، 2016: 69)

**نموذج روجرز وكنكيد Rogers Kincaid:** يعد هذا النموذج من النماذج الحديثة، حيث يدعى بنموذج التلاقي

للإتصال والتواصل، وهذا النموذج يبين أن الإتصال والتواصل هو إرسال الرسالة واستقبالها بين فردين يهدفان إلى فهم مشترك للموضوع .

نموذج برلو : يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر كما هو موضح في الشكل:



الشكل رقم ( 04 ) يمثل نموذج برلو للإتصال

ويؤكد برلو أن الإتصال يهدف بالأساس إلى التأثير على الآخرين والإتصال دون هدف، ويعتبر نموذج برلو مثالا للإتصال الشخصي حيث يتوقف نجاحه على مهارات المرسل وأتجاهاته، ويعتبر نموذجه من أشهر النماذج اللفظية وأقدمها (1948). (سلامة، 2019: 48)

#### نموذج هارولد لازويل (Harold lasawel 1977):

يقترح لازويل خمسة أسئلة للتعبير عن العملية الإتصالية وهي :

من؟ who

ماذا يقول؟ says what

بأي قناة؟ say chanel

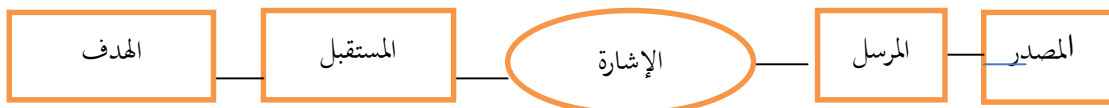
لمن؟ to whom

بأي تأثير؟ whith what effect

ويلاحظ أن هذا النموذج لم يلحظ رجع الصدى. (الحاج، 2020: 25)

نموذج شانون وويفر: وقد تبين لنا فيما تقدم كيف أسهم علماء الهندسة والرياضيات في تقديم نماذج الإتصال وعقد المقارنات

بين الاتصال الإلكتروني والإتصال الإنساني، وقد استطاع شانون وويفر أن يصورا نموذجهما على النحو التالي:





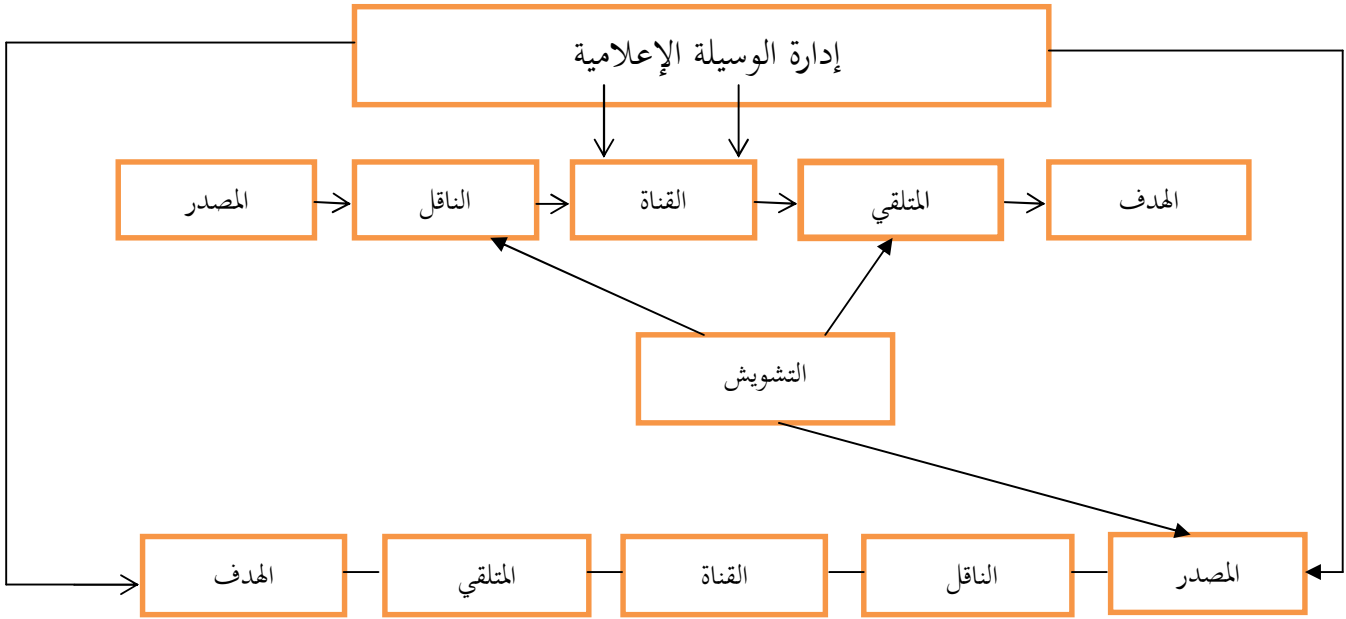
الشكل رقم ( 05 ): يمثل نموذج شانون وويفر

وقد فسر شانون وويفر في نموذجهما عنصر التدخل أو التشويش الذي يعوق عملية الإتصال ويشي هذا المعوق الإتصالي إلى مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث إختلافات بين العلامات والإشارات التي تخرج من جهاز الإستقبال. (بارة، 2016: 23)

**نموذج دي فلور:** قدم ديفلور نموذجين للإتصال والنموذج المرفق يوضح ذلك ينطلق من تحقيق تماثل المعنى لدى المرسل والمستقبل المتصل والمتلقي وهذا النموذج يتقارب مع نموذج شانون وويفر لكن لدى فلور أضاف الإضافات التالية:

- إبراز المصدر والناقل والمتلقي والهدف باعتبارهما مراحل منفصلة في العملية الإتصالية.
- إبراز القناة من منطلق أنها يمكن أن تكون وسيلة إتصال وتكون في الوقت نفسه أداة للرجع .
- أنه جعل التشويش ممكناً لحدوثه في أنه مرحلة من مراحل عملية الإتصال





شكل رقم ( 06 ): يمثل نموذج دي فلور (المشاقبة، 2015: 77)

**نموذج وستلي وماكلين Wastly.Maclean:** يقدم هذا النموذج وصف لعملية الإتصال، ويقترح أن الإتصال لا يبدأ بمصدر بل بمجموعة من الإشارات والرسائل المحتملة، وقد تعرض هذا النموذج للإتصال الجماهيري والإتصال الشخصي والعلاقة بينهما، كما وسع مفهوم التغذية الراجعة وقدم النموذج مفهوما مخالفا للرسائل أو الإرشادات أكثر من النماذج الأخرى.

(الدعس، 2009: 55)

### خلاصة:

من خلال ماقدم وكل ماأحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث أنه عملية أساسية لأي فرد أو مجتمع وبدونه يعيش الإنسان في معزل عن غيره، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات، من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة، فالإتصال التنظيمي هو عملية نقل وتبادل المعلومات والتوجيهات، والأوامر من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة، ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الجزء الثاني

الخط البيئي

للدراسة

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة

2- المجتمع الأصلي

3- الدراسة الاستطلاعية

4- الدراسة الأساسية

تمهيد:

إن نجاح أي عمل يتوقف بدرجة كبيرة على الإجراءات العملية والمنهجية التي يتم الاعتماد عليها من أجل جمع المعلومات والحقائق المرتبطة بمتغيرات موضوع الدراسة وفروضها وتتماشى هذه الأخيرة مع المنهج المتبع في الدراسة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى عدة عناصر والمتمثلة في: الإطار المكاني والزمني للدراسة، المنهج المستخدم، كما سيتم التطرق إلى كيفية اختيار العينة وعددها بالإضافة إلى أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

**1- منهج الدراسة المستخدم:** لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذه المعلومات واستثمارها في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هو المنهج العلمي بكل معطياته ولهذا يعتبر المنهج العلمي هو الطريق الذي يتبعه الباحث من "أجل الوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي نوجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. (بوعيط، 2009: 115) وباعتبار أن طبيعة الدراسة هي من يحدد المنهج، فقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي فهو الأكثر ملائمة لموضوع دراستنا.

**2- المجتمع الأصلي:** يشمل مجتمع البحث موظفي وعمال متوسطة آيت عمران محمد-تيارت

الجدول رقم ( 02 ) يمثل عدد العمال حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد
أستاذ	44
عمال	39

**3- الدراسة الاستطلاعية:**

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد علينا من إجراء دراسة استطلاعية تساعدنا في تحديد أبعاد البحث والتأكد من جدوى الدراسة، كما أنها توفر لنا ملائمة ومناسبة البيانات والمعلومات التي نتحصل عليها من طرف الأفراد الذين ستطبق عليهم أدوات الدراسة ومدى استعدادهم للإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم، كما تساعدنا في الكشف عن حجم الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء الشروع في الدراسة الأساسية.

**1.3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

- التعرف على الصعوبات التي تعيق الدراسة الأساسية وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة لها.
- تحديد عينة الدراسة المناسبة.
- التعرف على مدى ملائمة الأدوات المستخدمة في الدراسة، واكتشاف جوانب النقص فيها.
- التعرف على إمكانية تطبيق الدراسة الميدانية و أخذ صورة أولية عنه.

### 2.3. الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية:

المجال الزمني للدراسة: دامت الدراسة الاستطلاعية من 8 إلى 12 ماي 2022

المجال المكاني للدراسة: أجريت الدراسة الاستطلاعية بمتوسطة آيت عمران محمد - تيارت -.

### 3.3. التعريف بالمؤسسة:

- متوسطة آيت عمران محمد سميت بهذا الإسم نسبة إلى المجاهد آيت عمران محمد، وتقع المتوسطة في ولاية تيارت وبالتحديد في حي الرحمة.

تم إنجاز المؤسسة هذه المتوسطة سنة 2005 على مساحة تقدر ب12417,80 م المبنية منها 4655.00م وهذه المؤسسة تعمل بالنظام النصف الداخلي.

- أما بالنسبة لهياكلها فتحتوي على 23 قاعة تدريس و02 مخابر و02 ورشات بما 23 فوج موزعة كما يلي:

- السنة الرابعة متوسط بما 6 أفواج والسنة الثالثة متوسط بما 5 أفواج.

- السنة الثانية متوسط تحتوي هي الأخرى على 6 أفواج والسنة الأولى متوسط 6 أفواج.

- وكذلك بما قاعات مخصصة للاجتماعات تتسع ل90 مقعدا كما يوجد فيها أيضا مكتبة تحتوي على 2915 كتاب ومطعم سعته 200 وجبة

- أما بالنسبة للعمال فهي كالتالي:

- يوجد بهذه المتوسطة 44 أستاذا و20 إداريا وكذلك 19 عملا يحرصون على النظافة والصيانة بمختلف أجهزة المؤسسة.

### 4.3. عينة الدراسة الاستطلاعية:

قد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية من موظفي متوسطة ايت عمران محمد قدر عددها ب 31 موظف.

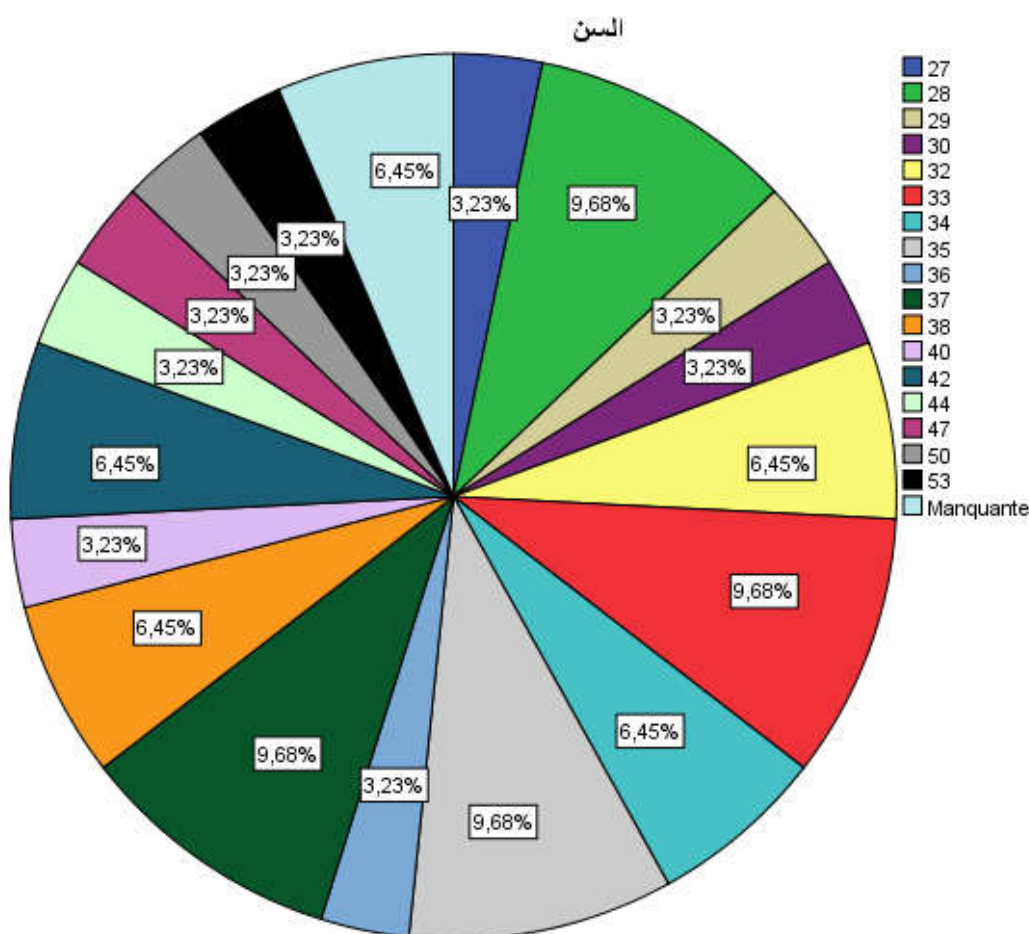
### 5.3. خصائص العينة:

#### 1.5.3. خصائص ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (03): يمثل خصائص ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس والوظيفة:

الوظيفة				
المجموع	عون إدارة	أستاذ		
13 (41,9%)	2 (6,5%)	11 (35,5%)	ذكور	الجنس
16 (51,6%)	8 (25,8%)	8 (25,8%)	إناث	
31 (100%)	10 (32,3%)	19 (61,3%)	المجموع	

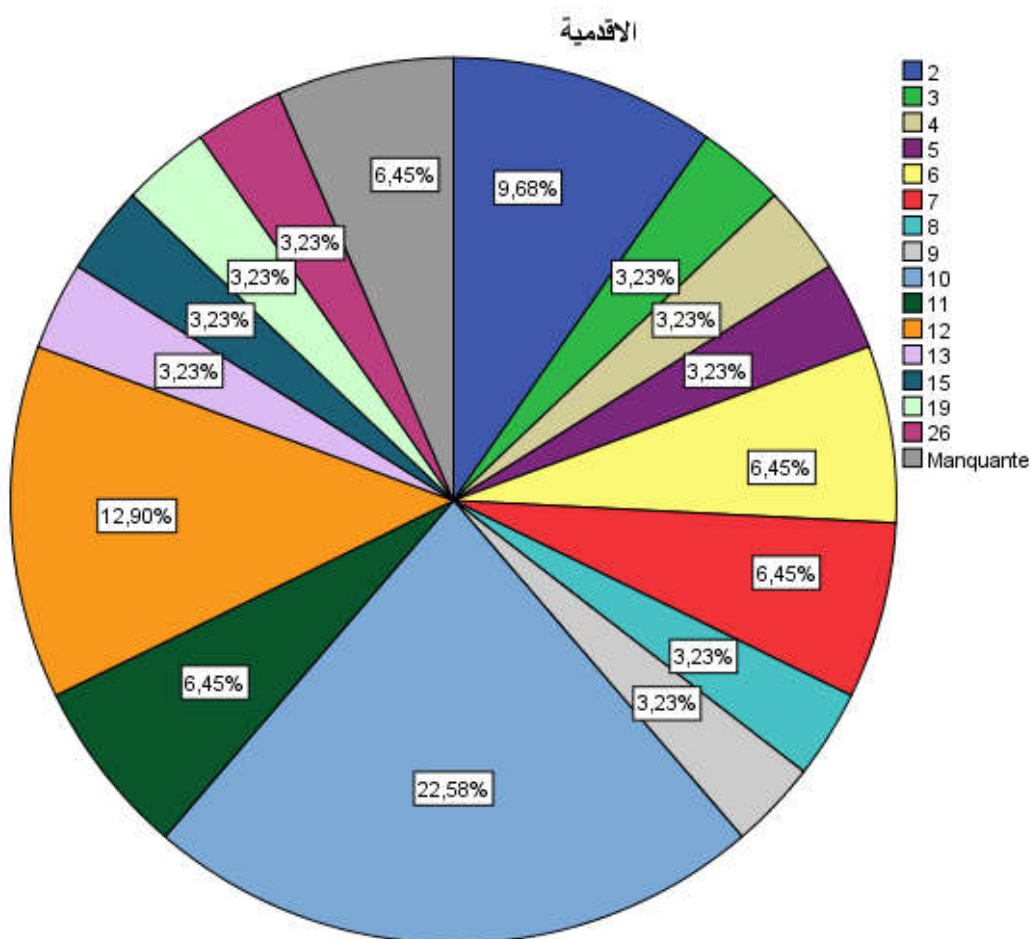
من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العينة التي نحن بصدد دراستها هي (31) موزعة من حيث الجنس على الذكور والإناث، حيث نلاحظ تفوقا لنسبة الإناث على الذكور إذ قدرت ب (51,6%) مقابل (41,9%) كنسبة تمثل الذكور أما بخصوص الوظيفة فنلاحظ أن هناك تفوق لفئة الأساتذة حيث قدرت ب (61,3%) تليها فئة أعوان الإدارة بنسبة (32,3%).





الشكل ( 07 ) : يمثل خصائص ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن

من خلال الدائرة النسبية يتضح لنا أن أعمار العينة تتجاوز 26 سنة، كما نلاحظ أن سن (35 سنة) يمثل أكبر نسبة.



الشكل رقم ( 08 ) : يمثل خصائص ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الأقدمية

يتضح من خلال الدائرة النسبية أن أقدمية الموظفين تتراوح بين سنتين و26 سنة ، كما نلاحظ أن أكبر نسبة تعود للموظفين الذين لديهم أقدمية تقدر ب 10 سنوات.

### 6.3. أدوات الدراسة:

#### 1.6.3. الاستبيان:

- **بناء الاستبيان:** تم استخدام استبيان العلاقة بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي. حيث تم بناء بعض فقرات هذا الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة أهمها: دراسة دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي (2017)، ودراسة إيمان حفيظ(2018).

- **وصف الاستبيان:** يشمل الاستبيان على 3 محاور:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية(السن، الجنس، الأقدمية، الوظيفة).

**المحور الثاني:** الصراع التنظيمي يتكون من ثلاث أبعاد بسلم قياس خماسي، موزعة على الشكل التالي:

**البعد الأول:** بعد التعاون من العبارة 1 إلى العبارة 10

**البعد الثاني:** بعد السيطرة من العبارة 11 إلى العبارة 14

**البعد الثالث:** بعد التسوية من العبارة 15 إلى العبارة 18

**المحور الثالث:** الإتصال التنظيمي.

### 2.6.3. الخصائص السيكومترية للأداة(الصدق والثبات)

وللتأكد من صدق أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

**الصدق الظاهري للأداة(صدق المحكمين)**

تم عرض الأداة على أساتذة من عدة تخصصات وجامعات مختلفة كما هو موضح في الملحق رقم (1).

**الجدول رقم ( 04 ) : يوضح أهم التعديلات التي أجريت على الاستبيان**

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
يقرب المدير بين وجهات نظر العمال	يسعى المدير إلى تقريب وجهات النظر بين العمال
تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	تسيطر الإدارة على أطراف الصراع من خلال التشاور والحوار
تتمسك الإدارة في سلطتها بمواقفها التي قدمتها لحل الصراع	تتمسك الإدارة في سلطتها بقراراتها المتخذة لحل الصراع
تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات	تفرض الإدارة على العاملين تقديم تنازلات
تحافظ الإدارة على العلاقات بجمع الأطراف المتصارعة	تحافظ الإدارة على تسوية العلاقات بين الأطراف المتصارعة
تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور من أجل حل الصراع	حذفت
تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقابلة بينهم	تعد المقابلة الوسيلة المثلى التي تقوم بها الإدارة من أجل تقريب وجهات النظر المتباينة
يستخدم المدير الجمل اللفظية للتواصل مع العمال	يستخدم المدير كل وسائل وأساليب التواصل مع العمال
تعطي الإدارة العمال الوقت الكافي لإبداء الرأي عن الاتصال بهم	تعطي الإدارة للعمال الحرية في اختيار تقنية التواصل (هاتف، بريد إلكتروني...)

صدق التمييز الداخلي:

الجدول رقم ( 05 ): يمثل صدق الاتساق الداخلي

ف1	ف2	ف3	ف4	ف5	ف6	ف7	ف8	ف9	ف10	
0,68**	0,80**	0,74**	0,69**	0,56**	0,41*	0,69**	0,39*	0,49**	0,66**	بعد إستراتيجية التعاون
0,69**	0,75**	0,78**	0,64**	0,58**	0,43*	0,57**	0,39*	0,41*	0,66**	الصراع التنظيمي

ف11	ف12	ف13	ف14	
0,33	-0,63	0,64**	0,73**	بعد السيطرة
-0,86	0,60**	0,50**	0,96**	الصراع التنظيمي

ف18	ف17	ف16	ف15	
0,75**	0,79**	0,78**	0,85**	بعد إستراتيجية التسوية
0,56**	0,67**	0,47**	0,54**	الصراع التنظيمي

ف28	ف27	ف26	ف25	ف24	ف23	ف22	ف21	ف20	ف19	
0,84**	0,54**	0,80**	0,81**	0,71**	0,81**	0,71**	0,56**	0,65**	0,61**	الاتصال التنظيمي

من خلال الجداول نلاحظ أن اغلب الفقرات جاءت دالة إحصائيا في علاقاتها ببعضها عند مستوى دلالة 0.01 كما نلاحظ وجود بعض الفقرات الدالة عند مستوى 0.05 مع وجود بعض الفقرات غير دالة.

#### ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الاستبيان وذلك باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يمثل نتائج ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ:

معامل ألفا كرونباخ الكلي	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد
0,49	0,82	البعد 1
	0,83	البعد 2
	0,79	البعد 3
	0,88	الاتصال التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أن فقرات أبعاد الاستبيان على قدر من الثبات.

4. الدراسة الأساسية:

1.4. الإطار الزمني والمكاني للدراسة الأساسية:

المجال الزمني للدراسة: من 15 إلى 20 ماي 2022

المجال المكاني للدراسة: أجريت الدراسة الأساسية في بمتوسطة ايت عمران محمد - تيارت -

2.4. عينة الدراسة الأساسية: طبقت الدراسة الأساسية على عينة عشوائية (60) موظف وموظفة

1.2.4. خصائص ومواصفات عينة الدراسة الأساسية:

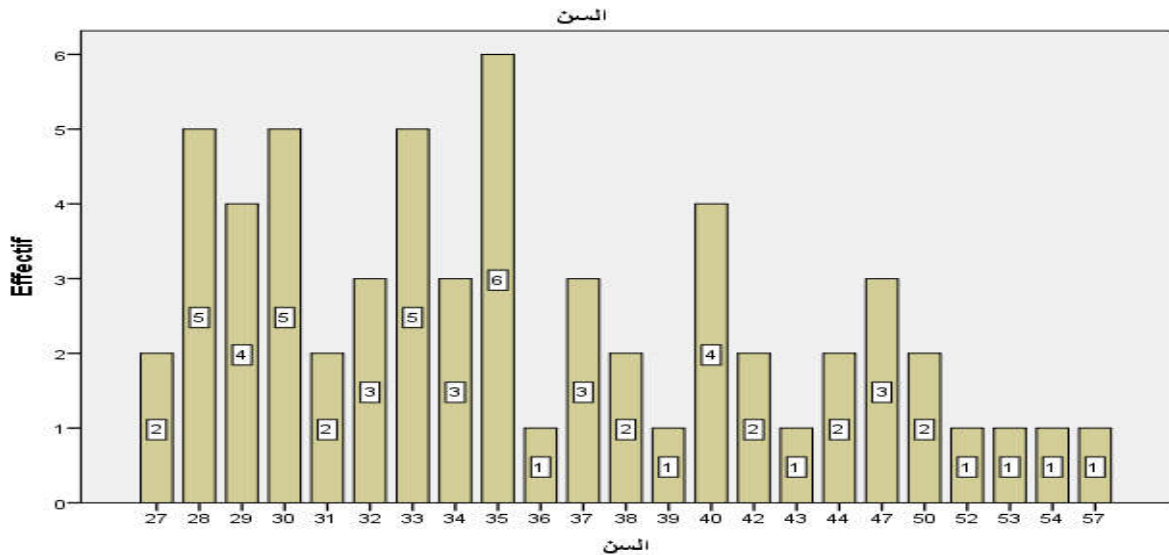
الجدول رقم (07): يمثل خصائص ومواصفات عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس والوظيفة:

الوظيفة				
المجموع	عامل	أستاذ		
27(45%)	8(13.4%)	19(31,7%)	ذكور	الجنس
33(55%)	14(23,3%)	19(31,7%)	إناث	
60(100%)	22(36.7%)	38(63,3%)	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العينة التي نحن بصدد دراستها هي (60) موزعة من حيث الجنس على الذكور والإناث، حيث

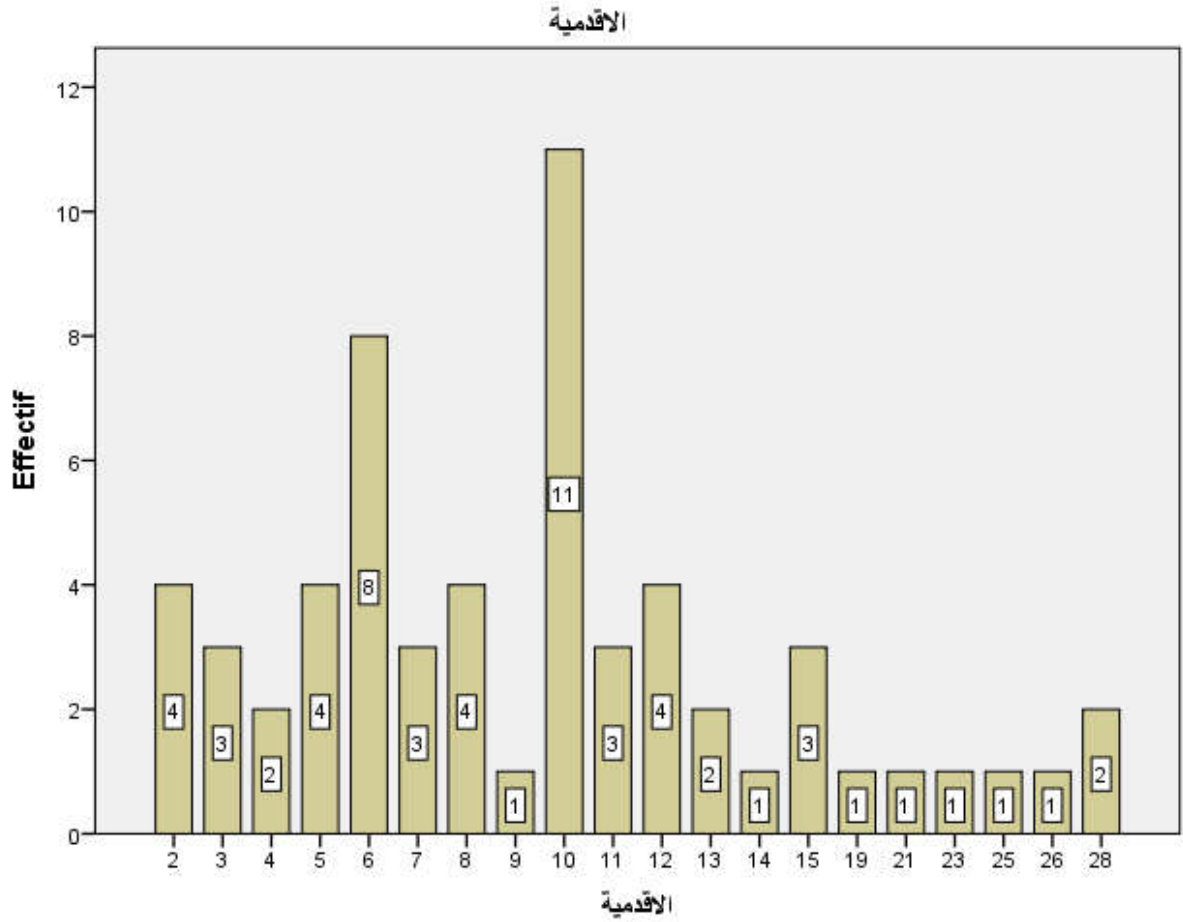
نلاحظ تفوقا لنسبة الإناث على الذكور إذ قدرت ب(55%) مقابل (45%) كنسبة تمثل الذكور

أما بخصوص الوظيفة فنلاحظ أن هناك تفوق لفئة الأساتذة حيث قدرت ب (63,3%) تليها فئة العمال بنسبة (36.7%).



الشكل رقم (09): يمثل خصائص ومواصفات عينة الدراسة الأساسية من حيث السن

من خلال الأعمدة البيانية يتضح أن أكبر تكرار يعود للسنة ( 35 سنة ) وأصغر تكرار يعود لسنة ( 36، 39، 43، 52، 53، 54، 57 سنة )



الشكل رقم ( 10 ): يمثل خصائص ومواصفات عينة الدراسة من الأساسية حيث الأقدمية

من خلال الأعمدة البيانية يتضح أن سنوات الأقدمية تتراوح بين سنتين و 28 سنة، و أن أكبر تكرار يعود لأقدمية 10 سنوات.

**3.4 أدوات الدراسة الأساسية:** تم الاعتماد على استبيان والذي تم التحقق من خصائصه السيكمومترية في الدراسة الاستطلاعية.

**4.4 الأساليب الإحصائية:** معامل ألفا كرونباخ.

النسب المئوية. ومعامل الارتباط بيرسون

# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض وقراءة النتائج

1-1- عرض و قراءة نتائج التساؤل الرئيسي

1-2- عرض وقراءة نتائج التساؤل الفرعي الأول

1-3- عرض وقراءة نتائج التساؤل الفرعي الثاني

1-4- عرض وقراءة نتائج التساؤل الفرعي الثالث

2- مناقشة النتائج

2-1- مناقشة نتائج التساؤل الرئيسي

2-2- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول

2-3- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني

2-4- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث

الإستنتاج العام



تمهيد:

لقد حاولنا في الفصل السابق الإحاطة بأهم الجوانب التطبيقية للدراسة الأساسية وأهم الخطوات المنهجية التي وصلنا من خلالها إلى نتائج يتوجب عرضها من خلال هذا الفصل الذي يعتبر خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، وعليه سنتطرق فيه إلى عرض وقراءة ومناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

1- عرض وقراءة النتائج:

1-1- عرض و قراءة نتائج التساؤل الرئيسي الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة ايت عمران محمد؟

1-2- عرض و قراءة نتائج التساؤل الفرعي الأول الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد؟

الجدول رقم ( 08 ): يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الأول

مستوى الدلالة	بعد استراتيجية التعاون	
0.00	0,76**	الإتصال التنظيمي

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معامل الارتباط بين الإتصال التنظيمي وبعد استراتيجية التعاون قدر ب 0,76 وهو مؤشر قوي جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية قوية، أما عن مستوى الدلالة، فمن خلال مستوى الدلالة 0,00 يؤكد وجود علاقة، وعليه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وإستراتيجية التعاون لدى موظفي آيت عمران محمد عند مستوى دلالة 0.00.

1-3- عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد؟

الجدول رقم ( 09 ): يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثاني:

مستوى الدلالة	بعد استراتيجية السيطرة	
0,11	0,20	الإتصال التنظيمي

من خلال الجدول رقم ( 09 ) نلاحظ أن معامل الارتباط بين الإتصال التنظيمي واستراتيجية السيطرة قدر ب (0,20) وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة، أما عن مستوى الدلالة، فمن خلال مستوى الدلالة

(0,11) يؤكد عدم وجود علاقة وعليه نرفض الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وإستراتيجية السيطرة لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد عند مستوى دلالة 0,05.

#### 1-4- عرض نتائج التساؤل الفرعي الثالث الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية والإتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران محمد؟

الجدول رقم ( 10 ): يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثالث

مستوى الدلالة	بعد استراتيجية التسوية	
0.00	0,84**	الإتصال التنظيمي

من خلال الجدول رقم ( 10 ) نلاحظ أن معامل الإرتباط بين الإتصال التنظيمي وبعد استراتيجية التسوية قدر ب 0,84 وهو مؤشر قوي جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية قوية، أما عن مستوى الدلالة، فمن خلال مستوى الدلالة 0,00 يؤكد وجود علاقة، وعليه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين الإتصال التنظيمي وإستراتيجية التسوية لدى موظفي آيت عمران محمد عند مستوى دلالة 0,00 .

#### 2- مناقشة النتائج:

جاءت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي لدى موظفي متوسطة آيت عمران محمد بتيارت، ولمعرفة هاته العلاقة أثبتت عدة تساؤلات مثلت أبعاد هذه الدراسة.

#### 1-2- مناقشة نتائج التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي لدى عمال

متوسطة آيت عمران محمد ؟

#### 2-2- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون

والإتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

لقد حاولت دراستنا الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية التعاون والإتصال التنظيمي لدى أفراد العينة وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية حسب ما وضحه الجدول رقم ( 08 )، والتي أثبتت أن استراتيجية التعاون لها علاقة قوية بالإتصال التنظيمي، فمن خلال التعاون يدخل المدير والعمال في نقاشات وحوارات لمختلف وجهات النظر مما ينتج عنه الدخول في صراعات قد تكون وقتية أو دائمة، وقد اتفقت هاته النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شعوة، 2012) حول نمط الإتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي. ودراسة (زاهي وبن جلول، 2017) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومهارة الإتصال.

### 2-3- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة

والإتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبيّنة في الجدول رقم ( 09 ) تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والإتصال التنظيمي وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصل إليه (حفيظ، 2018) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة استراتيجيات الصراع التنظيمي والإتصال الفعال.

### 2-4- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية

والإتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

بينت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم ( 10 ) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والإتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة، ووفق (رشاد وآخرون، 2020) فإن نمط التسوية يتحقق بدرجة كبيرة في المعاهد الأزهرية، في دراسته حول مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي.

### خاتمة واستنتاج :

بعد إجراء الدراسة الميدانية ومن خلال تطبيق الإستبيان على العينة، قمنا بعرض وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها، وبعد

مناقشتها بالإعتماد على الدراسات السابقة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تمثلت في ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والإتصال التنظيمي.
  - لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والإتصال التنظيمي .
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والإتصال التنظيمي.
- وعليه توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي.

خاتمة

يعتبر المورد البشري الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة الحقيقية للوصول الأهداف المنشودة، فهو مصدر الفكر والتطور على توظيف وحسن استخدام باقي العناصر الإنتاجية المتاحة، بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس نتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة، لكن لضمان السير الحسن لأداء الأفراد وحتى يكون تكامل في المهام الموكلة لهم يشترط حدوث تفاعل بينهم من أجل تسهيل عملية تبادل المعلومات والاستفسارات والخبرة والتعاون والتشاور والاستقرار عن أمرها وغيرها، هذه الأخيرة التي ينتج عنها تماسك وتعاون كما قد ينجم عنها تعارض وصراع داخل المؤسسة.

وقد كان هدفنا من خلال هذه الدراسة هو البحث عن العلاقة بين الصراع التنظيمي و الإتصال التنظيمي، وبلوغ هذا الهدف تم عرض الإطار النظري والمفاهيم للموضوع قصد الوقوف على خلفياته النظرية، وتم تجميع الدراسات السابقة بشأنه والإستفادة منها في بناء إشكالية الدراسة بوضوح وصياغتها في سؤال جوهري ألا و هو هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي؟ حينها عرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، وتوصلنا في ختامها إلى تحقق الفرضيتين الجزئيتين وهما: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والإتصال التنظيمي، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية والإتصال التنظيمي، وعدم تحقق الفرضية الجزئية وهي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة والإتصال التنظيمي، وفي الأخير تحققت الفرضية العامة التي مفادها أن هنالك علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والإتصال التنظيمي.

أفـ

واقـ تراحاتـ



### آفاق و اقتراحات:

#### آفاق الدراسة:

يجب أن يمتد البحث ليشمل شرائح أخرى من الموظفين والعمال من مختلف المؤسسات والفئات العمرية، كما يمكن إجراء المزيد من الدراسات من خلال التفصيل في كل استراتيجية من استراتيجيات الصراع التنظيمي على حدة.

#### اقتراحات الدراسة:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، قدمت الباحثتان مجموعة من التوصيات تمثلت في:

- إجراء دراسات مماثلة بمؤسسات من قطاعات مختلفة لتحديد أي الاستراتيجيات أجمع لإتباعها.
- العمل على تطوير أساليب و وسائل الإتصال.
- ضرورة تدخل الإدارة مبكرا لمعالجة الصراع ومعرفة أسبابه.

قائمة

المصادر

والمرجع

أولا :المراجع باللغة العربية :

الكتب :

أبو السعيد أحمد العبد، (2014)، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين ،ط1، داراليازوري للنشر والتوزيع، جامعة الأقصى .

عزوز أحمد، (2016)، الإتصال و مهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ و الحوار و الكتابة، ط1، منشورات مخبر اللغة العربية و الإتصال، جامعة وهران 1.

بوفجلة غياث، (2016)، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة وهران.

الحاج كمال، (2020)، نظريات الإعلام والإتصال، الجمهورية العربية السورية.

حجازي مصطفى، (1990)، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

الحريري رافدة، (2014)، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

حزي بشار، (2020)، الإتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

حلاق بطرس، (2020)، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

حمدي عيبر، (2017)، فن الإتصال الفعال، ط1، سما للنشر والتوزيع، القاهرة.

خضير كاظم محمود، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الدليمي محمد عبد الرزاق، (2019)، علوم الإتصال في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

دودين أحمد يوسف، (2014)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

سعدت محمود فتوح محمد، (2016)، مهارات الإتصال الفعال، شبكة الألوكة .

السعيد مبروك إبراهيم، (2013)، الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

سلامة عبد الحافظ، (2019)، الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية.

سليمان سناء محمد، (2014)، سيكولوجية الإتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتب، القاهرة.

- شلاي زهير بوجمعة، (2011)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيرفي محمد، (2009)، التحليل على مستوى الجماعات الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء3، المكتب الجامعي الحديث.
- الطراونة هاني خلف، (2016)، أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للمدراء في الوزارات الأردنية، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الطلح عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله، (2003)، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- الطيبي محمد عيسى وآخرون، (2018)، إنتاج وتصميم الوسائل التعليمية، دار صائم الثقافة.
- العلاق بشير، (2010)، ن ظريات الإتصال مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- العلاق بشير، (2014)، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي بن ابراهيم بن صالح، (1440)، مهارات الإتصال الفعال مع جماعة المسجد، المملكة العربية السعودية، شركة بنيان للتدريب المحدودة .
- علي فوزي عبد المقصود، (2014)، الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم الإتصال التربوي نماذج الإتصال، جامعة سرت، دار النشر، مؤسسة شباب الجامعة، شارع الدكتور مصطفى مشرفة، الاسكندرية.
- غالم يمينة، (2017)، الإتصال اللغوي وغير اللغوي للطفل التوحدي، مركز الكتاب الأكاديمي.
- فلاتة مصطفى بن محمد عيسى، (2001)، مدخل إلى التقنيات الحديثة في الإتصال والتعليم، ط1، حقوق الطباعة محفوظة للنشر، مكتبة العبيكان.
- فهمي رباب، باشري نفيسة محمد، مذكور فوزي شعبان، (2017)، السلوك التنظيمي، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- قادري محمد الطاهر، (2015)، مدخل إلى عالم الإتصالات التسويقية، مكتبة حسين العصرية لطباعة والنشر والتوزيع.
- لخضر إبراهيم خليل، (2013)، مهارات الإتصال، ط1، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس.
- محمود رضوان عبد الفتاح، (2012)، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

محي الدين عارف حسين، (2015)، الإتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مدحت محمد أبو النصر، (2009)، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة مصر.

مسلم عبد الله حسن، (2015)، مهارات الإتصال الإداري، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

المشاقبة بسام عبد الرحمان، (2015)، نظريات الإتصال، طبعة مزيدة ومنقحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

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

المومني واصل جميل حسين، (2008)، الإدارة المدرسية الفعالة، موضوعات اجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

هجان علي حمزة، (2006)، معوقات الإتصال الإداري، ط1، مكتبات العبيكان للنشر والتوزيع.

### المذكرات:

أجعيم الطاهر، (2005)، واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة منتوري و باجي مختار نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم إجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

إيمان حفيظ، (2018)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر و علاقتها بالإتصال الفعال، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

بارة الخير، (2016)، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمعهد التكوين الشبه الطبي بمدينة عين البيضاء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

بن داود العربي، (2008)، فعاليات الإتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات و الجحارف C.P.G – عين السمارة – قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

- بن معتوق حمزة، (2015)، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة.
- بوعيط جلال الدين، (2009)، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- بوفوروة زوينة، (2013)، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 3.
- بوكلتوم نعيمة، (2008)، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر.
- بولعويادات حورية، (2008)، استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG – قسنطينة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة.
- الدعس زياد أحمد خليل، (2009)، معوقات الإتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الإتجاهات المعاصرة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، قسم أصول التربية – الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رابع العايب، (2009)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- زرفاوي آمال، (2014)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- الزهراني عبد الله بن أحمد بن عبد الله، (1999)، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة تربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- سعدون سمية، (2013)، الإتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول GP2/Z، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداء، جامعة وهران السانبا، الجزائر.
- شريط الخريف محمد، (2009)، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على - هيئة الإطارات الوسطى - مؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- طبش مصعب إسماعيل ، (2008)، دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- عجاله فريدة، (2012)، الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- عنا ب أميمة، (2014)، معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بكلتي الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة و تسيير في التربية، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي، الجزائر.
- عنتر صلاح، (2018)، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر.
- العويوي محمد فراس شاهر، (2013)، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة خليل.

الفقعاوي ميسون اسماعيل محمود، (2017)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

كرازة موسى، (2008)، دور الإتصال التنظيمي في الرفع من كفاءة المؤسسة الصحية الخاصة بالجزائر دراسة حالة بالمصححة الاستشفائية الخاصة ( الأمير ) - عين البيضاء - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

محموي مصطفى، (2016)، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

### المجلات:

أحمد رشاد رجب محمد وآخرون، (2020)، مقترحات لتطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية و التنفسية، المجلد 09، الجزء 02.

برقية سهيلة، (2016)، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.

بلقاضي الأمين، (2014)، الإتصال داخل المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 2، جامعة الجزائر 2.

البناساعد عبد العظيم، (2008)، علاقة الذكاء الوجداني بأساليب إدارة الصراع لدى طلاب الجامعة، مجلة بحوث التربية التوعوية، العدد 12، جامعة المنصورة.

حامد علي حامد هارون، (2020)، معوقات الإتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، السنة الخامسة، العدد 09، جامعة مصراتة.



- الخاقاني ضرغام محمد شاطي، الشحماني زياد كاظم جبر، (2019)، العلاقة السببية بين استقامة القيادة والصراع التنظيمي  
بحث تطبيقي في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف الأشرف، مجلة دراسات محاسبية ومالية كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد  
14، العدد 84، جامعة الكوفة، جامعة البيان.
- رجب الطاهر مسعود الختروشي، (2017)، أهمية الإتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب،  
العدد 24، الجزء 2.
- زاهي منصور، بن جلول نبيل، (2017)، مهارة الإتصال و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع  
المحروقات، مجلة مجتمع تربية العمل، العدد 03.
- زرفاوي آمال، دريدي فاطمة، (2021)، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات  
المعرفية والحضارية، مجلد 07، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- شحاتة حامد شيماء حلمي، (2015)، الصراع التنظيمي، مجلة كلية الآداب، العدد 40، جامعة بنها.
- الشمري محمد هبر، الرشيدى طلال مفرح، (2016)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية  
على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريبي، مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 31، العدد  
4، الكويت.
- عجال آسيا، (2017)، ثنائية الصراع و الإتصال في المؤسسة الإقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة العلمية، العدد 09، جامعة  
الجزائر.
- غربي صبرينة، (2013)، الصراع التنظيمي كإستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي ثاني  
حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلولوجي والسوسيوولوجي 15 - 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- فاضل فايبة، (2017)، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في  
العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 1، جامعة وهران 2، الجزائر
- القهوي ليث عبد الله سليمان، (2015)، أثر انماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية،  
مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، الأردن.

## قائمة المصادر و المراجع

محمود عبد الجليل منى، حسنى حسين محمد، (2018)، دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية، المجلة العربية للبحوث الإعلام والاتصال. العدد 22.

مها مراد علي أحمد، (2018)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، الجزء 2، جامعة أسيوط.

### المحاضرات:

جبار رتيبة، (2017)، محاضرات في منهجية البحث، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.

سعيدة عباس، (2020)، كلية العلوم الإسلامية، قسم التعليم الأساسي، مطبوعة بيداغوجية مدخل إلى علم الإعلام والاتصال المستوى سنة أولى، تخصص جذع مشترك علوم إسلامية، المحاضرة الأولى.

قائمة

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(منسق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة) ريم مختارية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 201100114 والصادرة بتاريخ: 22/02/2017

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

الصراع التنظيمي وملائته بالسياج التنظيمي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ .....

إمضاء المعني

المصادقة  
بناءً على تصريح وتوقيع المادة:  
01 - ريم مختارية  
02 -  
سيندي علي ملال في: .....





جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(منطبق لقرار الوزارى رقم 1082 المؤرخ لى 2020/12/27 المتعلق بتوقاية ومعاربة السرقة العلمية)

أنا المعضى أثناء،

السيدة) .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 803814546 والصادرة بتاريخ : 2018/11/21/19

المسجلة) بكنية : العلوم الإنسانية والاجتماعية : علومهم : جامعة ماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ملشم عنوانها :

.....

.....

أصرح بشرى فى أنى ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة فى إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/01/03....

إمضاء المعضى

.....  
.....  
.....  
.....

بشأن المصادقة على التصريح  
السيدة: .....  
المؤرخة: .....  
2022/01/03  
رئيس المجلس التأسيسى للكلية

.....  
.....  
.....

الملحق رقم ( 01 )

مؤسسة الإنتماء	التخصص	الدرجة العلمية	الأستاذ (ة)
جامعة ابن خلدون - تيارت	علم النفس العمل والتنظيم	دكتوراه	لصفر رضا
جامعة ابن خلدون - تيارت	علم النفس العمل والتنظيم	دكتوراه	بلمجاهد خيرة
جامعة ابن خلدون - تيارت	علم النفس العمل والتنظيم	دكتوراه	عرقوب محمد
جامعة الجلفة	علم النفس العمل والتنظيم	دكتوراه	منصور تيجاني

الملحق رقم ( 02 ) :

استبيان الصراع التنظيمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إستمارة البحث:

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، حول موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالإتصال التنظيمي.

نرجو من سيادتكم أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة من إجاباتكم بتصف بالدقة والموضوعية بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

وفي الأخير أشكركم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير والإحترام

يرجى وضع الإشارة ( X ) في الإجابة المناسبة .

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر ( ) أنثى : ( )

-السن: ..... سنة

-الأقدمية: ..... سنة

-الوظيفة: .....

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني: الصراع التنظيمي

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يشجع المدير العاملين على العمل بروح الفريق					
02	يساعد المدير العمال على حل المشكلات التي تواجههم					
03	يسعى المدير إلى تقريب وجهات النظر بين زملاء العمل					
04	يقدم المدير عدة بدائل لحل المشكلة مع العمال					
05	يتعاون العمال مع بعضهم من أجل الوصول إلى قرارات تنفيذ الجميع					
06	يتبادل العمال المعلومات مع بعضهم					
07	يتفهم العمال وجهات نظر بعضهم البعض					
08	يتساهل المدير مع الآخرين في حال اختلاف مهم في الرأي					
09	يساعد العمال بعضهم البعض عند الحاجة					
10	يحترم العمال آراء بعضهم البعض					
11	تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف					
12	تسيطر الإدارة على أطراف الصراع من خلال التشاور والحوار					
13	تتمسك الإدارة في سلطتها بقراراتها المتخذة لحل الصراع					
14	تفرض الإدارة من العاملين تقديم تنازلات					
15	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف					



## قائمة الملاحق

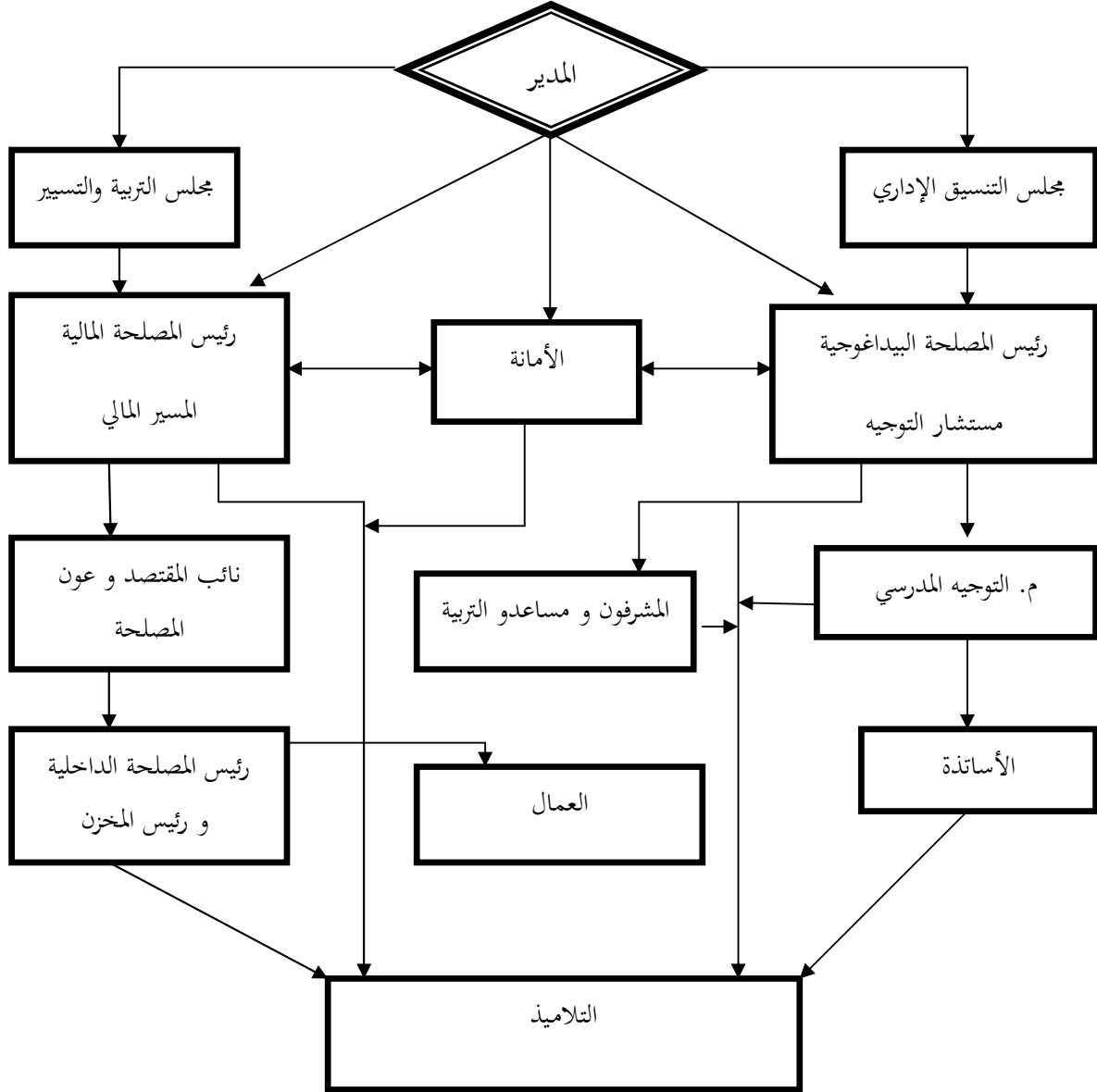
					المتصارعة	
					تقوم الإدارة بارضاء كل الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	16
					تحافظ الإدارة على تسوية العلاقات بين الأطراف المتصارعة	17
					تعد المقابلة الوسيلة المثلى التي تقوم بها الإدارة من أجل تقريب وجهات النظر المتباينة	18

### المحور الثاني: الإتصال التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يتواصل العمال مع بعضهم بشكل مستمر	19
					تعقد الإجتماعات بين العمال والمدير بصفة دورية	20
					يشارك العمال في النقاش أثناء الإجتماعات	21
					توفر الإدارة تقنيات اتصال حديثة للعمال	22
					تشجع الإدارة على التجديد والابتكار	23
					يتقن المدير مهارة الاستماع الى العمال	24
					تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني للتواصل	25
					يستخدم المدير كل وسائل وأساليب التواصل مع العمال	26
					تعطي الإدارة للعمال الحرية في اختيار تقنية التواصل ( هاتف ،بريد الكتروني .....).	27
					يزود المدير العمال بالمعلومات في الوقت المناسب	28

الملحق رقم ( 03 )

الهيكل التنظيمي لمتوسطة آيت عمران محمد - تيارت -



GET

```

FILE='C:\Users\asus\Documents\فريحة صحراوي مختارية رحيم.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE بعد1=ف1 + ف2 + ف3 + ف4 + ف5 + ف6 + ف7 + ف8 + ف9 + ف10 + ف11.
EXECUTE.
COMPUTE بعد2=ف12 + ف13 + ف14.
EXECUTE.
COMPUTE بعد3=ف15 + ف16 + ف17 + ف18.
EXECUTE.
COMPUTE الكلي=بعد1 + بعد2 + بعد3.
EXECUTE.
COMPUTE ف28=ف19 + ف20 + ف21 + ف22 + ف23 + ف24 + ف25 + ف26 + ف27 + ف28.
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
SAVE OUTFILE='C:\Users\asus\Documents\فريحة صحراوي مختارية رحيم.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
SAVE OUTFILE='C:\Users\asus\Documents\فريحة صحراوي مختارية رحيم.sav'
/COMPRESSED.
CROSSTABS
/TABLES=الوظيفة BY الجنس
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL
    
```

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الوظيفة * الجنس متغير	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

**Tableau croisé الوظيفة \* الجنس متغير**

		الوظيفة			Total	
		أستاذ	ادارة عون	عامل		
الجنس متغير	ذکر	Effectif	19	7	1	27
	% du total	31,7%	11,7%	1,7%	45,0%	
الجنس متغير	أنثى	Effectif	19	14	0	33
	% du total	31,7%	23,3%	0,0%	55,0%	
Total	Effectif	38	21	1	60	
	% du total	63,3%	35,0%	1,7%	100,0%	

**Corrélations**

		التعاون بعد	التنظيمي الاتصال
التعاون بعد	Corrélacion de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
التنظيمي الاتصال	Corrélacion de Pearson	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

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

Corrélations

	السيطرة بعد	التنظيمي الاتصال
السيطرة بعد	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,205
	N	,116
التنظيمي الاتصال	Corrélation de Pearson	60
	Sig. (bilatérale)	60
	N	1

Corrélations

	التسوية بعد	التنظيمي الاتصال
التسوية بعد	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,828**
	N	,000
التنظيمي الاتصال	Corrélation de Pearson	60
	Sig. (bilatérale)	60
	N	1

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

Tableau croisé الوظيفة \* الجنس متغير

		الوظيفة			Total	
		أستاذ	ادارة عون	عامل		
الجنس متغير	ذكور	Effectif	19	7	1	27
	% du total	31,7%	11,7%	1,7%	45,0%	
الجنس متغير	أنثى	Effectif	19	14	0	33
	% du total	31,7%	23,3%	0,0%	55,0%	
Total	Effectif	38	21	1	60	
	% du total	63,3%	35,0%	1,7%	100,0%	

Corrélations

	المدير يشجع على العاملين بروح العمل الفريق	المدير يساعد على العمال المشكلات حل تواجههم التي	تقريب إلى المدير يسعى زملاء بين النظر وجهات العمل	بدائل عدة المدير يقدم مع المشكلة لحل العمال	مع العمال يتعاون أجل من بعضهم إلى الوصول تنفيذ قرارات الجميع	العمال يتبادل مع المعلومات بعضهم	العمال يتفهم نظر وجهات البعض بعضهم	المدير يتساهل الاخرين في مع مهم اختلاف حل الرأي في	العمال يساعد البعض بعضهم عند الحاجة عند	العمال يحترم بعضهم آراء البعض	تفرض الادارة الحلول بحل الكفيلة الصراعات بالقوة والسيطرة على الموافق	بعد التعاون	التنظيمي الصراع
المدير يشجع على العاملين بروح العمل الفريق	1	,845**	,743**	,645**	,161	,094	,293	,078	,200	,392*	-,214	,681**	,693**
		,000	,000	,000	,394	,620	,116	,680	,289	,032	,256	,000	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
المدير يساعد على العمال المشكلات حل تواجههم التي	,845**	1	,730**	,776**	,270	,047	,525**	,086	,261	,471**	-,076	,805**	,753**
	,000	,000	,000	,000	,150	,805	,003	,651	,164	,009	,690	,000	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
المدير يسعى تقريب إلى وجهات بين النظر العمل زملاء	,743**	,730**	1	,670**	,192	,141	,317	,229	,300	,603**	-,288	,745**	,784**
	,000	,000	,000	,000	,309	,457	,088	,223	,107	,000	,123	,000	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
المدير يقدم بدائل عدة المشكلة لحل العمال مع	,645**	,776**	,670**	1	,247	-,070	,577**	-,014	,195	,444*	-,193	,697**	,645**
	,000	,000	,000	,000	,189	,715	,001	,941	,303	,014	,307	,000	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يتعاون مع العمال من بعضهم أجل إلى الوصول تنفيذ قرارات الجميع	,161	,270	,192	,247	1	,312	,379*	,324	,292	,157	,031	,567**	,583**
	,394	,150	,309	,189	,093	,039	,081	,117	,406	,871	,001	,001	,001
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العمال يتبادل المعلومات بعضهم مع	,094	,047	,141	-,070	,312	1	,417*	,245	,301	,337	-,114	,414*	,434*
	,620	,805	,457	,715	,093	,022	,192	,106	,069	,550	,023	,016	,016
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العمال يتفهم نظر وجهات	,293	,525**	,317	,577**	,379*	,417*	1	,028	,372*	,519**	-,068	,699**	,577**

بعضهم البعض	Sig. (bilatérale)	,116	,003	,088	,001	,039	,022		,882	,043	,003	,721	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يتساهل مع المدير الاخرينفي اختلاف حال في مهم الرأي	Corrélation de Pearson	,078	,086	,229	-,014	,324	,245	,028	1	,309	,088	-,185	,397*	,399*
	Sig. (bilatérale)	,680	,651	,223	,941	,081	,192	,882		,096	,644	,329	,030	,029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يساعد العمال بعضهم عند البعض الحاجة	Corrélation de Pearson	,200	,261	,300	,195	,292	,301	,372*	,309	1	,522**	-,462*	,496**	,412*
	Sig. (bilatérale)	,289	,164	,107	,303	,117	,106	,043	,096		,003	,010	,005	,024
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العمال يحترم بعضهم آراء البعض	Corrélation de Pearson	,392*	,471**	,603**	,444*	,157	,337	,519**	,088	,522**	1	-,168	,669**	,667**
	Sig. (bilatérale)	,032	,009	,000	,014	,406	,069	,003	,644	,003		,375	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقرض الإدارة الحلول بحل الكفيلة الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	Corrélation de Pearson	-,214	-,076	-,288	-,193	,031	-,114	-,068	-,185	-,462*	-,168	1	-,063	-,086
	Sig. (bilatérale)	,256	,690	,123	,307	,871	,550	,721	,329	,010	,375		,740	,651
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التعاون بعد الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,681**	,805**	,745**	,697**	,567**	,414*	,699**	,397*	,496**	,669**	-,063	1	,957**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,023	,000	,030	,005	,000	,740		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,693**	,753**	,784**	,645**	,583**	,434*	,577**	,399*	,412*	,667**	-,086	,957**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,016	,001	,029	,024	,000	,651	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		الحلول الادارة تفرض الصراعات بحل الكفيلة على والسيطرة بالقوة المواقف	على الادارة تسيطر من الصراع اطراف والحوار التشاور خلال	سلطتها في الادارة تتمسك لحل المتخذة بقراراتها الصراع	على الادارة تفرض تنازلات تقديم العاملين	السيطرة بعد	التنظيمي الصراع
بحل الكفيلة الحلول الادارة تفرض المواقف على والسيطرة بالقوة الصراعات	Corrélation de Pearson	1	-,259	,433*	,160	,330	-,086
	Sig. (bilatérale)		,167	,017	,399	,075	,651
	N	30	30	30	30	30	30
من الصراع اطراف على الادارة تسيطر والحوار التشاور خلال	Corrélation de Pearson	-,259	1	-,513**	-,198	-,063	,600**
	Sig. (bilatérale)	,167		,004	,293	,741	,000
	N	30	30	30	30	30	30
المتخذة بقراراتها سلطتها في الادارة تتمسك الصراع لحل	Corrélation de Pearson	,433*	-,513**	1	,142	,641**	,050
	Sig. (bilatérale)	,017	,004		,455	,000	,792
	N	30	30	30	30	30	30
تنازلات تقديم العاملين على الادارة تفرض	Corrélation de Pearson	,160	-,198	,142	1	,733**	,096
	Sig. (bilatérale)	,399	,293	,455		,000	,614
	N	30	30	30	30	30	30
السيطرة بعد	Corrélation de Pearson	,330	-,063	,641**	,733**	1	,398*
	Sig. (bilatérale)	,075	,741	,000	,000		,029
	N	30	30	30	30	30	30
التنظيمي الصراع	Corrélation de Pearson	-,086	,600**	,050	,096	,398*	1
	Sig. (bilatérale)	,651	,000	,792	,614	,029	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		ايجاد على الادارة تعمل الأطراف بين وسط حل المتصارعة	كل بارضاء الادارة تقوم تسوية عند الاطراف الراع	على الادارة تحافظ بين العلاقات تسوية المتصارعة الاطراف	الوسيلة المقابلة تعد بها تقوم التي المثلى تقريب اجل من الادارة المتباينة النظر وجهات	التنظيمي الصراع
بين وسط حل ايجاد على الادارة تعمل المتصارعة الاطراف	Corrélation de Pearson	1	,574**	,699**	,453*	,548**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,012	,002
	N	30	30	30	30	30
عند الاطراف كل بارضاء الادارة تقوم الراع تسوية	Corrélation de Pearson	,574**	1	,503**	,438*	,479**
	Sig. (bilatérale)	,001		,005	,015	,007
	N	30	30	30	30	30
بين العلاقات تسوية على الادارة تحافظ المتصارعة الاطراف	Corrélation de Pearson	,699**	,503**	1	,410*	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,025	,000
	N	30	30	30	30	30
بها تقوم التي المثلى الوسيلة المقابلة تعد النظر وجهات تقريب اجل من الادارة المتباينة	Corrélation de Pearson	,453*	,438*	,410*	1	,564**
	Sig. (bilatérale)	,012	,015	,025		,001
	N	30	30	30	30	30
التنظيمي الصراع	Corrélation de Pearson	,548**	,479**	,670**	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,007	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30

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

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



Corrélations

		ابجداد على الادارة تعمل الأطراف بين وسط حل المتصارعة	كل بارضاء الادارة تقوم تسوية عند الاطراف الراع	تسوية على الادارة تحافظ الاطراف بين العلاقات المتصارعة	المثلى الوسيلة المقابلة تعد من الادارة بها تقوم التي وجهات تقريب اجل المتباينة النظر	التسوية بعد	التنظيمي الصراع
بين وسط حل ايجاد على الادارة تعمل المتصارعة الأطراف	Corrélation de Pearson	1	,574**	,699**	,453*	,854**	,548**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,012	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30
عند الاطراف كل بارضاء الادارة تقوم الراع تسوية	Corrélation de Pearson	,574**	1	,503**	,438*	,782**	,479**
	Sig. (bilatérale)	,001		,005	,015	,000	,007
	N	30	30	30	30	30	30
بين العلاقات تسوية على الادارة تحافظ المتصارعة الأطراف	Corrélation de Pearson	,699**	,503**	1	,410*	,795**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,025	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
بها تقوم التي المثلى الوسيلة المقابلة تعد النظر وجهات تقريب اجل من الادارة المتباينة	Corrélation de Pearson	,453*	,438*	,410*	1	,751**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,012	,015	,025		,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
التسوية بعد	Corrélation de Pearson	,854**	,782**	,795**	,751**	1	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
التنظيمي الصراع	Corrélation de Pearson	,548**	,479**	,670**	,564**	,706**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,007	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	10

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,083	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,491	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,491	3

Corrélations

		مع العمال يتواصل بشكل بعضهم مستمر	الاجتماعات تعقد العمال بين بصفة والمدير دورية	العمال يشارك اثناء النقاش في الاجتماعات	الادارة توفر تقنيات اتصال للعمال حديثة	على الادارة تشجع الابتكار والتجديد	مهارة المدير يتقن الى الاستماع العمال	تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني للتواصل	كل المدير يستخدم ووسائل أساليب العمال مع التواصل	الادارة تعطي حرية للعمال تقنية اختيار التواصل	يزود المدير العمال بالمعلوما في ت الوقت المناسب
مع العمال يتواصل مستمر بشكل بعضهم	Corrélation de Pearson	1	,516**	,150	,567**	,503**	,366*	,488**	,335	,039	,423*
	Sig. (bilatérale)		,004	,428	,001	,005	,046	,006	,070	,837	,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
بين الاجتماعات تعقد بصفة والمدير العمال دورية	Corrélation de Pearson	,516**	1	,427*	,320	,457*	,299	,440*	,476**	,361	,329
	Sig. (bilatérale)	,004		,019	,084	,011	,108	,015	,008	,050	,076
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
في العمال يشارك اثناء النقاش الاجتماعات	Corrélation de Pearson	,150	,427*	1	,236	,325	,496**	,350	,364*	,255	,416*
	Sig. (bilatérale)	,428	,019		,209	,079	,005	,058	,048	,174	,022
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقنيات الادارة توفر للعمال حديثة اتصال	Corrélation de Pearson	,567**	,320	,236	1	,723**	,413*	,618**	,488**	,122	,572**
	Sig. (bilatérale)	,001	,084	,209		,000	,023	,000	,006	,521	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
على الادارة تشجع الابتكار والتجديد	Corrélation de Pearson	,503**	,457*	,325	,723**	1	,695**	,564**	,538**	,367*	,657**
	Sig. (bilatérale)	,005	,011	,079	,000		,000	,001	,002	,046	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
مهارة المدير يتقن العمال الى الاستماع	Corrélation de Pearson	,366*	,299	,496**	,413*	,695**	1	,420*	,463**	,299	,714**
	Sig. (bilatérale)	,046	,108	,005	,023	,000		,021	,010	,108	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البريد المؤسسة تستخدم للتواصل الالكتروني	Corrélation de Pearson	,488**	,440*	,350	,618**	,564**	,420*	1	,705**	,425*	,739**

## قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,006	,015	,058	,000	,001	,021		,000	,019	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
كل المدير يستخدم وسائل أساليب العمال مع التواصل	Corrélation de Pearson	,335	,476**	,364*	,488**	,538**	,463**	,705**	1	,457*	,772**
	Sig. (bilatérale)	,070	,008	,048	,006	,002	,010	,000		,011	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
للعمال الإدارة تعطي تقنية اختيار حرية التواصل	Corrélation de Pearson	,039	,361	,255	,122	,367*	,299	,425*	,457*	1	,369*
	Sig. (bilatérale)	,837	,050	,174	,521	,046	,108	,019	,011		,045
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العمال المدير يزود الوقت في بالمعلومات المناسب	Corrélation de Pearson	,423*	,329	,416*	,572**	,657**	,714**	,739**	,772**	,369*	1
	Sig. (bilatérale)	,020	,076	,022	,001	,000	,000	,000	,000	,045	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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



البريد المؤسسة تستخدم للتواصل الالكتروني	Corrélation de Pearson	,488*	,440*	,350	,618**	,564**	,420*	1	,705*	,425*	,739**	,815**
	Sig. (bilatérale)	,006	,015	,058	,000	,001	,021		,000	,019	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أساليب كل المدير يستخدم مع التواصل ووسائل العمال	Corrélation de Pearson	,335	,476**	,364*	,488**	,538**	,463**	,705**	1	,457*	,772**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,070	,008	,048	,006	,002	,010	,000		,011	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
للعمال الادارة تعطي تقنية اختيار حرية التواصل	Corrélation de Pearson	,039	,361	,255	,122	,367*	,299	,425*	,457*	1	,369*	,543**
	Sig. (bilatérale)	,837	,050	,174	,521	,046	,108	,019	,011		,045	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العمال المدير يزود الوقت في بالمعلومات المناسب	Corrélation de Pearson	,423*	,329	,416*	,572**	,657**	,714**	,739**	,772*	,369*	1	,844**
	Sig. (bilatérale)	,020	,076	,022	,001	,000	,000	,000	,000	,045		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التنظيمي الاتصال	Corrélation de Pearson	,615*	,655**	,560**	,710**	,818**	,716**	,815**	,800*	,543**	,844**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	10

## ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة آيت عمران

محمد بتيارت.

وقد طبقت على عينة متكونة من 60 عامل، حيث تم تطبيق استبيان الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي الذين تم

بناؤهما بالاعتماد على الدراسات السابقة .

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التعاون والاتصال التنظيمي.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية السيطرة والاتصال التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التسوية والاتصال التنظيمي.

وعليه توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي.

وختمت الدراسة ببعض الاقتراحات :

-إجراء دراسات مماثلة بمؤسسات من قطاعات مختلفة لتحديد أي الاستراتيجيات أنجع لإتباعها.

-العمل على تطوير أساليب ووسائل الاتصال.

-ضرورة تدخل الإدارة مبكرا لمعالجة الصراع ومعرفة أسبابه.

**الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الإتصال التنظيمي**

### Abstract :

The current study aimed to know the relationship between organizational conflict and organizational communication among middle school workers, Ait Omran Mohamed Batiart.

It was applied to a sample of 60 workers, where the Organizational Conflict Questionnaire of Mahmoud Al Faqawi and the Organizational Communication Questionnaire of Iman Hafeez were applied after their modification.

The two researchers used the descriptive approach for its suitability to the nature of the study. The study resulted in the following results:

- There is a statistically significant correlation between the cooperation strategy and organizational communication.
- There is no statistically significant correlation between the settlement strategy and organizational communication.
- There is a statistically significant correlation between the settlement strategy and organizational communication.

Accordingly, there is a correlation between organizational conflict and organizational communication.

Keywords: organizational conflict, organizational communication.