

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والاتصال

جامعة ابن خلدون - تيارت -

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال نظام LMD

# نور العملية الاتصالية في التقليل من الصراعات التنظيمية

دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الاوقاف

- تيارت -

تحت اشرافه الاستاذ

سعيد توفيق

من اعداد الطالبين:

■ بن شعيب مليكة

■ بوسدرة صبيحة

2016-2015

# الفهرس

الاهداء

الشكر

الفهرس

قائمة الاشكال و الجداول

مقدمة.....أ،ب

الفصل الاول :تقديم الدراسة

تمهيد.....01

اولا: اهداف الدراسة.....01

ثانيا: اهمية الدراسة.....01

ثالثا: اسباب اختيار الموضوع.....02

رابعا: الاشكالية.....03

خامسا: الفرضيات.....03

سادسا: المفاهيم الاسسية.....04

سابعا: الدراسات السابقة.....06

ثامنا: الاطار النظري للدراسة.....09

I. الاتصال.....09

1 انواع الاتصال.....09

2 اهمية الاتصال.....11

3 اهداف الاتصال.....12

5 عناصر الاتصال.....13

4وظائف الاتصال العملية الاتصالية.....14

6 نظريات الاتصال.....15

7 معوقات الاتصال.....16

خلاصة.....18

II. الصراع التنظيمي.....19

1 خصائص الصراع التنظيمي.....19

- 2 مجالات الصراع التنظيمي.....19
- 3- اسباب الصراع التنظيمي.....20
- 4- مستويات الصراع التنظيمي.....21
- 5- مصادر الصراع التنظيمي.....22
- 6- معالم الصراع التنظيمي.....23
- 7- الأسس النظرية للصراع التنظيمي.....24
- 8- اساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.....25
- 9- معوقات الاتصال و الصراع التنظيمي.....27
- 28.....خلاصة

### الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### أولاً: مجالات الدراسة

- أ. المجال المكاني.....29
- ب. المجال البشري.....30
- ج. المجال الزمني.....30
- ثانياً: منهج المستخدم في الدراسة.....31
- ثالثاً: مجتمع البحث.....33
- رابعاً: ادوات و اساليب الدراسة.....36
- أ. الملاحظة.....36
- ب. الاستمارة.....37

## الفصل الثالث: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.....38

اولا: عرض و قراءة و تحليل النتائج.....38

1. عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الاولى.....38

2. عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.....42

3. عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.....44

ثانيا: نتائج الدراسة.....56

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....57

أ. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الاولى.....57

ب. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.....58

ج. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.....59

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....60

ثالثا: صياغة النتائج العامة للدراسة.....61

خاتمة

الاقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

# إهداء

الى من علمني حب العلم

الى من افاض علي حنانا و حبا

الى والدي العزيز عبد القادر

الى من غمرتني دوما بحبها و عطفها،الى من كان دعائها يضيئ دربي،الى والدتي الغالية

اميرة

الى من ساعداني في اتمام مشواري عائلة زوجي:عائشة،الحاج رعاهم الله

الى من وقف الى جانبي و شاركني درب الدراسة،و لم يبخل علي بنصائحه زوجي الحبيب

عبد الحق

الى من يعجز اللسان عن وصفه الى ساكن وجداني ابني الغالي و العزيز عبد القادر ايهاب

الى من قاسموني رحم اممي الى اخوتي و اخواتي

خديجة،عائشة،عمر،كريمو الغالية سارة

الى من يشاركوني مشواري وليد،فاطمة،شافية،و الكتكوتة بشرى

الى عائلة بن شعيب و عائلة ربيحي

الى صديقتي التي ساعدتني في اتمام هذه المذكرة صبيحة

الى كل طالب علم و معرفة.

ملیكة

### مقدمة :

يحتل الاتصال اليوم أهمية كبيرة أكثر من أي يوم مضى في المجال التنظيمي، خصوصا في عصر العولمة والتكنولوجيا، بحيث نجد في أي مؤسسة مهما كان نوعها إنتاجية أو خدماتي لا تخلو من عنصر الاتصال، حيث أن هذا الأخير يعتبر من أهم القواعد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنظيم، وذلك لأنه يهدف إلى إيصال المعلومة إلى الآخرين وتحقيق التعاون والتشاور بين الأفراد باعتبار أمر ضروري وأساسي جدا، لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة والطريقة المطلوبة.

فلا يمكن نجاح المؤسسة دون اتصالات فعالة حتى لو كانت لديها استراتيجيات فعالة وخطط رشيدة ، الذي نرى أن المديرين في الإدارة العليا دائما يركزون على الاتصالات الفعالة ومهاراتها على اعتبار أنها أحد العناصر المهمة في العملية الإدارية.

وبالنظر إلى واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية اليوم انه لم يعطي الدور

الحقيقي

والأساسي بحيث يواجه خلل كبير على مستوى شبكة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية، وهذا من خلال الصعوبة التي يجدها المسؤولين

والمشرفين في إيصال أوامرهم وقراراتهم وتعليماتهم إلى العمال، وأيضا الصعوبة التي يجدها العمال في فهم محتوى القرارات والتعليمات و هذا ما يؤثر على تنفيذها فيما بعد.

وهذا قد يعود إلى ضعف المستوى التعليمي لبعض متخذي القرارات أو عدم احترام

مبدأ

الهي راشية.

فكل هد الأمور عادت على ميدان اتخاذ القرارات بالسلبية التامة، وذلك لعدم وجود

مشاركة جماعية لأعضاء المنظمة.

ونظرا لأهمية البالغة التي تحتلها كل من الاتصالات وعملية اتخاذ القرارات في

المؤسسة نجد من المهم دراسة هد العمليات للتعرف على أحسن الطرق والمناهج التي

ينبغي إتباعها من اجل الوصول إلى الهدف المنشود المتمثل في توفير اتصال فعال يساهم

في الرفع من جودة وفعالية القرارات في المؤسسة.

**تمهيد:**

يعد الإطار المنهجي في البحث العلمي مرحلة أساسية و ضرورية في توجيه البحث بحيث تعطي له صبغة علمية منظمة وفق قواعد واضحة باعتبار هذا النشاط العلمي دراسة موضوعية ،فبفضله نكون قد وضعنا حدود معينة لمسار بحثنا بدءا بأهداف الدراسة و الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع مرورا بالإشكالية و تحديد المفاهيم وصولا إلى الإطار النظري للدراسة.

**أولا: أهداف الدراسة**

يعتبر موضوع الاتصالية في أي المؤسسة كانت مسألة ذات أهمية بالغة، حيث نلاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يعتبر اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين. كما انه يثير اهتمام العاملين في رفع شكاويهم وتقبلهم لأوامر الإداريين وهذه العملية تساهم في إيجاد إشاعة نوع من صلة بين العامل والإدارة. و عليه فدراستنا الحالية تسعى إلى تحقيق هدف أساسي أو عام و تتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الاتصال بين الإدارة و العامل و معرفة مدى إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة.

-تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكسبها الاتصال داخل المؤسسة

-معرفة أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

-معرفة مدى مساهمة الاتصال في تقليل من الخلافات داخل المؤسسة بين العمال

**ثانيا: أهمية الدراسة**

يمكن أن تعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون و القائمون على إدارة المؤسسات يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، ذلك لأنه لا يمكن أن تتصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال مهما كان شكله رسمي أو غير رسمي كتابي أو شكوى... الخ.

- إن عدم العناية بالمشاكل الإنسانية في المؤسسة الجزائرية و تجاهل تشخيص الاتصال السائد و معرفة دورها، من شأنه أن يؤدي إلى تفاقم الأوضاع و تصدع العلاقات بين أعضاء التنظيم من العمال و إداريين و مرؤوسين أو رؤساء، مما قد يزيد في حدة الصراع الذي من شأنه أن يعطل عمال الإدارة و من أن يقضي علي المؤسسة مستقبلا

-تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور العملية الاتصالية في التقليل من الصراعات المهنية -تتبع أهمية الدراسة من أن موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع التي بدأت تفرض نفسها علي أي مدير في أي منظمة، بل يمكن القول بان كفاءة المدير و فعالية تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته علي إدارة الصراعات و كيفية التعامل معها .

**ثالثا: أسباب اختيار الموضوع**

-تتمثل في ميلنا إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصال و الصراع التنظيمي و إجراء دراسة ميدانية تتناول هذا الموضوع  
 2- كذلك ملاحظتنا للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية باختلاف نشاطاتها آثار لنا بعض الفضول لمحاولة معرفة الأسباب و التي تؤدي إلي سوء الفهم بين العمال مما يؤدي إلي حدوث صراع بينهم  
 -يعتبر موضوعا من المواضيع المتداولة في بحوث الاجتماعية  
 - يمكننا موضوع العملية الاتصالية و الصراع التنظيمي النزول إلي الميدان لتحقيق أهداف هو التأكد من صحة الفرضيات  
 - التعرف علي آليات و ميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة التراث العلمي ان العملية الاتصالية أصبحت محورا اهتمام الكثير من الباحثين في هذا الوقت .

**رابعا : الإشكالية**

عرفت المجتمعات الحديثة تطورات كبيرة في مختلف مجالات الحياة ، و من بين هذه التطورات ظهور الثورة الاتصالية التي شملت عدة ميادين و كافة الأصعدة و كل هذا أسهم في ظهور مفاهيم الاتصال، إذ يعتبر احد مظاهر السلوك الاجتماعية و جانبا مهما و ضروريا و مهما للإنسان .فلا يمكننا تصور إنسان دون اتصال فمن غير الممكن أو المعقول أن يعيش الفرد دون أن يقوم مع غيره بعملية نقل المعلومات و الأفكار و الخبرات فهو المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية في المجتمع.  
 فالعملية الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة ذات أهمية كبيرة في تحقيق الاستقرار في مختلف المجالات و هي من بين أهم العمليات التي تحققا هدف المؤسسة نظرا لما يتضمنه من تعليمات و أوامر يصدرها الرئيس إلي العاملين كأنجاز أعمالهم و كذلك العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض فهي مهمة في رسم إستراتيجيات المؤسسة و تحقيق أهدافها بإضافة إلي التفاعلات المتواصلة بين الأفراد و الجماعات المختلفة تعتمد كل منها علي الآخر للأهداف كثيرة كتبادل الأفكار و الآراء و الاتجاهات فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع لاستمرار و البقاء و مع تزايد موجات التطور و التقدم الإنساني و التكنولوجي و تطور وسائل الاتصال أصبحت الحاجة الملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة و تطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية و الثقافية و النفسية و الاقتصادية و الفهم الكامل لمحتوى أطراف و عمليات الاتصال فلا يمكن نجاح المؤسسة دون اتصالات حتى لو كانت لديها استراتيجيات فعالة من خطط رشيدة لذا نرى اليوم واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية لم يعطي الدور الحقيقي و الأساسي للاتصال بحيث يواجه خلل كبير علي مستوى شبكة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا ما يؤدي إلي النزاع و الاختلاف و قد يتطور لي مرحلة



الصراع فهو أمر شائع و مألوف يشمل أنواع التعارض و عدم اتفاق فقد يكون علي مستو الفرد أو الجماعة أو حتى علي مستوى المنظمة و قد يؤثر هذا الأخير علي الاتصال بين أعضاء المؤسسة فعدم فهم الأهداف و الأفكار يؤدي إلي عدم فهم الرسائل و عدم لقدرة علي تبادل المعلومات و الأفكار و بالتالي يؤدي إلي وجود صراعات بين الأفراد داخل المؤسسات

فحيث ما وجد التفاعل بين الأفراد و الجماعات ظاهرة الصراع أو النزاع فهي ظاهرة حتمية في الجماعات و منظمات و من الأمور التي تزعج الإدارة في المنظمات هي الصراعات التنظيمية التي تتعرض لها و تحد من فاعليتها و قدرتها علي الوفاء و الالتزام و هذه الأخيرة تعد من أهم المعوقات العمل لدى المديرين فإذا لم يتم استخدام إستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة و وقتها في موجهتها بدلا من استثمار الوقت والجهد في أنشطة منتجة حيث يشير تقرير الذي أصدرته الجمعية -الأمريكية للإدارة "American management association" إلي انه منذ أكثر من عشرين سنة (20) كان المديرون و نوابهم يقضون حوالي (25%) من أوقاتهم في معالجة الخلافات و النزاعات ضمن المنظمات أما بالنسبة للإدارة في المؤسسات التربوية فنجد أن هذه النسبة كانت مختلفة تماما تصل إلى ( 50% ) من أوقات الإداريين فيها و الصراع ليس ضاراً بصفة دائمة للفرد أو الجماعة بل قد يكون وسيلة للكشف عن مواطن الخلل و حافز لتغيير الإيجابي في العمل

كل هذا يدفعنا إلي طرح التساؤل التالي :

إلي أي مدى يمكن للعملية الاتصالية أن تساهم في التقليل من الصراعات التنظيمية ؟  
و عليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية :

- هل هناك إستراتيجية للاتصال الفعال ترسمها المؤسسة لحل الصراعات التنظيمية ؟  
- هل يساهم الاتصال الرسمي و غير الرسمي داخل المؤسسة في تقليل من الصراعات بين العمال ؟

- هل للمرونة الاتصالية دور في التقليل من الخلاف بين العمال؟

خامسا: الفرضيات

- الفرضية العامة:

تساهم العملية الاتصالية في التقليل من الصراعات التنظيمية.

- الفرضيات الجزئية:

\* للاتصال الفعال إستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية.

\* يساهم الاتصال الرسمي و غير الرسمي في التقليل من الصراعات بين العمال.

\* للمرونة الاتصالية دور في التقليل من الخلاف بين العمال.

- سادسا: المفاهيم الأساسية :

### 1- مفهوم الاتصال:

للاتصال تعاريف متعددة ومتنوعة نظرا لاستخدامه في العلوم المختلفة كعلم الاجتماع ، علم النفس الاجتماعي ، العلوم الإدارية وغيرها من الميادين الأخرى أي أن كل باحث يعرفه من زاويته الخاصة، لذلك لا يوجد تعريف متفق عليه ويمكن أن نقدم بعض التعريفات للاتصال منها:

- لغة:

في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ.

فالأول يعنى الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني: فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

وكلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية communism مشتركة أو اشتراكي<sup>1</sup>.

- اصطلاحا:

إن الاتصال عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام أداة أو أكثر من الأدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية<sup>2</sup>.

أما في معجم العلوم الاجتماعية لأحمد بدوي زكي: " على أنه الإجراء الذي يتمن خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو هو العمل الذي تنقل من خلاله المعاني من إنسان لآخر"<sup>3</sup>

### المفهوم الإجرائي للاتصال:

" هو عملية يتم بواسطتها تبادل الأفكار والمعارف في مجال العمل سواء تتم هذه العملية بطريقة رسمية أو غير رسمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم".

تعريف الصراع:

لغة: إن المعنى الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية: النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

أما كلمة conflict فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاق التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.

أما اصطلاحا:

<sup>1</sup> هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، اساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص11.

<sup>2</sup> غريب عبد السميع غريب: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شهاب الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص14.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص08.

لم يتفق العلماء على تعريف موحد له، بل تعددت تعاريفه بتعدد الباحثين واختلاف اتجاهاتهم العلمية فمن تعاريف الصراع في الاصطلاح في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي:  
هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررا داخل نفس الشخص<sup>1</sup>.

عرفه الطويل بأنه: " تعطل أو انهيار في سبل أو ميكانيزمات صنع القرار أو في المعياري أو في تقنياتها مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والأداء "<sup>2</sup>.  
عرفه العديلي بأنه: " هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع العلاقات في العمل ، أو في الأسرة أو في النادي أو المدرسة، وينتج الصراع أو النزاع كصدي لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات "<sup>3</sup>.  
**الصراع التنظيمي:**

عرف بولدينق Boulding الصراع التنظيمي بأنه: " وضع تنافسي يكون أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر "<sup>4</sup>.  
**الصراع التنظيمي:**

وعرفته سوزان الهدي وهيبة بأنه: " النتيجة الفعلية للتفاعل التنظيمي وينشأ عن التعقيدات الموجودة داخل المؤسسة "<sup>5</sup>.  
يعرف بدر الصراع بأنه: " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد أو أهداف المجموعات لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات "<sup>6</sup>.

### التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

" هو النتيجة الحتمية التي تتولد من خلال التعارض والاختلاف أو عدم الاتفاق في موضوع أو قضية معينة بين فردين أو أكثر داخل التنظيم ".  
**الدراسات السابقة:**

<sup>1</sup> شلابي زهير بوجمعة" الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة " ط1. دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان: 2011، ص92.  
<sup>2</sup>الطويل هاني عبد الرحمن "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي " ط2 دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص297.  
<sup>3</sup>العديلي ناصر "السلوك الإنساني"، منظور كلي مقارن من منشورا المعهد الإدارة العامة، الرياض: 1995، ص295.  
<sup>4</sup>العميان، محمود سلمان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط5. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2010، ص363.  
<sup>5</sup> المهدي، سوزان بنت محمد وهيبة، حسام اسماعيل. "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية" مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر، ج3، العدد 24، ص215 .  
<sup>6</sup> بدر حامد أحمد. "قراءات في السلوك التنظيمي". دار النهضة العربية، القاهرة: ص194.

**1- دراسة بن عامر زوليخة** حول واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية ضمن الدراسات الميدانية بجامعة خيضر بسكرة في إطار إعداد رسالة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

إن سؤال الانطلاقة الذي خلصت إليه هذه الدراسة هو: ما هي وسائل الاتصال في المؤسسة؟ وما هي أطره التنظيمية؟ وهل يحسن استعمالا للمتوفر منها؟ واشتقت من هذه التساؤلات أربع فرضيات منها:

- 1- يتميز الاتصال في المؤسسة في الجامعة بقلة المتخصصين.
  - 2- يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية.
  - 3- عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال في المؤسسة للجامعة.
  - 4- تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة.
- وأظهرت أهمية هذه الدراسة في كون الاتصال في المؤسسة ببعدها الداخلي والخارجي أساس بناء المؤسسة الجامعية وتكوين صورة ايجابية لدى الجماهير. هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الأبعاد والعوامل التي تحكم الاتصال في الجامعة وتنظم علاقاتها بجمهورها الداخلي والخارجي لكسب ثقة هذا الجمهور مع محاولة تحديد المعوقات التي تؤثر على اتصال المؤسسة الجامعية بالمجتمع وجماهيره.

• واعتمدت هذه الدراسة على منهج سمته الباحثة المسح العينة مبررة ذلك بطبيعة الدراسات الوصفية.

• في حين كانت عينة الدراسة التي شملتها الدراسة الميدانية من نوع العينات العشوائية الطبقية بلغت 201 طالب وطالبة من السنوات النهائية لكل فرع من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 4818 طالب وطالبة.

أما أدوات الدراسة المستعملة فتمثلت في الملاحظة بدون مشاركة والمقابلة دون تحديد نوعها من حيث الشكل والمضمون، والاستمارة دون تحديد شكلها. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- تستخدم الجامعة مجال الدراسة في الاتصال بجمهورها الداخلي والخارجي، الاتصال الشفوي والكتابي معا حسب ما تتطلبه طبيعة المعلومات المقدمة والوسائل المستخدمة.

2- تتوفر المؤسسة الجامعية مجال الدراسة على خلية الإعلام والاتصال، تقتصر مهمتها على تنظيم التظاهرات العلمية والثقافية، من معارض ومحاضرات وملتقيات ... الخ.

3- كشفت الدراسة أيضا أن أفراد العينة يواجهون صعوبة في فهم الوسائل ولغتها.

4- تولي الجامعة ( مجال الدراما ) اهتمام كبير لعلاقاتها الخارجية وتشمل هذه العلاقات رجال الأعمال والشركات والجماعات المهنية والثانويات.

2- دراسة " محمد علي محمد " حول " الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية " في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء في مدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي، ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

- الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.
- المقابلة الحرة: وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.
- الاستمارة: استخدام عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية، وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

ولقد شملت دراسة خمس جوانب للاتصال وهي:

- 1- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.
- 2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- 3- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
- 4- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.
- 5- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط، ففيها أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاغلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

ولقد استخلص محمد علي محمد في دراسته إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة، كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال، وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعا بينما كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعا لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة، كذلك وجد أن هناك اختلافا بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية، فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور.

كما لوحظ أن حملة درجة البكالوريوس يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية، أما حملة درجة الماجستير فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب، بينما يستخدم حملة درجة الدراسة الثانوية العامة أسلوب المنافسة.

3- دراسة العتيبي 2006 بعنوان " الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض " : هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات أسباب وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه المستويات ، وأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية، وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية.

وقد أجريت الدراسة على جميع العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم 270 ضابطا.

وكان من أهم النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة:

1- أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر متوسطا بشكل عام.

2- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل جاء على النحو التالي:

- محدودية الموارد
- عدم تحديد الصلاحيات
- عدم تحديد المسؤوليات
- تعارض الأهداف

3- أن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازليا جاءت على النحو التالي:

- التعاون
- التجنب و التنافس.

3-دراسة عبد الواحد 2008 بعنوان الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية ( العمر، الجنس، المؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- ميل المدراء إلى إتباع أساليب إدارة الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- هناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع.

• عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء.  
1-دراسة وشاحي 2002 بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على وضع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وكذلك تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ومكان العمل على أساليب الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.  
الدراسات السابقة: الصراع التنظيمي:

دراسة Sergio Perrote " طبيعة صراع الدور والنتائج المترتبة عنه " حيث قام الباحث بتحديد آثار صراع الدور مسبقا والمتمثلة في الآثار الإيجابية السلبية المتمثلة في الضغط لامهني تم دراسة العلاقة بين صراع الدور وهذه الآثار، ومن أجل ذلك وضع الباحث الفرضية التالية:

لا يوجد ارتباط بين صراع الدور من جهة وبين الرضا الوظيفي والالتزام والدافعية الأداء من جهة أخرى، في حين يوجد ارتباط بين صراع الدور والضغط المهني.

ومن نتائج هذه الدراسة:

لا يوجد ارتباط بين صراع الدور والالتزام التنظيمي، صراع الدور والرضا الوظيفي في حين يوجد ارتباط بين صراع الدور والدافعية، صراع الدور والأداء، صراع الدور والضغط.

وعليه فإن الفرضية التي تقوم بهدم وجود علاقة بين صراعا لدور والآثار السلبية قد تحققت نسبيا، أما الشطر الآخر من الفرضية الذي يقول بوجود علاقة بين صراع الدور والآثار السلبية قد تحققت كلية.

**ثامنا :الاطار النظري للدراسة:**

**ا. الاتصال:**

**1. أنواع الاتصال:**

بصفة عامة هناك نوعان من التنظيم في كل منظمة، أحدهما رسمي تحدده السلطات الإدارية، وتوضحه الخرائط التنظيمية وقنوات التوجه والتسلسل الإداري، وآخر تنظيم غير رسمي ينشأ من العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المنظمة دون أن تتدخل الإدارة في رسمه ولا يخضع لأي لوائح تنظيمية.

يتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة في إطار التنظيم الرسمي وغير الرسمي، أما في إطار التنظيم الرسمي فيكون هذا التفاعل من خلال شبكات اتصال رسمية محددة من طرف الإدارة العليا للمنظمة، ويكون هذا الاتصال منظم إذ يخضع للوائح تنظيمية وموجهة نحو

تحقيق أهداف المنظمة بينما في التنظيم اللارسمي فإن تفاعل الأفراد فيما بينهم يكون عن طريق الاتصال اللارسمي والذي يتميز بكونه دائم الحركة والتغير والتجديد.<sup>1</sup>  
أ. الاتصالات الرسمية:

وهي سلسلة اتصالات مباشرة بين المرسل للرسالة والمستقبل لها، وينفذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال ومن أهمها الاتصال اللغوي وغير الشفوي الذي يحدد قنوات الاتصال الرسمية ومجاريها، وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهات أساسية للاتصالات العمومية الصاعدة والعمومية النازلة.

#### - الاتصالات العمودية الصاعدة:

وتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصادرة إلى الرئيس وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات وغيرها، ولا حقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود دلالة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه والاستعداد الدائم للاستيعاب المقترحات والآراء.<sup>2</sup>

#### ب. الاتصالات غير الرسمية:

وهي بمثابة عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية ولاتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهذا الأمر الذي يستحيل التخلص منه، ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي خارج قنوات الاتصال الرسمية.<sup>3</sup>

#### - الاتصالات العمودية النازلة:

وبعد هذا النوع من أبرز أنواع الاتصال وأكثرها انتشارا في المؤسسات حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية

توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن ما يلي:

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون.
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لو كيا الهاشمي. " السلوك التنظيمي " ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، ج2، 2006: ص237.  
<sup>2</sup> العميان، محمد سلمان. " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ". ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص243.  
محمود فهمي العطروزي. " العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ". ط1. علم الكتب، القاهرة: 1969، ص357.  
<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص208.



- الأهداف القرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.  
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.  
بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات، أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانوني أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له الأهمية، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، التغييرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من الأعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حيث الأخذ.

### ج. الاتصالات الأفقية الجانبية:

هو ذلك الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة ويعتبر هذا النوع من الاتصال ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات والتدبير لحل المشكلات إلي تهم الأطراف المعنية بينها.

### د. الاتصالات الخارجية:

وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة<sup>1</sup> مثل المجهزين، المستهلكين الصناعيين وغيرهم، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء تحقيق الفرص المتاحة، والاستعمال الأفضل للموارد.

## 2. أهمية الاتصال:

إن أي منظمة عبارة عن نشق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا أو جماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات ويرها بين أجزاء المنظمة، فالإتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها<sup>2</sup>.

إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية وبين الرضا الوظيفي والإبداع والالتزام.

للاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للغدارة أو المنظمة بالأحرى خاصة بع ظهور المنظمات كبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية وتكمن أهمية الإتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن المنظمة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم تجاه سياسات الإدارة، فهو ينيير الطريق للعاملين

<sup>1</sup> خليل حسن محمد الشماع، خيضر كاظم حمود. المرجع السابق، ص208.  
حسين حريم. " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ط1. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن: 2004، ص243.

ويمكنهم من تحديد مواقعهم واتجاهاتهم والتزامهم نحو العمل ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى أدائهم. فالفرد يبقى في موقف غير مستقر حينما يجهل ما المطلوب منه.<sup>1</sup> فيشير ألتون مايو إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

### 3. أهداف الاتصال :

للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم وسياساتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الاتصال هو لب العملية وجوهرها. ويرى الباحثون أن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة.<sup>2</sup> والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

#### أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية . على حساب أهدافها العامة.

#### ب- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعده هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم الواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

#### ج- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل واختيار البديل الأفضل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سنان الموسوي. " الإدارة العاصرة، الأصول والتطبيقات ". دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1. عمان، الأردن: 2004، ص201.

<sup>2</sup> عبد الله ابن إبراهيم الغمار وآخرون. " واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ". معهد الدارة العامة، الرياض: 1995، ص21.

<sup>3</sup> نجبية ههبوب. " أساليب الاتصال، مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية ". رسالة ماجستير غير منشودة، جامعة قسنطينة: 2002/2001، ص23-24.

#### 4. عناصر الاتصال:

توجد ستة عناصر للعملية الاتصالية وبفضل هذه العناصر تكون العملية الاتصالية تامة وتعتبر هذه العناصر مهمة جدا ولولاها لا تتم العملية وهي:

**المرسل:** وهو البادئ بعملية الاتصال وهو الذي يصدر الأوامر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراح أو الملاحظة وهو مصدر الكلام بمعنى أن العملية الاتصالية تبدأ من الرئيس إلى مرؤوسيه أو من المرؤوس إلى رئيسه.

**الرسالة:** وهي موضوع الاتصال وهي عبارة عن مجموعة من المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل من أجل التأثير والتغيير من سلوكه وهي قلب الاتصال ومحتوى القرارات والأوامر والبيانات والإشارات وتتخذ أشكالا متعددة شفهية أو تحريرية أو صورة أو رموز.

**المستقبل:** ويطلق عليه أيضا اسم المستلم للرسالة أو المتصل به وهو الطرف الثالث للعملية وهو الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل، والمستقبل مصب عملية الاتصال وهو المقصود بها لأن المستقبل، يرغب في إثارة سلوك أو دافع اتجاه عنده<sup>1</sup>.

**قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يراها المخبر مناسبة لنقل تعليماته وهي الوسيلة المادية لتوصيل الرموز كاملة المعاني التي تشكل الرسالة وهناك عدة أنواع منها: الوسيلة اللفظية، الكتابية، المصورة التقنية<sup>2</sup>.

**التغذية العكسية:** وهي نتيجة الاتصال وهنا يتوقف نجاح العملية الاتصالية وتحقيق الغاية من الاتصال وهي عملية تبين جدول التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ولا يقتصر ذلك على البيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي تفترض أن تتم المعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التفرغ للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب وقد تكون التغذية العكسية فردية أو إعلامية أو تصحيحية أو تعزيزية<sup>3</sup>.

**الاستجابة:** وتعني السلوك الذي يتخذه الفرد لوجود منبه محدد بمعنى أن الاستجابة هي رد فعلا لفرد لتأثير المنبه ويمكن أن نميز بين نوعين من الاستجابات استجابة إيجابية تعمل على تحقيق الهدف من الاتصال وكذا هناك استجابة سلبية تعرقل الهدف من تحقيق الاتصال<sup>4</sup>.

**التأثير:** هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق وأهداف المرسل<sup>5</sup>.

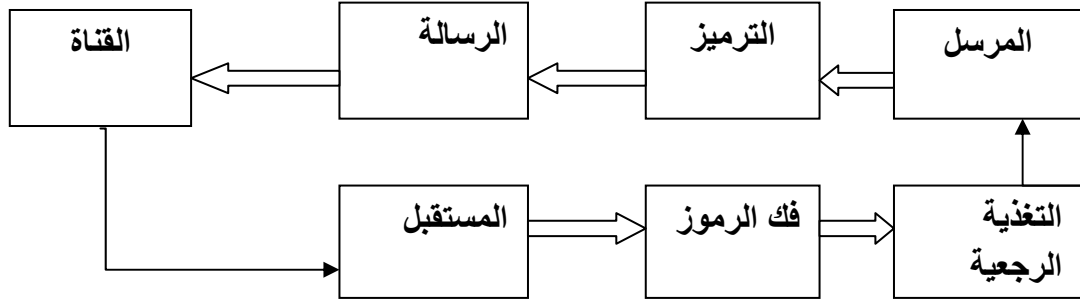
<sup>1</sup>مصطفى حجازي. "الاتصال في العلاقات الإن والإدارية". ط1. دار الطليعة، بيروت: 1982، ص35.

<sup>2</sup> جمال الدين لعوسيات. "السلوك التنظيمي والتطور الإداري". دار هومة، الجزائر: 2002، ص42.

<sup>3</sup>مصطفى حجازي، مرجع سابق ص42.

<sup>4</sup>كامل محمد المغربي. "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم". ط3. دار الفكر، عمان: 2004، ص246.

<sup>5</sup>خيري الخليل الحميلي. "الإتوساءله في المجتمع الحديث"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 1997، ص53.



الشكل رقم(01):يمثل عناصر العملية الاتصالية.<sup>1</sup>

المصدر: خواجه عبد العزيز، 2005، ص180

## 5. وظائف العملية الاتصالية:

إن الاتصال كعملية اجتماعية لا يمكن لأي كان الاستغناء عنها، يؤدي عدة وظائف يمكن إدراجها كما يلي:

أ- التوجيه: ويقصد به عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالح ومحقة لأهدافه، ويتحقق التوجيه في العملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة وتعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها حينما تكون مرغوبا فيها.<sup>2</sup>

ب- التثقيف: هو تزويد الأفراد أو إجماعات بعناصر معرفية جديدة والتثقيف بمعناه الواسع والمتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام بها. ويكون الاتصال تثقيفيا حينما يتجه نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم من أجل فهم ما يدور حولهم من أحداث.<sup>3</sup>

الترفيه:

بما أن الترفيه قد أصبح نشاطا هاما وضروريا في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤديه لأفراد والجماعات، كونه يخفف عنهم ولو لوقت محدودة في أغلب الأحيان في أغلب الأحيان الضغوط ولم يعد الاتصال قاصرا على تسلية الجماهير، بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي اتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة.

التعارف الاجتماعي: بحيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية ويتحقق ذلك بما تنشره وسائل الاتصال المختلفة من أخبار تزيد من فرص التعارف الاجتماعية بين الناس.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خواجه عبد العزيز:مدخل الى النفس الاجتماعي، ط1، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2005، ص180.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي. "الإت ووسائله في المجتمع الحديث". المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 1991، ص32

<sup>3</sup> السيد عبد الحميد عطية، محمدمهدلي. "الإتالاج وممارسة الخدمة الإاج". المكتبالجانعي الحديث، الإسكندرية: 2003، ص60

<sup>4</sup> خيرى خليل، مرجع سابق، ص35

## 6. نظريات الاتصال:

## - نظرية الأنساق المغلقة:

مدرسة العلاقات الإنسانية: أشارت من خلال دراساتها الميدانية إلى أهمية الاتصال الانساني أولا الذي يبحث في مشكلة العلاقات الإنسانية وحل عوائق هذا الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ، ومشكلا التسيير وحل عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء اهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها نائيا ، وهذا كان واضحا من فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم السلبية السلوك التنظيمي.

عموما أثبتت هذه المدرسة من خلال التقارب الميدانية أن الاتصالات تأثير قويا على العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا الأفراد في عملهم.

كما أثبتت التجارب من أجراها رواد هذه أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على أشباح حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كما أوضحت أعمال التون مايو يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفرطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترتقب وخوف اتجاه الرئيس يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقة اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين.

## - نظرية الأنساق المفتوحة:

قدمت هذه النظريات اهتمامات عدة في مجال الاتصال تنطلق أساسا من الاهتمام الكبير الذي حظي به مفهومه الاتصال ، فمدرسة النظر تنظر إلى المنظمات باعتبارها أنظمة اجتماعية تحوى أفرادا وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة لا يمكن أن تنقسم دون وجود اتصالات تؤثر فيها بحيوية، كما أن التوازن الداخلي هو توازن أجزاء العملية الاتصالية وارتباط أجزائها.<sup>1</sup>

أما النظرية الموقفية:

فقد أعطت مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة أو مع البيئة التي تعمل خلالها وتؤكد هذه المدرسة على أنه المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية على أنه المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة التكيف والتغيير حسب متطلبات البيئة والضغط الممارسة عليها<sup>2</sup>

ناصر قاسمي " الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية " الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011،

<sup>1</sup>ص39. 40. ص55

العربي، بن دود "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " رسالة ماجستير جامعة منتوريقسنطينية، 2008<sup>2</sup>، ص126

النظرية اليابانية:

أهم المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية هي:

تكامل لأهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها وما يجعل هذا التكامل أكثر تعزيزاً أو تدعيمها هو العقد الأبدي الذي يربط العالم بالمؤسسة، والذي من شأنه أن يخلق اتصالات وارتباطاً وثيقين بين العامل والمؤسسة

سيادة الاتصالات القطرية والاتصالات الأفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمومية فالإتصال حسب النموذج الياباني هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.<sup>1</sup>

بالاستناد إلى ما ورد سابقاً فإن النظرية ترى أن الاتصالات تكون وهمية من الأسفل والأعلى وأفقياً حتى يتم القيام بالواجبات والمهام على أكمل وجه.

### 7. معوقات الاتصال:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم، ومن خلال هذه المرحلة المرورية تتعرض الرسالة إلى معوقات مختلفة تقوم بتشويه المعلومات التي تتضمنها عن طريق إدخال تغييرات على أجزاء مهمة

حسب ميشيل أرمسترونخ:

تندرج ضمن أربعة معوقات أساسية هي:

### خصائص المتلقي:

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، عم تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس مباشرة وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره، أما الشخص الذي يتصف بالضعف بالحاجة للتقدم ويميل للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض لا علاقة له بأي موضوع.

الإدراك الانتقائي:

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال معلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب مدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي حينما المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور شخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>صيربنة رماش، "الفعالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائر". رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة: 2008، ص 55  
<sup>2</sup>ميشيل أرمسترونخ، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، مكتب جرير للترجمة بيروت، 2001، ص 50.47

**شخصية ونفسية:**

عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد السيكولوجي بين الأفراد، والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم

**معوقات مادية:**

لها تأثير هي الأخرى وقد تتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافات بين الأفراد أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تناسب مع نوع العائق وكيفية التغلب عليه.

**معوقات لغوية وانفعالية:**

ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات و الأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاص خاصة وأن الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكذلك الحال بالنسبة للكلمات التي بدورها تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق التي يعود استعمالها فيه، أما الحركة و الانفعالات تأخذ ببعدين:

**البعد الأول:**

هو عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانه ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة

**البعد الثاني :**

هو أن يقول شيء ويفعل شيء مما يؤدي فقدان الثقة بينه وبين العمال.<sup>1</sup>

**معوقات تنظيمية:**

تنتج بسبب إهمال النظرة الحديثة إلى الإنسان من حيث الطبيعة البشرية والدوافع والحواجز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد عرفه . "فعالية التنظيم والتوجيه السلوكي الإنساني" ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2002 ، ص348-352  
<sup>2</sup> سعيد ياسين عامر. "الإتصال الإدارية والمدخل السلوكي لها" ، مركز واد سيرقيس ، مصر ، 200 ، ص149

**خلاصة الفصل:**

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة التعليمية لعملية الاتصال داخل المنظمات تبرز أهمية هذه العملية التي تعبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم وإدارتهم من خلال ضمان السيرة الحسن والسلوك لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.



**تمهيد:**

حظي الصراع واسع النطاق تجلى تناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات والمدارس الإدارية فيحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد الانفعالات عدائية احتكاكا بالأفراد والجماعات خاصة التنظيم مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي .

**II. الصراع التنظيمي:****1. خصائص الصراع التنظيمي**

تتمثل فيما يلي :

- ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف ( المصلحة المشتركة)
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما يهوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعينة في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة
- 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 باهظة على الأطراف المعينة به طيلة الصدام وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.<sup>1</sup>
- قدرة أهداف الصراع على إلحاق الضرر ببعضهم البعض ويهدف كل طرف إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر
- تظل نتائج الصراع غير مدركة وغير معروفة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.<sup>2</sup>

**2. مجالات الصراع التنظيمي:**

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية:

- الصراع على المستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها
- الصراع على المستوى الإدارة المستوى ، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها

<sup>1</sup> ناجي معلا: التفاوض ، الاستراتيجية والأساليب ( مدخل في الحوار والاتفاق ) . ط ح . مطابع المنار ، الأردن 2000 ، ص82.

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان : " السلوك في منظمات الأعمال " ط 2 ، دار النشر والطباعة. عمان: 2004 ، ص366.

- الصراع على المستوى الإدارة الدنيا ، وذلك 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.<sup>1</sup>

### 3. أسباب الصراع التنظيمي :

إن الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وأنه يتفاوت من منظمة إلى أخرى يعود الصراع إلى أسباب عديدة منها

**العلاقات الاعتمادية:**

وهي العلاقات الناشئة من اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم ، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.

### اختلاف الأهداف :

رغم أن الجميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية فإدارة الإنتاج حرصا منها استمرارية الإنتاج توفر المواد الأولية اللازمة قد تتباين في تقديم مستلزماتها مما يتعارض مع بعض أهداف إدارة المشتريات أو الإدارة المالية..... وغيرها.

### التنافس على الموارد:

إن المنظمة توفر الموارد بكميات محددة تبعا لإمكانياتها المادية ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحدات الرئيسة أو قواه البشرية تتصارع في الحصول على حاجاتهم من تلك المواد قبل نفاذها. ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التوزيع لتحصل عن ما يغطي احتياجاتهم.<sup>2</sup>

### الخلاف بين الأقسام التنفيذية والاستشارية :

إن الجدل وعدم الانسجام هما من الظواهر اللازمة لهذين القسمين كما أن التنفيذيين غالبا ما ينظرون إلى الاستشاريين على أنه يحاولون انتزاع السلطة منهم، وهذا يوجب الصراع بينهم ويدعوا إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينها.<sup>3</sup>

العتيبي طارق موسى:الصراعات التنظيمية و اساليب التعامل معها،دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات،مدينة الرياض،رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،المملكة العربية السعودية،14،2006.

<sup>2</sup> زهير بوجمعة الشلابي : " الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة " ، ط2 . دار الكندري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان : 2011 ، ص 55.

<sup>3</sup> زيد منير عبودي:"الاتجاهات في المنظمات الادارية" ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان : 2006 ، ص66

أما الأسباب الأخرى لوجود الصراع في المنظمات منها الاعتماد المتبادل أي اعتماد الأفراد كل على آخر واختلاف الأهداف وصراع الأجيال أي الفجوة الزمنية بين الأجيال وصراع الأدوار والشخصية العدوانية.<sup>1</sup>

### صراع الأدوار:

إن الدور يمثل الشخصية التي يتفهمها الفرد للقيام بأداء نشاط إنتاجي أو تسويقي أو مالي.... إلخ ، بغية تحقيق هدف معين ، فالفرد عند قيامه بالدور المطلوب قد يقع في صراع أو خلاف مع فرد آخر يقوم بأداء دور معين مثل مدير الإنتاج ومدير الجودة ومدير الحسابات ومدير التدقيق .. إلخ. فإن التعرض بالأدوار المراد إيجازها من قبل الأفراد قد تخلق بذاتها نوعا من التعارض في أداء الأنشطة و المسؤوليات المناطة لكل منهم.<sup>2</sup>

### 4. مستويات الصراع التنظيمي :

يقول المغربي بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين الأولى: إذا زاد مستوى الصراع المحدد أو مرغوب فيه.

الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به إلى المستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات:

- مستوى الصراع المرغوب فيه

- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه

- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.<sup>3</sup>

ويسمى عبد الوهاب المستوى المرغوب فيه بالحد الأمثل للصراع ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي:

<sup>1</sup> وأصل جميع المومني، المرجع السابق، ص44

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن: 2002، ص151.

المغربي كمال محمد ، " السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفردية والجماعية في التنظيم"، ط2 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان : 1995، ص310.

| الموقف | مستوى الصراع   | نتائج الصراع | خصائص التنظيم  | فعالية المنظمة |
|--------|----------------|--------------|--|----------------|
| أ      | منعدم او منخفض | ضارة         | لامبالاة-جمود-بطء-التأقلم-<br>نقص الافكار الجيدة-غياب<br>التحدي.       | منخفضة         |
| ب      | الحد الامثل    | مفيدة        | حيوية-نقد ذاتي-تأقلم-بحث عن<br>حلول للمشكلات-تحرك ايجابي<br>نحو الهدف. | مرتفعة         |
| ج      | مرتفع          | ضارة         | عشوائية-عدم تعاون-تعارض<br>الانشطة                                     | منخفضة         |

المصدر: العتيبي طارق موسى: مرجع سابق، ص 17.

## 5. مصادر الصراع التنظيمي:

يرى عاشور بان هناك اختلاف في نتائج الصراعات و ما يطرا عليها من تغيرات، فهناك مواقف الصراع التي تبدأ بخلاف على امور بسيطة ثم تتسع لتشمل جوانب اخرى و هناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة و يذكر عاشور بان هناك اربعة عوامل منها:

- ادراك الاطراف لحدة الصراع و اثاره: فكلما ادركت اطراف الصراع ان مدى التناقض بينها كبير وان الضرر و الخسارة ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الاخر كبيرة كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع. قوة اطراف الصراع: فكلما كانت القوة التي يتمتع بها احد اطراف الصراع كبيرة كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة اما في تصعيده او في ارغام الطرف الاخر على تقديم تنازلات.

- سلوك الاطراف الاخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تاثير سلوك كل طرف من الاطراف فقيام واحد من الاطراف بالنيل من الطرف الاخر فهذا يدعو لاستخدام الطرف الاخر اساليب اكثر عدوانية.<sup>1</sup>

ادراك اطراف الصراع للمصالح المشتركة: حيث كلما ادرك اطراف الصراع ان المصالح المشتركة بينها كبيرة، أي ان المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كلما حد هذا من احتمال استخدام اساليب عدوانية في الصراع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر: السلوك الانساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990، ص 267.

<sup>2</sup> Hersey P. Kenneth hb. Management of organisational behavior. prentice hall, new jersey, 1993, p392.

**6. معالم الصراع التنظيمي:**

إن فكرة الصراع ليست بعيدة عن فكرة الحياة فالحياة لا تعرف السكون والركود وإنما هي متجددة ومتغيرة باستمرار ، وان مما لا شك فيه أن عملية التجديد والتغيير هذه قد ينطوي على الصراع أحيانا وأن الخلافات أو النزاعات أو عدم التوافق قد تعتبر من دوافع التجديد عند مختلف الكيانات والاجتماعية.

إن مظاهر التفاعل بين الأفراد والجماعات المنظمة تؤدي بطبيعتها إلى ايجاد مظاهر مختلفة كالتعاون والتنافس والصراع ، وأن ظهور أي شكل من أشكال الصراع تدخل هذه الكيانات يعتبر أحد أهم قوى التغيير الذي يتحفز من خلال الصراع إن وجود الصراعات داخ التنظيمات ظاهرة طبيعية، لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن أن يتحكم فيها ، ولذلك يرى تابيا (1980) (tapia) أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري وكل تشكيل إجتماعي، فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع، فكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات ولا صراعات، ويضيف تابيا (tabbia) أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود.<sup>1</sup>

ولقد أشار مورفت (morphet) إن الصراع يكون بناءا عندما يختلف نمو أدوات في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ويسعى كلوك أفضل في تلبية، حاجات الجماعة ، وأن الصراع التنظيمي يعتمد على القدرات التكيفية للمنظمة.<sup>2</sup> أما كل من القحطاني ويوسف (2001). فقد ذكر أنه " كلما زادت درجة الغموض والتشويش ونخص معلومات ضرورية فتزداد ظاهرة الصراع حدة قبل أن يتسنى اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

في حين أكد أديل مان وروبرت جي ( Addl MAN and ROBERT ) أن لجوء المدير إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرصة مشاركة المعلمين في العملية الإدارية وإتباعه سياسة التمييز والمناضلة في التعامل يذكر روح الصراع وينمي علل التنافر ويسود جو العداء الساخن الضار بمصالح المدرسة وأهدافها.<sup>4</sup>

**7. الأسس النظرية للصراع:**

الصراع من جهة النظر الإدارية أمر حتى مادامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها والمهم هو ليس الصراع نفسه بقدر ما هو الدافع إليه؟ أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في النظام تنبع صراعاتهم من رغبة العمل في النظام والانتماء إليه؟ أم أنهم مدفوعون برغبة تجريبية؟ فالصراع في حد ذاته أمر لا بد منه، وهو أمر مستوطن في

<sup>1</sup> غيابث بوتلجة: "مقدمة في علم النفس التنظيمي" ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2006، ص49

<sup>2</sup> واصل جميل المومني، "مرجع سابق، ص43 .

<sup>3</sup> غيابث بوتلجة: المرجع نفسه ص49.

<sup>4</sup> واصل جميل المومني: مرجع سابق، ص43

أي نظام إلى حد أنه يمكن أن يكسب صفة شرعية وكما قال برنارد ( Bernard ) " التركيبية المفاهيمية لحدية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماطا اجتماعية تتميز بالتفاوض، والتوتر والصراع" <sup>1</sup>.

ولقد تفاوتت آراء منظري الإدارة في تفسير الصراع، ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى ثلاث نظريات رئيسية وهي:

### النظرية التقليدية في الإدارة :

التي رأت في الصراع ظاهرة سلبية وأن الإدارة الناجح هو أسلوب ممكن ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية رأوا أن الصراع يخلق الضرر بالمؤسسات، وبالتالي لا بد من التعامل معه على أساس وأهم الفرضيات هذه النظرية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها

- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددين محدثو الإضطرابات.

- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله.

ويمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والاجراءات.

### 2- النظرية السلوكية في الإدارة:

التي رأت أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبا على المؤسسة فيوتر علاقات أصحابها ويربك برامجها أحيانا إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل المؤسسة.

ويمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت علة النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام، حيث قالت بأن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام والفعالية.

### 3- النظرية التفاعلية:

والتي رأت أن الصراع ظاهرة ايجابية وعلى الإداري أن يخلقها إن لم توجد حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة، وتفعيل عملها، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

\* الصراع حالة يمكن تجنبها.

\* الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.

\* إدارة الصراع ممكنة.

<sup>1</sup> محمد حسن العمارة: "مبادئ الادارة المدرسية" ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان : 2002، ص204.

\* الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري. ويمكن ربط هذه النظرية بالنظرية الحديثة كنظرية النظم والتي رأت أن الصراع ضروري وأنه يخلق الإحباط، الأمر الذي يتطلب عملاً وهو ما يمكن أن يتمخض عن حيوية وتجديد في المنظمة.<sup>1</sup>

ولعل من الواضح هنا أن الدير الفعال، هو ذلك الذي يؤمن بالنظرية التفاعلية التي تنظر الصراع نظرة بناءة تفيد الصراع وتوظفه للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

و لمزيد من التوضيح لما سبق ذكره و عرضه من آراء و افكار الباحثين في مختلف المدارس الادارية لموضوع الصراع التنظيمي، فقد قام عبد الوهاب (1998) بتلخيص هذه الآراء و الافكار بما يلي في الجدول التالي:

### الصراع في المدارس الادارية المختلفة<sup>3</sup>

| بيان           | المدرسة التقليدية   | المدرسة السلوكية            | الاتجاهات الحديثة    |
|----------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|
| طبيعة الصراع   | غريب/دخيل           | طبيعي/داخل في تركيب التنظيم | ضروري/محرك لابداع    |
| اسباب الصراع   | عوامل شخصية         | عوامل تنظيمية               | عوامل موقفية و شخصية |
| خصائص الصراع   | ضار                 | ضار/مفيد                    | مفيد/ضار             |
| اطراف الصراع   | مثير للمتاعب        | الجميع عرضة له              | الجميع               |
| نتائج الصراع   | تدمير               | تنافس                       | تطوير                |
| رد الفعل       | الرفض               | القبول                      | التشجيع احيانا       |
| طريقة المواجهة | تفادي               | علاج                        | كيفية الاستفادة منه  |
| دور الادارة    | السلطة البيروقراطية | التفاهم                     | التعاون              |

المصدر: عبد الوهاب ، علي محمد، 1998، ص209.

### 8. أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

أ- التجنب: يتم لتباعد هذه الطريقة حينما لا يمكن لأي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها كما أن الوحدة مدافعة وليس لها أي قدر من الوضوح في طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع ويأتي هذا الوضع

<sup>1</sup> أحمد بطاح، " قضايا معاصرة في الادارة التربوية " ، ط1 ، الشروق للنشر والتوزيع عمان: 2006 ، ص133

<sup>2</sup> أحمد بطاح ، نفس المرجع السابق ص133 - 134

عبد الوهاب علي محمد: دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م20، ع40، الإمارات العربية، ص209.

حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين المتصارعتين وبالتالي يكون الحل هنا عدم حل المشكلة أو تناسبها أو تأجيلها كما لو أن الزمن كفيل بحلها أو أن المشكلة ستحل تلقائياً، وحينما يرغب الطرفان في تمجيد الأمور وقتياً فإن تجنب الحل هو الأنسب وقد يشير أيضاً إلى رغبة الوحدة إلى عدم حلها ولو أدى الأمر إلى تفاقمها لاحقاً الأمر الذي يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر وفي أقل الظروف.

ب- التساهل ( التكيف ): في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها وتحاول الوحدة الأخرى والتي غالباً ما تكون من الوحدة الأولى.

ج- الاستسلام: حينما تكون الوحدة التنظيمية راغبة في التعاون في حل المشكلة ولكنها متخاذلة في طلباتها فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتصارعة معها ويرجع السبب في التخاذل من الطلبات لوجود نقاط ضعف لدى الوحدة الأولى منها ضعف المدير المسؤول عن الوحدة ولوجود ظروف قاهرة لدى العمليات والتشغيل والموارد والمرؤوسين ولاعتمادها الكامل على الوحدة الأخرى المتصارعة معها، وبالتالي يسهل الاستسلام لعدم وجود طلبات لديها ولقبولها لأي شكل من أشكال الحلول بأن الاستسلام وأسرع إذا كانت الوحدة الأخرى المتصارعة معها ذات نفوذ وقوة وسيطرة وقادرة على الهجوم وفرض الرأي.

د- المنافسة: حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون ولا تود أن تمد جسور الفاهم بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما ترغبه وواضحة في مطالبها فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي

ومتحملة أي مواقف ( المكسب أو الخسارة ) وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإسراجه على مطالبه فمن الممكن أن يكسب الجولة إذا كان مدير الوحدة الأخرى غير متعاون ومتسلطاً فقد يؤدي الأمر إلى ما لا يحمد عقباه وعلى الوحدة أن تحاول أن تحل الصراع وهي في<sup>1</sup> موقف عدم التعاون والوضوح والحسم في الطلبات الخاصة بها أن تضع قواعد أخلاقية للمنافسة ورفض النزاع مع الوحدات الأخرى.

هـ- التسوية: حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف ، وتحاول أن تضع الطرف الآخر بذلك والتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة، وعلى سبيل المثال نجحت الوحدة الأولى بعد فوزها إلى تلطيف الجو مع الوحدات الأخرى ومن خلال إقناعهم بطلباتها وكيف

<sup>1</sup> غياث بوتلجة: المرجع السابق، ص52.



أن هذه الطلبات يمكنها أن تساعد الوحدات الأخرى وأن فور الوحدة الأولى يحقق الفائدة للجميع والمصلحة العامة.

و- التعاون: تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل واشتراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل وذلك إذا توفرت الشروط اللازمة، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين<sup>1</sup>.

## 9. معوقات الاتصال والصراع:

هناك علاقة وطيدة بين الصعوبات حقيقية أو مختلفة، فمعوقات الاتصال باعتبارها أهم ما يمكن البحث فيه الوقوف من أهم أسباب الصراع داخل التنظيمات.

قد تكون لصعوبات الاتصال علاقة مباشرة بالصراع داخل التنظيم منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تعريفها بصفة عمدية من طرف لأهداف معينة أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق ، أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير التنظيم بصفة عامة وإذا استمر هذا الخلل وتكرر فإنه يصبح مصدرا للصراع ، ويمكن لعوامل كثيرة أن تتدخل في صعوبات الاتصال منها ما يتصل بخصائص التنظيم ذاته وعلى كثرتها نذكر منها تحريف الرسائل أو سوء فهمها وهذا يرجع لتكوين الفرد وشخصيته وخبراته السابقة.

وهناك معوقات أخرى مرتبطة بطبيعة البنية التنظيمية وبتقسيم المهام وتوزيع الأدوار خاصة إذا كانت مصحوبة بعدم التوازن في المصالح المختلفة وبعدم العدالة وعدم الرضا وهناك ما هو مرتبط بالهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات واتصالات رسمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> غياث بوتلجة: المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> ليكرت و نسيس: أنماط جديدة في الإدارة، تر علي البومي ابراهيم، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966، ص 241.

**خلاصة الفصل:**

إن ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المنظمات يعتبر حتمية بحيث لا يمكن منع حدوثه ولكن يمكن الاستفادة من آثار الايجابية و آثار السلبية يمكن التغلب عليها من طريق الاتصال الواضح وإتباع إستراتيجية اتصالية محكمة لتجنب حدوثه مرة أخرى .  
تضمن هذا الفصل التعريفات بالصراع التنظيمي ، خصائص ، أسباب مصادر ، مستوياته ومعالمه وأساليبه.

## تمهيد:

يتحدد الإطار المنهجي الدراسة انطلاقاً من مجموع الدراسة وعلى الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض والإجابة على تساؤلات الدراسة وضمن هذا الفصل سنحاول توضيح عناصر إطارنا المنهجي حيث يتضمن عرض لمجموعة الإجراءات المنهجية التي تتم استخدامها والاعتماد عليها أثناء هذه الدراسة وهي منهج الدراسة ومجتمعها والأدوات المستخدمة فيها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

### أولاً: مجال الدراسة:

#### أ- المجال المكاني:

مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية تيارت هي مؤسسة عمومية ونظامها الداخلي هو نظام عمومي أي إدارة عامة ثم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 /83 المؤرخ في 23 مارس 1991 المتضمن إنشاء نظارة الشؤون الدينية والأوقاف للولاية.

تقدر مساحتها الإجمالية 659.85م<sup>2</sup> منها المساحة المبنية التي تقدر ب 280.65م<sup>2</sup> وتتكون من طابق ارضي وثلاثة طوابق ( طابقين خاصين بالمكاتب الإدارية والطابق الثالث سكن وظيفي المدير) ومساحة خارجية بها موقف السيارات وخزان المياه.

مديرية الشؤون الدينية والأوقاف هي مؤسسة تشرف على تسيير المساجد والمدارس القرآنية والكتاتيب كما تدبر كل الأملاك الوقفية كما أنها تعتبر من المصالح الخارجية لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف ويشرف على تسييرها مدير الشؤون الدينية والأوقاف وهذه المصالح هي:

- 1- مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة، وتضم 03 مكاتب:
  - مكتب المستخدمين - مكتب الوسائل-مكتب المحاسبة.
- 2- مصلحة الإرشاد الشعائر الدينية والأوقاف وتضم 03 مكاتب:
  - مكتب الإرشاد والتوجيه الديني-مكتب الشعائر الدينية-مكتب الزكاة.
- 3- مصلحة تعليم القرآني والثقافة الإسلامية والتكوين وتضم:
  - مصلحة تعليم القرآني - مكتب الثقافة الإسلامية والتكوين.

أ- **الموقع الجغرافي المؤسسة:** يقصد بالمحلل الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني تقع مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بحي السوناتيا ببلدية تيارت يحده من الشمال مديرية، الضرائب ومن الجنوب مديرية الموارد المائية ومن الغرب مركز التكوين عن بعد ومن الشرق مدرسة ابتدائية.

ب- **المجال البشري:** ويقصد به عدد الأفراد في مؤسسة مجال الدراسة من عدد عمال هذه المؤسسة ويبلغ عدد موظفي مديرية الشؤون الدينية لسنة 2015 /2016.

ويتوزعون على مصالحيهم كالأتي:

إطارات: 06

أعوان تحكم: 18.

أعوان تنفيذ: 29.

وترتيبهم كالأتي: -العمال الدائمون .

- العمال المتعاقدون.

**ج- المجال الزمني:** هو الوقت الذي استغرقت هذه الدراسة، حيث بلغت مدته 30 يوما وكانت من 20 مارس إلى 20 افريل 2016 حيث مرت فيه الزيارات إلى عبر مراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** كانت عبارة عن جولات استطلاعية الاتفاق مع الأطراف المعنية بالدراسة حيث دامت قرابة أسبوع من 20 مارس إلى 28 مارس 2016.

**المرحلة الثانية:** وقد استغرقت حوالي أسبوعين من 29 مارس إلى 12 افريل 1016 المركز كما كنا نهدف من ذلك معرفة مدى استيعاب المعنيين بالدراسة لأسئلة الاستمارة.

**المرحلة الثالثة:** وهي آخر مرحلة حيث دامت حوالي أسبوع من 13 افريل إلى 20 افريل 2016 حيث تم فيها تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي واستلامها.

### ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الباحثون من هذه المعارف في تحديد النظريات العملية، وفي إعادة فحصها من جديد التأكد من صحتها، أو إضافة عناصر جديدة لها، كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً وتماشياً مع أهداف الدراسة وطبيعة موضوع بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي بحيث يعد من أكثر المناهج التي تتناسب مع الظاهرة المدروسة وملائمة الواقع الاجتماعي.

**المناهج:** جمع منهج والمنهج لغة يعني طريقة أو نظام كما يعني كيفية أو فعل أو تعليم شيء معين وفقاً لبعض المبادئ بصورة مرتبة ومنسقة ومنظمة وبمعناها الاصطلاحي يقصد به الطريق الأقصر والأسلم للوصول إلى الهدف المنشود.

الطريق المؤدي للكشف على الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أفاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية و البحث العلمي، جامعة الجزائر، طبعة 2002-2003، ص08.

يندرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية *descriptive studie*، حيث يتم وصف الظاهرة المراد دراستها، حيث يركز هذا المنهج على وصف دقيق لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية و كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تصوير يشمل فترات زمنية عدة .

يهدف هذا المنهج إما إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه، أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض عملية<sup>1</sup>.

يعتبر أسلوب المسح الاجتماعي من أشهر أساليب البحث وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة. ويعتبر المسح أكثر طرق البحث الاجتماعي والتربوي استعمالاً، ذلك لأننا بواسطته نجتمع وقائع ومعلومات موضوعية عن ظاهرة معينة أو حادثة مخصصة أو جماعة من الجماعات أو ناحية من النواحي (صحية، تربوية، اجتماعية...) <sup>2</sup>

ويعرف المسح بأنه عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة معينة وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، دون الخوض في تأثير الماضي والتعمق في هذا الماضي، كما أنها تدرس الظواهر كما هي دون تدخل الباحث فيها والتأثير على مجرياتها. وفي المسح الاجتماعي يتم جمع بيانات مقننة من مجتمع البحث، ويعد الاستبيان والمقابلات المقننة أكثر الأساليب استخداماً في تنفيذ المسوح الاجتماعية، ويتمثل الغرض الرئيسي من إجراء المسح في إنتاج بيانات تشكل أساساً للتعميم حول مجتمع المسح أو الجماعات المستهدفة<sup>3</sup>.

و قد اعتمدنا على طريقة المسح الاجتماعي عند إجرائنا لهذه الدراسة إذ أردنا أن نلقي نظرة عرضية عن واقع مديرية الشؤون الدينية في الحاضر و محاولو معرفة دور العملية الاتصالية في التقليل من الصراعات التنظيمية بين الموظفين من خلال مسح شامل لكل موظفي مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف،ومن هذا المنطلق جاء سبب اختيارنا لها لأنها عبارة عن طريقة لجمع البيانات بطريقة منظمة من جمهور معين فيما يخص

<sup>1</sup> كسيرة أمينة : الاتصال و التربية البيئية الشاملة،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر،كلية العلوم السياسية والإعلام،قسم العلوم الإعلام و الاتصال،2010-2011،ص13.

<sup>2</sup> PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com.p 68

<sup>3</sup> كسيرة أمينة: المرجع السابق،ص67-68.

الموضوع المراد دارسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

و تجدر الإشارة إلى أن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو أسلوب ينتمي إلى المنهج الوصفي إلا وهو المسح الشامل و الذي يهدف كخطوة أولى إلى محاولة منظمة لتحليل وتأويل وتسجيل الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة أو لمنطقة، والمسح يركز على قطاع عرضي من الحاضر ولفترة من الزمن كافية للدراسة والهدف منه الحصول على مجموعات من البيانات المصنفة وتأويلها و التعميم انطلاقاً منها، و كخطوة ثانية الترشيح و التطبيق العملي في المستقبل القريب.<sup>1</sup>

فطريقة المسح الشامل تسعى إلى تعداد إحصائي لقياس الواقع بلحظة زمنية معينة، و تتميز بأنها تدرس الظاهرة الاجتماعية بأبعادها المختلفة أي بكل تشعباتها وتشابكها، في المجتمع.<sup>2</sup>

وعليه يمكن تعريفه بأنه " عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يثير الطريق ويساعد التي حث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.<sup>3</sup>

ويعرف أيضا بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهر اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيق لا استخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمها عن الظاهرة أو موضوع محل البحث.

- أساليب التحليل: اعتمدنا في تحليلنا على:
- أسلوب الكمي، الذي يتمثل في الأعداد والنسب المئوية، و يتم بعد جمع البيانات وفقا للخطة المرسومة.
- أسلوب التحليل الكيفي: ويتم فيه تقييم النتائج الخاصة بالجدول الإحصائية تفسيراً موضوعياً والتعليق عليها ثم الاستنتاج.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 1993، ص122.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي "القواعد و المراحل و التطبيقات ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية. ، دائرة المكتبة الوطنية 1999 ، ص 47.

<sup>3</sup> رشيد زرادتي: تدريبات على منهجية البحث العملي في العلوم الاجتماعية، دوما دار النشر الجزائر، 2002، ص 119.

### ثالثاً: مجتمع البحث:

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأولي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، وحدات و أفراد العينة قد تكون أشخاص كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك<sup>1</sup>

كانت الطريقة المثلى لاختيار مجتمع البحث هي أسلوب المسح الشامل للأسباب الآتية :

- نظراً لصغر مجتمع البحث .
- حتى يكون هناك موضوعية و جدية في التعامل مع هذه الدراسة .

و لهذا كان مجتمع بحثنا هو موظفي مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف، أي أن كل فرد أو وحدة من مجتمع البحث يمثل موظف ، فقد بلغ تعداد موظفي مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف، في 2016، (53) موظف.

### أولاً: تفرغ البيانات:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية.

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

| النسبة | تكرار | العينة<br>الاحتمال |
|--------|-------|--------------------|
| 45.3%  | 24    | ذكور               |
| 54.7%  | 29    | إناث               |
| 100%   | 53    | المجموع            |

من خلال الجدول يتضح لنا نسبة 54.7% من المبحوثين يمثلون نسبة الإناث في حين نسبة 45.3% تمثل ذكورة ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن اغلب المبحوثين من جنس إناث وذلك ما يتطلبه لعل بمؤسسة الشؤون الدينية والأوقاف، وهذا راجع إلى جل الذكور نجدهم أئمة في المساجد وفي الكتاتيب، ويعملون على تلقين القرآن وتجويده التلاميذ، لهذا العنصر النسوي أكثر في إدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، د ط، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 1999، ص 169.

- جدول رقم ( 02 ) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.

| النسبة | تكرار | العينة<br>احتمالات |
|--------|-------|--------------------|
| 49.1   | 26    | 20 سنة إلى 30 سنة  |
| 24.5   | 13    | 31 سنة إلى 40 سنة  |
| 22.6   | 12    | 41 سنة إلى 50 سنة  |
| 3.8    | 02    | أكثر من 50 سنة     |
| %100   | 53    | المجموع            |

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 49.1% من المبحوثين يتراوح أعمارهم ما بين 20 سن إلى 30 سنة نسبة 24.5% الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة ثم تليها نسبة 22.6% تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة أما نسبة الأخيرة تمثل 3.8% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر.

نفس ارتفاع نسبة الفئة العمومية الممتدة من 20 سنة إلى 30 سنة في المؤسسة إلى استقطاب المؤسسة خدمي الجامعات والأشخاص ذوي الكفاءات العالية. أما انخفاض نسبي الفئتين العموميتين من 41 سنة إلى 50 وأكثر من 50 سنة ، فهو راجع إلى سن التقاعد الموظفين- وعليه مجتمع دراستنا هو مجتمع شاب أكثر منه كحل.

- جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:

| النسبة | تكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|-------|----------------------|
| %35    | 24    | من سنة إلى 5 سنوات   |
| %45    | 18    | من 06 إلى 10 سنوات   |
| %15    | 08    | من 11 إلى 15 سنة     |
| %05    | 03    | من 15 فأكثر          |
| %100   | 53    | المجموع              |



إن مدة العمل في المؤسسة تلعب دوراً هاماً في تمكين الموظف بما يجري داخل المؤسسة من اتصالات أو أعمال حيث تمكن الأقدمية للموظفين الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وبما يجري فيها من اتصالات فمن الجدول نلاحظ أن الفئة الكبيرة من الموظفين تنحصر مدة أقدميتها من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 35% أما باقي الفئات فتوزعت ما بين فئتين من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 15% ، ثم فئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 5% ، ويمكن تفسير ارتفاع فئة من 6 إلى 10 سنوات التي 45% ، أن الموظف كل ما كانت له أقدمية تمكنه من العمل الجيد، والتفهم السريع لكل ما يدور في المؤسسة من اتصالات داخلية أو خارجية، وكذلك الأقدمية تسمح باكتساب الخبرة والقدرة على معالجة المشاكل، وتشكيل علاقات طيبة مع الإدارة وتجنب الخلافات.

- جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

| النسبة | تكرار | العينة<br>احتمالات |
|--------|-------|--------------------|
| 00%    | 00    | ابتدائي            |
| 18.8%  | 10    | متوسط              |
| 37.7%  | 20    | ثانوي              |
| 43.3%  | 23    | جامعي              |
| 100%   | 53    | المجموع            |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان المستويات التعليمية متباينة، حيث نجد اكبر نسبة تقدر ب 43.3% و يمثلها موظفون ذوي المستوى الجامعي، ثم تليها نسبة 37.7% و تمثل المستوى الثانوي، اما النسبة 18.8% فمثلها الموظفون ذوي المستوى المتوسط، في حين ان المستوى الابتدائي لم يمثله ولا موظف .

من خلال القراءة الجدولية نستنتج أن إدارة المؤسسة تحرص على تزويد المؤسسة بكفاءات جامعية قادرة على إعطاء الافضل للمستفيدين من خدماتها.

## جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

| النسبة | تكرار | العينة<br>احتمالات |
|--------|-------|--------------------|
| 11.32  | 06    | إطار               |
| 33.96  | 18    | عون تحكم           |
| 54.72  | 29    | عون تنفيذ          |
| %100   | 53    | المجموع            |

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح لنا ان نسبة 54.78 % هم من اعوان التنفيذ اما النسبة التي تليها فتقدر ب 33.96% هم اعوان تحكم ،في حين ان النسبة 11.32% هم إطارات وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة الى تقتضي عمال تنفيذ لتسهيل العمل وتقديم خدمات سريعة لاقتصاد الوقت، وهذا ما قمنا بملاحظته اثناء وجودنا بالمؤسسة.

## رابعاً: أدوات وأساليب الدراسة:

ان عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان بحيث ان دقة النتائج التي يتوصل اليها الباحث. ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف عن الاختيار السليم و المناسب لأدوات جمع البيانات والمعلومات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة الوسائل الطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث فهي دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات التالية :

## 1- الملاحظة:

تعد الملاحظة او المشاهدة من اقدم وسائل جمع المعلومات فهي صالحة لأدوات وفهم الظواهر فهي عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم و مخطط وهادئ<sup>1</sup>.

فقد استعملنا الملاحظة في كامل اطوار بحثنا انطلاقا من الجولات الاستطلاعية فمن خلالها حددنا مجتمع بحثنا بالإضافة الى ملاحظتنا لعلاقة الموظفين وسير العمل.

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي يدوي " مناهج وطرق البحث العلمي" الإسكندرية: دار المعارف الجامعية 2000، ص: 385.

## 2- الاستمارة:

تعتبر الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الإجمالية الميدانية فعرّفها دكتور غريب محمد سيد احمد "بانها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة والحصول على بيانات معينة وترسل بالبريد او توجه لهم أثناء المقابلة<sup>1</sup> أربعة محاور تتماشى مع فرضيات الدراسة.

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين.
- المحور الثاني: الاتصال الفعال إستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية حيث احتوى على 09 أسئلة.
- المحور الثالث: الاتصال الرسمي والغير رسمي لهما دور في التقليل من الصراعات التنظيمية وشمل أيضا على 09 أسئلة.
- المحور الرابع: المرونة في العملية الاتصالية تساهم في التقليل من الخلاف بين العمال واشتمل على 09 أسئلة.

الاحتكام إلى المحكمين: قمنا بتحكيم الاستمارة من طرف ثلاث أساتذة محاولين الاستفادة منهم ، فمن خلال بعض الملاحظات قمنا بتصحيح بعض المفاهيم و تعديلات أخرى كحذف واطافة بعض الأسئلة.

- أستاذة دالية امينة، الأستاذ داود عمر، الأستاذة بن مفتاح خيرة والأستاذ يحي عبد المالك.

<sup>1</sup> - احمد سيد احمد، منهج البحث العلمي " مصر: دار المعارف، 1973، ص 09.

**الفصل الثالث : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول الأولى من الجانب النظري الدراسة و الإجراءات المنهجية الدراسة، ستحاول في هذا الفصل التطرق الى عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة باعتبارها عملية أساسية. مهمة لأنه من خلالها يكمننا استخراج النتائج التي سيقى أي باحث للوصول اليها.

أولاً: عرض قراءة وتحليل النتائج:

- 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:
- الاتصال الفعال استراتيجية في حل الصراعات التنظيمية:
- الجدول رقم (06): يبين سهولة الاتصال بالإدارة:

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 73.6   | 39      | نعم                  |
| 26.4   | 14      | لا                   |
| 100    | 53      | المجموع              |

من خلال الجدول رقم 06 والمتمثل في سهولة اتصال الموظف بالإدارة، نرى ان 39 موظف أي ما نسبتهم 73.6% اقروا ان هناك سهولة في اتصالهم بالإدارة بينما 14 موظف أي ما نسبتهم 26.4% نفوا ذلك. ومن خلال هذا نلاحظ ان اغلبية الموظفين يجدون سهولة في الاتصال بالإدارة.

**الجدول رقم 07: يمثل الاتصال مع الزملاء يحفز اكثر على القيام بالعمل:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 71.7   | 38      | نعم                  |
| 28.3   | 15      | لا                   |
| 100    | 53      | المجموع              |

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 07 والتمثل في ان الاتصال مع الزملاء يحفز اكثر على القيام بالعمل ان 39 موظف أي ما ينسبهم 73.6% اقروا ان الاتصال مع الزملاء يحفز اكثر على القيام بالعمل، وفي المقابل نجد 14 موظفا أي بنسبة 26.4% اقروا عكس: ذلك، ومن هنا نرى انه كلما كان الاتصال بين الموظفين كلما الحفز على القيام بالعمل اكبر

- الجدول رقم 08: يمثل مصدر وصول المعلومات:

| النسبة | التكرار | احتمالات<br>العينة |
|--------|---------|--------------------|
| 52.8   | 28      | المسؤول المباشر    |
| 26.6   | 12      | الإعلانات          |
| 9.4    | 5       | الهاتف             |
| 15.1   | 8       | الاجتماعات         |
| 100%   | 53      | المجموع            |

تفيد البيانات الكمية في الجدول رقم 08 والخاص بمصدر وصول المعلومة ان 38 موظفا أي نسبة 71.72% اقروا بأن المعلومات تصلهم عن طريق المسؤول المباشر، مقال 12 موظفا أي 22.6% يقرون ان المعلومات تصلهم عن طريق الإعلانات، بينهما نرى ان 05 موظفين أي 9.4% يقرون ان الهاتف افضل وسيلة لوصول المعلومات و 08 موظفين أي 15.1% اكدوا ان المعلومات تصل عن طريق الاجتماعات فالمسؤول المباشر هو المصدر الأهم لوصول المعلومات تصل عن طريق الاجتماعات فالمسؤول المباشر هو المصدر الأهم لوصول المعلومة لأن تعامله مباشرة دون استعمال وسائط وهذا راجع الى عدم وجود عوائق في الاتصال.

- الجدول رقم 09: يمثل وصول المعلومات من طرف الإدارة يكون:

| النسبة | التكرار | احتمالات<br>العينة |
|--------|---------|--------------------|
| 67.9   | 36      | قبل فترة العمل     |
| 24.5   | 13      | خلال فترة العمل    |
| 7.5    | 4       | بعد الانتهاء من    |

|         |    |       |
|---------|----|-------|
|         |    | العمل |
| المجموع | 53 | %100  |

تفيد الدلائل الإحصائية في الجدول رقم 09 والذي يمثل وقت وصول المعلومة من طرف الإدارة، نرى ان قرى 36 موظفا أي ما نسبة 67.9% اقرروا ان المعلومات تصلهم قبل البدء بالعمل في حين نرى 13 موظفا أي نسبة 24.5% اقرروا ان المعلومات تصلهم خلال فترة العمل، حيث نجد في الأخير ان 4 موظفين بنسبة 7.5% يقرون ان المعلومات تصل بعد الانتهاء من العمل، ومن خلال هذه المعطيات نرى ان التعليمات تصل قبل البدء بالعمل وهذا راجع الى محور اهتمام المؤسسة بالعمل والقدرة على التحكم فيه.

- الجدول رقم 10: يمثل هدف اتصال الإدارة بالموظف:

| النسبة | التكرار | احتمالات<br>العينة |
|--------|---------|--------------------|
| 24.5   | 13      | قرارات تنفيذ       |
| 67.9   | 36      | أوامر وتعليمات     |
| 7.5    | 4       | توجيهات            |
| %100   | 53      | المجموع            |

من خلال قراءتنا الجدول رقم 10 والمتمثل في الهدف من اتصال الإدارة بالموظف نجد ان 13 فردا أي نسبة 24.5% اقرروا ان الإدارة تتصل بهم بهدف قرارات تنفيذ و 36 موظفا أي ما نسبتهم 67.9% اكدوا ان اتصال الإدارة بهم بهدف تقديم أوامر وتعليقات وفي المقابل نرى 4 موظفين أي 7.5% اقرروا ان الإدارة تتصل هم بهدف تقديم توجيهات، وما نلاحظه من الجدول ان اغلبية الموظفين بنسبة 67.9% يقرون ان هدف المؤسسة هو تقديم أوامر وتعليمات لضمان إعطاء المراكز الدينية اشعاعات دينية تربوية ثقافية اجتماعية.

- الجدول رقم 11: يمثل الوسيلة الاتصالية التي تفضلها الاتصال بالإدارة:

| النسبة | التكرار | احتمالات<br>العينة |
|--------|---------|--------------------|
| 56.6   | 30      | الاعلانات          |
| 9.4    | 5       | الهاتف             |

|      |    |            |
|------|----|------------|
| 34   | 18 | الاجتماعات |
| %100 | 53 | المجموع    |

تعيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 11 والذي يمثل الوسيلة الاتصالية التي يفضلها الموظف الاتصال بالإدارة، نرى ان 30 موظفا أي ما نسبتهم 56.6% اقرروا ان الهاتف هو اسهل وسيلة لاتوفي المقابل نرى ان 18 موظفا أي 3.4% اكدوا ان افضل وسيلة هي الاجتماعات، ن هنا يتضح لنا ان اغلبية الموظفين يقرون ان الإعلانات وسيلتهم الأفضل وهذا راجع الى سهولة الاطلاع بها وتناولها لكل التعليمات بحرية.

**الجدول رقم 12: يمثل وجود خطة معينة التعامل مع الموظفين:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 86.8   | 46      | نعم                  |
| 13.2   | 07      | لا                   |
| %100   | 53      | المجموع              |

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 12 والذي يمثل وضع الإدارة لخطة معينة للتعامل مع الموظفين نجد ان 7 موظفين أي ما نسبتهم 13.2% اقرروا ان الإدارة لا تتعامل معهم بخطة معينة بينما 46 موظفا أي بنسبة 86.8% اقرروا ان الإدارة تتعامل معهم بخطة معينة. وما نلاحظه من خلال هذه البيانات ان الإدارة تولى أهمية كبيرة لوضع استراتيجيات معينة للتعامل الموظفين لتشعرهم بالولاء والانتماء للمؤسسة.

**الجدول رقم 13: يمثل أن الاتصال يساعد في توطيد العلاقة داخل المؤسسة:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 67.9   | 36      | دائما                |
| 7.5    | 4       | احيانا               |
| 24.5   | 13      | أبدا                 |
| %100   | 53      | المجموع              |

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 13 والذي يمثل مساعدة الاتصال في توطيد العلاقة داخل المؤسسة، نرى ان 36 موظف أي بنسبة 67.9% اقرروا أن الاتصال يساعد في توطيد العلاقة داخل المؤسسة بينما نرى ان 4 موظفين بنسبة 7.5% اقرروا ان

الاتصال أحيانا ما يساعد في توطيد العلاقة بينهم فيما نرى 13 موظفا أي 24.5% لأنفوا ذلك، ومن خلال ما لا حظناه نجد ان اغلبية الموظفين يرون ان الاتصال يساعدهم في توطيد العلاقة داخل المؤسسة وهذا راجع الى ان الاتصال هو عصب الحياة داخل المؤسسة وهو المغذي للروابط والعلاقات التي تجمعها بغيرها.

**الجدول رقم:14:جدول يربط بين الاتصال الادارة بالعمال و وجود خطة في التعامل مع العمال.**

| النسبة المئوية | المجموع | لا             |                | نعم            |                | وجود خطة هدف الاتصال |
|----------------|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
|                |         | النسبة المئوية | التكرار المطلق | النسبة المئوية | التكرار المطلق |                      |
| %100           | 13      | %46.2          | 6              | %53.8          | 07             | قرارات التنفيذ       |
| %100           | 36      | %100           | 36             | %00            | 00             | أواصر و تعليمات      |
| %100           | 04      | %100           | 4              | %00            | 00             | توجيهات              |
| %100           | 53      | %86.8          | 46             | %13.2          | 07             | المجموع              |

من خلال الجدول أعلاه و الذي يربط بين اتصال الإدارة بالعمال ووجود خطة معينة في التعامل مع الموظفين حيث نجد أن نسبة 53.8% من أفراد العينة أجابوا بان الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات التنفيذ، في حين يرون بان الإدارة تستعمل خطة في التعامل معهم ،في حين نجد النسبة 46.2% من المبحوثين صرحوا لنا بان الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم أوامر و توجيهات لهم و يرون أن الإدارة لا تتبع خطة في التعامل معهم .

و منه نستنتج أن اكبر نسبة تمثلت في أن الإدارة تتصل بموظفيها بهدف تقديم قرارات التنفيذ، و يرون أن الإدارة تتبع خطة في التعامل مع موظفيها ،و منه نقول أن الإدارة تعتمد على وسائل الاتصال الكتابي كالقرارات مثلا التي تأخذ طابعا مكتوبا كمرجع يسهل الرجوع إليه و أيضا المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد إتباع خطة من اجل تحقيق أهدافها و ذلك يكون من خلال الاتصال الجيد و الإستراتيجية الفعالة و من خلال هذا نتحقق أهداف المؤسسة.

أما القرارات الأخرى فلا تتابع في اغلب الأحيان خاصة القرارات الروتينية.



الجدول رقم:15:يمثل الربط بين إيصال المعلومة للموظفين و سهولة الاتصال بالادارة

| النسبة | المجموع | لا             |                | نعم            |                | سهولة الاتصال إيصال المعلومة |
|--------|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|
|        |         | النسبة المئوية | التكرار المطلق | النسبة المئوية | التكرار المطلق |                              |
| %100   | 36      | %00            | 0              | %100           | 36             | قبل البدء في العمل           |
| %100   | 13      | %76.9          | 10             | %23.1          | 03             | خلال فترة العمل              |
| %100   | 04      | %100           | 4              | %00            | 00             | بعد العمل                    |
| %100   | 53      | %26.42         | 14             | %73.58         | 39             | المجموع                      |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يربط بين إيصال المعلومة للموظفين و سهولة الاتصال بالإدارة حيث نجد أن نسبة المبحوثين 100% صرحوا لنا بان المعلومات تصلهم من طرف الإدارة قبل البدء بالعمل و أنهم يجدون سهولة في الاتصال بالإدارة في حين نجد نسبة 76.9% من أفراد العينة تصلهم المعلومات خلال الفترة العمل و لا يجدون سهولة في الاتصال بالإدارة.

و منه نستنتج أن الإدارة تعمل على إيصال المعلومات إلى الموظفين قبل البدء بالعمل و ذلك لانجاز الأعمال في وقتها حتى لا يكون تأجيل أو تهاون من طرف الموظف و من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه اقر الموظفون أنهم يجدون سهولة في الاتصال بالإدارة و هذا راجع إلى المستوى الراقى للموظفين في فهم سهولة الاتصال بالإدارة لهذا نستطيع القول أن للمستوى التعليمي علاقة في فهم ما يتعرض له من معلومات و أفكار.

## 2- عرض تحليل البيانات الفرضية الفرعية الثانية.

عرض الاتصال الرسمي لهما دور في التقليل من الصراعات التنظيمية

الجدول رقم 14: يبين اعتماد الإدارة على الاتصال غير رسمي في إيصال المعلومات للموظفين:

| الاحتمالات<br>العينة | تكرار | نسبة |
|----------------------|-------|------|
| دائماً               | 01    | 02   |
| أحياناً              | 45    | 85   |
| أبداً                | 07    | 13   |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 58% يعتمد من على الاتصال الغير الرسمي في إيصال المعلومات في بعض الأحيان، ثم تأتي نسبة 13% انها لا تعتمد ابداً على الاتصال الغير رسمي في إيصال المعلومات أيها اما نسبة 02% فهي دائماً تعتمد على الاتصال الغير رسمي ومن خلال ما سبق ان غالبية افراد العينة، نرى انها تعتمد على الاتصال الغير رسمي المعلومات اليها وهذا راجع الى ان الاتصال الغير رسمي نهم جدا العمل تنظيم، وأيضا راجع الى استراتيجية المؤسسة في حصولها على المعلومات.

الجدول رقم 15: يبين الإعلانات وسيلة مهمة في إيصال التعليمات بسرعة:

| الاحتمالات<br>العينة | التكرار | النسبة |
|----------------------|---------|--------|
| نعم                  | 10      | 18.9   |
| لا                   | 43      | 81.1   |
| المجموع              | 53      | %100   |

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 81.1% من افراد العينة ان الإدارة لا تهتم بإيصال الرسالة ايهم اما نسبة 18.9% يرون ان الإدارة تهتم بإيصال الرسالة اليهم وهذا راجع الى كل شخص وقبوله الرسالة ، فهناك من يفهمها مباشرة دون وجود معيقات، وهناك من يصعب عليه فهمها.

**الجدول رقم 16: يبين اهتمام الإدارة بالاتصال بالرسالة للموظفين أكثر من تلقي الاستجابات:**

| الاحتمالات<br>العينة | تكرار | نسبة |
|----------------------|-------|------|
| دائماً               | 13    | 24.5 |
| لا أحياناً           | 36    | 68   |
| أبداً                | 04    | 7.5  |
| المجموع              | 53    | %100 |

تشير المعطيات الكمية ان هناك تفاوت بين أسس لموظفين طرح لنا افراد العينة والذين بلغت نسبتهم 68% بأنهم يعتبرون الإعلانات وسيلة مهمة في ابصال التعليمات في اعلى الأحيان ونجد نسبة 24.5% من يرون ان الإعلانات دائماً وسيلة مهمة في إيصال التعليمات اما الافراد الذين لا يرون ان الإعلانات وسيلة مهمة بلغت نسبتهم 7.5%

نستنتج من خلال معطيات الجدول ان العمال يعتبرون الإعلانات اجد الوسائل المهمة إيصال المعلومات اليهم لأنها تعتبر الرابط بين المسؤول والموظفين في إيصال المعلومات اليهم.

**الجدول رقم 17: يبين اهتمام الإدارة بالشكاوي واقتراحات العمال:**

| الاحتمالات<br>العينة | التكرار | النسبة |
|----------------------|---------|--------|
| دائماً               | 32      | %60.4  |
| أحياناً              | 02      | %37.9  |
| أبداً                | 01      | %7.5   |
| المجموع              | 53      | %100   |

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ ان نسبة 60.5% من الافراد يرون ان اهتمام الإدارة بالشكاوي واقتراحات العمال يكون دائماً، اما 37.9% من افراد اعينة يرون ان أحياناً ما يكون هناك اهتمام الإدارة بالشكاوي، اما نسبة 75% فقد صرحوا بأنه لا يوجد ابداً اهتمام الإدارة بشكواهم واقتراحاتهم، ونستنتج من خلال هذا أن الإدارة تهتم

بشكاوي والعمال واقتراحاتهم، وهذا يرجع الى إدارة المؤسسة ومعاملتها مع عمالها والاختذ بأرائهم واقتراحاتهم، واستراتيجيتها المتبعة في تحقيق اهداف المؤسسة.

**الجدول رقم 18: يبين اعتماد الاتساع كمصدر للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 7.5    | 4       | نعم                  |
| 92.5   | 49      | لا                   |
| 100    | 53      | المجموع              |

من خلال الجدول لعلاه نلاحظ ان نسبة 92.5% أي ما يعادل 49 فردا، لا يعتمدون على الاشاعة للحصول على المعلومات، ونسبة 7.5% ما يعادل 04 افراد لا يعتمدون على الاشاعة في الحصول المعلومات نفسر ان المؤسسة تعتمد وتولي اهتمام كبير الى قنوات الرسمية لأن معلوماتها تكون موثوق بها.

**- جدول (18): في حالة الاجابة بنعم**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 07     | 01      | نقص المعلومات        |
| 1.9    | 00      | كثرة التجمعات        |
| 5.7    | 03      | احتكار المعلومات     |
| 93%    | 49      | /                    |
| 100%   | 53      | /                    |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 7% مايعادل 04 افراد يعتمدون على الاشاعة بحيث توزعت إجاباتهم بين 1.9% اقرو بان ذلك يرجع الى نقص المعلومات اما نسبة 5.7% يرون ذلك يرجع الى احتكار المعلومات.

في حيث من المبحوثين الذين لا يعتمدون على الاشاعة كانت نسبتهم 93% ومنه نستنتج ان الإدارة لا تعتمد عن الاشاعة كمصدر الحصول على المعلومات.

**الجدول رقم 19: يبين اعتبار الاجتماعات احد وسائل الاتصال التعليمات اليك:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 86.8%  | 46      | نعم                  |
| 1.9%   | 01      | لا                   |
| 11.3%  | 06      | أحيانا               |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه صح لنا الافراد العينة والذين بلغت 86.5% كأنهم يعتبرون الاجتماعات أحد وسائل الايصال لإيصال التعليمات اليهم.

وتجد نسبة 11.3% من افراد العينة أحيانا يعتبرونها احد وسائل الاتصال لإيصال التعليمات اليهم. اما النسبة المتبقية والتي تمثل 1.9% يرون عكس ذلك تماما، ونستنتج من هذا عمال المؤسسة يعتبرون الاجتماعات احد وسائل الاتصال التي من خلالها يستعطون تحسين سيد العمل، فالاجتماعات تعمل على بث المبادرة الانتماء المؤسسة.

**الجدول رقم 20: يبين مشاركة الإدارة للموظفين في المناسبات الاجتماعية والاحتفالات**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 28.3%  | 15      | نعم                  |
| 67.9%  | 36      | لا                   |
| 3.8%   | 02      | أحيانا               |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال البيانات الواردة في الجدول نجد ان نسبة 67.9% من الموظفين تشارك الإدارة في المناسبات والاحتفالات أحيانا، اما نسبة 28.3% من افراد العينة تشاركهم دائما الإدارة في الاحتفالات الدينية والمناسبات الاجتماعية اما النسبة المتبقية 3.8% لا

نشاكرهم الإدارة في الاحتفالات والمناسبات، لا تمنح لهم الفرصة، ومن هذا استنتج ان الإدارة تعمل كل هذا من اجل تحفيز الموظف اكثر، وتهيئة القيام بعمه نفسيا ومهنيا، وكذلك الشعور بالولاء والانتقاء للمؤسسة.

**الجدول رقم 21: يبين نوع الاجتماعات التي تعقدها الإدارة للموظفين:**

| الاحتمالات<br>العينة | تكرار | نسبة  |
|----------------------|-------|-------|
| دورية                | 51    | 96.2% |
| غير دورية            | 02    | 3.8%  |
| المجموع              | 53    | 100%  |

نلاحظ من الجدول ان نسبة 96.2% من افراد العينة صرحوا بأن الاجتماعات التي تعقدها الإدارة مع الموظفين تكون دورية اما نسبة 3.8% منهم بان نوع الاجتماعات التي تعقد من طرف الإدارة غير دورية، نستنتج من خلال الجدول ان الإدارة تحرص على انعقاد المجتمعات بصفة دورية وذلك لتقييم عمل موظفيها والسير الحسن المؤسسة.

**الجدول رقم 21: في حالة الاجابة بدورية**

| الاحتمالات<br>العينة |               | تكرار |    | نسبة  |   |
|----------------------|---------------|-------|----|-------|---|
| دورية                | مرة           | 51    | 00 | 96.2% | % |
|                      | مرتين         |       | 12 |       |   |
|                      | اكثر من مرتين |       | 39 |       |   |
| غير دورية            |               | 02    |    | 3.8%  |   |
| المجموع              |               | 53    |    | 100%  |   |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، وحدنا ان المؤسسة تعقد اجتماعات دورية فكانت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بذلك 96.2% فهي مرتفعة مقارنة بالنسبة

التي افرق بأن الاجتماعات تكون غير ضرورية بنسبة 3.8%، اما عن عدد المرات لتي يعتقد فيها الاجتماعات وتكون دورية، فقد اكدت نسبة 73% انها تتخذ مرتين على الأقل ثم تأتي نسبة 22.6% انها تتعقد اكثر من مرتين.

ومن هنا نستنتج ان إدارة المؤسسة تعتقد اجتماعات وتكون دورية وذلك من اجل زيارة الاتصال بين افراد المؤسسة بالإضافة الى طرح المشاكل العلمية والإدارية .

### الجدول رقم 22: يبين في حالة مواجهة الموظف لمشكلة بمن يتصل:

| العينة<br>الاحتمالات | تكرار | نسبة  |
|----------------------|-------|-------|
| المدير               | 03    | 5.7%  |
| رئيس<br>المصلحة      | 49    | 92.5% |
| أحد الزملاء          | 01    | 1.9%  |
| المجموع              | 53    | 100%  |

من خلال قراءتنا الجدول رقم 22 والتمثل في الشخص الذي يتصل به الموظف في حالة موجهته لمشكلة، نجد ان 03 موظفين أي نسبة 5.7% اقرروا أن المناسب هو المدير بينما نجد 9 موظف أي بنسبة 92.5% اقرروا ان افضل شخص هو رئيس المصلحة، وفي المقابل نجد موظفا واحد أي بنسبة 1.9% اقرروا ان الزميل هو الشخص المناسب ليحل مشاكله، ومن خلال ملاحظتنا لهذا نجد ان اغلبية الموظفين يتصلون برئيس المصلحة لأنه الوسيط بين والموظف ونظرا لتوفر الكفاءات و الخبرة الازمة للتعامل مع الموظفين مما يؤدي في المقال الى تعزيز الثقة بالنفس.

### الجدول رقم:23: يربط بين الاعلانات كوسيلة كهمة في المؤسسة و الإشاعة كمصدر للحصول على المعلومات.

| الإشاعة<br>الإعلانات | نعم     |             | لا      |             | المجموع | النسبة<br>المئوية<br>% |
|----------------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|------------------------|
|                      | التكرار | النسبة<br>% | التكرار | النسبة<br>% |         |                        |
| دائما                | 13      | 100%        | 0       | 0%          | 13      | 100%                   |
| أحيانا               | 32      | 97%         | 1       | 0%          | 33      | 100%                   |
| أبدا                 | 0       | 0%          | 6       | 14.3%       | 7       | 100%                   |

|         |    |     |   |    |   |    |    |      |
|---------|----|-----|---|----|---|----|----|------|
| المجموع | 45 | 95% | 1 | 2% | 7 | 3% | 53 | 100% |
|---------|----|-----|---|----|---|----|----|------|

من خلال الجدول أعلاه الذي يربط بين الإعلانات كوسيلة مهمة في المؤسسة و بين الاعتماد على الإشاعة كمصدر للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بان الإعلانات تمثل لهم وسيلة مهمة في إيصال التعليمات إليهم دائماً، في حين أن الإشاعة لا تمثل لهم مصدراً للحصول على المعلومات، أما 97% من أفراد العينة أحيانا ما يعتمدون على الإعلانات كوسيلة مهمة في إيصال المعلومات إليهم، ثم تليها نسبة 85.7% من أن أفراد العينة يرون الإعلانات لا تعتبر وسيلة لإيصال المعلومات إليهم و أن الإشاعة لا تعتبر مصدراً للحصول على المعلومات داخل المؤسسة، و منه نستنتج أن الإدارة تعتمد على القنوات الرسمية في إيصال التعليمات إلى موظفيها و لا تعتمد على وسائل الاتصال غير الرسمية لأنها مصدر غير موثوق.

**الجدول رقم 24: يربط بين اهتمام الإدارة بالشكاوي و اقتراحات الموظفين و مشاركتهم الاحتفالات و المناسبات.**

| النسبة المئوية % | المجموع | أبداً            |                | أحيانا           |                | دائماً           |                | مشاركة الموظفين<br>اهتمام الإدارة |
|------------------|---------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|-----------------------------------|
|                  |         | النسبة المئوية % | التكرار المطلق | النسبة المئوية % | التكرار المطلق | النسبة المئوية % | التكرار المطلق |                                   |
| 100%             | 33      | 3%               | 01             | 51.5             | 17             | 45.5             | 15             | دائماً                            |
| 100%             | 20      | 20%              | 04             | 80               | 16             | 0                | 0              | أحيانا                            |
| 100%             | 00      | 100%             | 00             | 100              | 0              | 100              | 0              | أبداً                             |
| 100%             | 53      | 9.4%             | 05             | 62.3             | 33             | 28.3             | 15             | المجموع                           |

من خلال الجدول الذي يربط بين اهتمام الإدارة بالشكاوي و اقتراحات العمال و مشاركة الموظفين في المناسبات و الاجتماعات و الاجتماعات، حيث نجد أكبر نسبة متمثلة في 80% من أفراد العينة أجابوا بأنهم أحيانا ما تهتم الإدارة بشكاوي الموظفين و اقتراحاتهم في حين أكدوا على انه أحيانا ما تكون لهم مشاركة في المناسبات و الاحتفالات.

أما نسبة المبحوثين الذين صرحوا لنا الإدارة دائماً ما تهتم بشكاويهم و اقتراحاتهم تبلغ 45.5% في حين أكدوا لنا أنهم يشاركون في المناسبات و الاحتفالات في المقابل انعدمت مشاركة الموظفين في المناسبات و الاحتفالات.



ومنه نستنتج أن الإدارة تهتم بشكاوي العمال و اقتراحاتهم و كذا مشاركتهم في المناسبات و الاحتفالات، و منه نقول إن إدارة المؤسسة تولي اهتماما بموظفيها من اجل تحفيزهم أكثر و تهيئتهم نفسيا و مهنيا للقيام بعملهم و تعزيز شعورهم بالولاء و الانتماء للمؤسسة.

### 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم 23: المرونة في العملية الاتصالية تساهم في التقليل من الخلاف بين العمال:

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 100%   | 53      | نعم                  |
| 0      | 0       | لا                   |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 23 والمتعلقة بمساهمة العملية الاتصالية في تسهيل مهام الموظفين نجد ان جميع الموظفين أي 53 موظف بنسبة 100% اقرروا ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهام الموظفين باعتبارهم عصب التفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة لمنع التضارب او التعارض بينهم.

الجدول رقم 24: يبين تقبل الإدارة الانتقادات وتناقشها:

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 3.8%   | 02      | نعم                  |
| 96.2%  | 51      | لا                   |
| 00%    | 00      | أحيانا               |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 24 والخاص يتقبل الإدارة الانتقادات ومناقشتها، نجد ان 02 موظفين أي نسبة 3.8% اقرروا ان الإدارة دائما ما تتقبل الانتقادات وتناقش الأمور وتتقبلها، من خلال هذا نلاحظ ان اغلبية العمال اقرروا انه أحيانا ما تناقش الإدارة امورهم وتتقبلها وهذا ما يؤكد ان الإدارة لها نوع ما من الاهتمام بموظفيها واخذ انتقاداتهم بعين الاعتبار.

**الجدول رقم 25: يبين تجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي الى خلاف مع موظفيها:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 11.3%  | 06      | دائماً               |
| 86.8%  | 46      | أحياناً              |
| 1.9%   | 01      | ابداً                |
| 100%   | 53      | المجموع              |

تؤكد النتائج الكمية في الجدول رقم 25 والمتمثل في تجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي الى خلاف نجد ان 6 موظفين أي 11.3% اقرروا ان الإدارة دائماً ما تتجنب المواقف التي تؤدي الى الخلاف، بينما 46 موظف اي 86.8% اكدوا لنا ان الإدارة وفي المقابل نجد موظفا واحداً 01 أي 1.9% نفى تجنب الإدارة اتخاذ المواقف التي قد تؤدي الى الخلاف. ومن خلال هذه المعطيات نجد ان اغلبية العمال اقرروا ان الإدارة تتجنب اتخاذ المواقف التي تؤدي الى خلاف وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة بموظفيها وعدم احداث خلل بينهم.

**الجدول رقم 26: يبين ادخار الإدارة موقف وسط بين الطرفين المتصارعين في المؤسسة:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 92.5%  | 49      | نعم                  |
| 7.5%   | 04      | لا                   |
| 100%   | 53      | المجموع              |

تبين البيانات الكمية في الجدول رقم 26 والمتمثل في اتخاذ الإدارة موقف وسط بين الطرفين المتصارعين في المؤسسة، نجد ان 49 عاملاً أي 92.5% اكدوا ان الإدارة تتخذ موقف وسط بين طرفين المتصارعين بينما 04 عمال أي 7.5% اقرروا ان الإدارة لا تتخذ موقف بضرورة وجود موقف وسط بين الطرفين المتصارعين.

**الجدول رقم 27: يمثل تجاهل الإدارة الصراع القائم بين الطرفين:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 24.5%  | 13      | دائماً               |
| 67.9%  | 36      | أحياناً              |
| 7.5%   | 04      | ابداً                |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال قراءتنا للجدول رقم 27 والذي يبين تجاهل الإدارة الصراع القائم بين الطرفين، نجد ان 13 موظفاً أي 24.5% اقروا ان الإدارة دائماً ما تتجاهل الصراع القائم بين الطرفين بينما نجد 36 موظفاً أي 67.9% اكدوا ان الإدارة أحياناً ما تتجاهل ذلك ، وفي المقابل نرى ان 04 موظفين أي 7.5% اكدوا وعدم تجاهل الإدارة الصراع القائم بين الطرفين، ومن هنا نلاحظ ان الإدارة تحاول التوفيق بين موظفيها وهذا من خلال العملية الاتصالية والتي تمثل تبادل فكري ووجداني من طرف الى طرف اخر بفرض تعديل سلوك معين.

**الجدول رقم 28: يبين ان الإدارة دورني اقناع الطرفين المتصارعين:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 79.2%  | 42      | دائماً               |
| 86.8%  | 08      | أحياناً              |
| 5.7%   | 03      | ابداً                |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال قراءتنا للنتائج الكمية في الجدول رقم 28 والمتمثل في ان الإدارة لها دور في اقناع الطرفين المتصارعين نجد ان 42 فرداً أي ما يناسبهم 79.2% يقرون ان الإدارة لها دور اقناع الطرفين المتصارعين، بينما نرى ان 08 موظفين أي 15.1% يرون ان الإدارة أحياناً ما تقنع الطرفين المتصارعين بينما ، اما 03 موظفين بنسبة 5.7% فقد نفوا ذلك ، ومن خلال هذا نجد ان اغلبية الموظفين 97.2% يرون ان الإدارة لها دور في

اقناع الطرفين وهذا راجع الى وجود الى وجود عملية اتصالية بين الموظفين تعمل على تسهيل مهامهم.

**الجدول رقم 29: يبين ان الإدارة تعمل على التوفيق بين اطراف الصراع:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 86.8%  | 46      | دائما                |
| 11.3%  | 06      | أحيانا               |
| 1.9%   | 01      | ابدا                 |
| 100%   | 53      | المجموع              |

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 29 والمتمثل في ان الإدارة تعمل على التوفيق بين الأطراف الصراع نجد ان 46 موظفا أي 86.8% يقرون ان الإدارة تعمل على التوفيق بين اطراف الصراع بينما نرى ان 06 موظفين أي 11.3% يرون ان الإدارة أحيانا ما تعمل على التوفيق بين الأطراف الصراع، وفي المقابل نجد موظفا واحدا أي 1.9% يرى ان الإدارة لا تعمل على التوفيق بين الموظفين، ومن خلال هذا يتضح لنا ان اغلبية الموظفين أي 86.6% يقرون ذلك وهذا راجع الى حد الإدارة من الصراع بين الموظفين بواسطة الاتصال الدائم معهم.

**الجدول رقم 30: يمثل سهولة الاتصال تقوى العلاقات بين العمال:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 94.3%  | 50      | دائما                |
| 5.7%   | 03      | أحيانا               |
| 00%    | 00      | ابدا                 |
| 100%   | 53      | المجموع              |

تبين البيانات الكمية في الجدول رقم 30 والمتمثل في سهولة الاتصال تقوى العلاقات بين العاملين نجد 50 موظفا أي 94.3% يقرون بشدة ان الاتصال بين الموظفين يؤدي الى تقوية العلاقات بينهم، بينما نجد 03 عمال أي 5.7% يقرون انه احيانا ما يؤدي الاتصال الى تقوية العلاقات بينهم ومن خلال هذا نجد ان الاتصال دور فعال في تقوية الروابط بين الموظفين.

الجدول رقم 31: يبين انه عندما يضعف الاتصال يظهر الصراع بين العاملين في المؤسسة:

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 50.9%  | 27      | نعم                  |
| 49.1%  | 26      | لا                   |
| 100%   | 53      | المجموع              |

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 31 والمتمثل في ان الصراع بين الموظفين يظهر عندما يضعف الاتصال نجد ان 27 عاملا أي 50.9% يقرون انه عندما يضعف الاتصال بين الموظفين يظهر الصراع، بينما نجد 26 موظفا أي 49.1% يقرون ان الصراع لا يظهر عندما يضعف الاتصال ومن خلال هذا نجد ان اغلبية الموظفين يجدون ان الاتصال يلعب دورا مهما بين الموظفين مما يؤدي الى التقليل من الصراع بينهم.

الجدول رقم 32: يربط بين سهولة الاتصال بالموظفين و مساهمة الاتصال في تسهيل المهام.

| النسبة<br>المئوية<br>% | المجموع | لا                |                   | نعم               |                   | مساهمة<br>الاتصال<br>سهولة<br>الاتصال |
|------------------------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------|
|                        |         | النسبة<br>المئوية | التكرار<br>المطلق | النسبة<br>المئوية | التكرار<br>المطلق |                                       |
| 100%                   | 05      | 00%               | 00                | 100%              | 50                | دائما                                 |
| 100%                   | 03      | 00%               | 00                | 100%              | 03                | احيانا                                |
| 100%                   | 00      | 00%               | 00                | 100%              | 00                | ابدا                                  |
| 100%                   | 53      | 00%               | 00                | 100%              | 53                | المجموع                               |

من خلال الجدول الذي يربط بين سهولة الاتصال تقوي العلاقات من العاملين و العملية الاتصالية في تسهيل المهام نجد نسبة 100% من افراد العينة يرون دائما سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين العاملين في حين نجد ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهامهم اما بالنسبة 100% من افراد ال عينة احيانا ما يرون سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين العاملين و اكدوا على ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهامهم و منه نستنتج ان

سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين العاملين اي كلما كانت سهولة في الاتصال تقوى العلاقات، فيجب ان تكون مرونة في التعامل مع العاملين حسب النظرية الموقفية و تعزيز و تدعيم العقد الابدي الذي يربط بين العامل و المؤسسة و التوازن بين اجزاء العملية الاتصالية.

الجدول رقم:33: يربط بين ضعف الاتصال و دور الادارة في اقناع الطرفين المتصارعين

| النسبة المئوية | المجموع | ابدا        | احيانا      | دائما       | اقناع المتصارعين<br>ضعف الاتصال |
|----------------|---------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|
| %100           | 27      | 0<br>%0     | 0<br>%0     | 27<br>%100  | نعم                             |
| %100           | 26      | 03<br>11.5% | 8<br>%30.8  | 15<br>%57.7 | لا                              |
| %100           | 53      | 3<br>%5.7   | 08<br>%15.1 | 42<br>79.2% | المجموع                         |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يربط بين ضعف الاتصال يظهر الصراع بين العاملين و دور الادارة في اقناع الطرفين المتصارعين فنجد نسبة 100 % من افراد العينة يرون دائما انه عندما يضعف الاتصال يظهر الصراع بين العاملين كما يرون ان الادارة لها دور في اقناع الطرفين المتصارعين.

اما نسبة 57.7 % من المبحوثين اقررو بان ضعف الاتصال يظهر الصراع بين العمال في حيث اكدوا على ان الادارة لها دور في اقناع الطرفين المتصارعين .

تليها نسبة 30.8% من المبحوثين افادوا بان لا يضعف الاتصال عند ظهور الصراع بين العاملين و احيانا ما تتخذ الادارة دور في اقناع الطرفين المتصارعين

خلال قراءتنا نستنتج ان ضعف الاتصال يؤدي الى ظهور الصراعات بين العمال وكذلك تتخذ الادارة دور في اقناع الطرفين المتصارعين ومنه نحول ان المؤسسة تولي اهتمام كبير للاتصال لهذا عند ضعفه يظهر الخلل و النقص و تفقد المؤسسة توازنها وبالتالي يظهر الصراع فتعمل ادارة المؤسسة على التدخل و اقناع الطرفين المتصارعين من اجل تقادي وجود صراعات اخرى.

ثانياً: نتائج الدراسة :

نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

- ✓ 73.6% من مجموع افراد العينة يؤكدون على سهولة الاتصال بالادارة .
  - ✓ 71.7% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان الاتصال مع الزملاء يحفز اكثر على القيام بالعمل .
  - ✓ 52.8% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان المعلومات تصل عن طريق المسؤول المباشر .
  - ✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان وصول المعلومات من طرف الادارة يكون قبل البدء بالعمل .
  - ✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان هدف اتصال الادارة بالموظف يكون عن طريق اوامر وتعليمات .
  - ✓ 56.6% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان الوسيلة التي يفضلونها للاتصال بالادارة يكون عن طريق الاعلانات .
  - ✓ 86.8% من مجموع افراد العينة يؤكدون على انه توجد خطة معينة للتعامل مع الموظفين .
  - ✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان الاتصال دائما ما يساعد في توطيد العلاقة داخل المؤسسة .
- ومن خلال النسب المئوية الواردة اعلاه يتضح ان الفرضية الجزئية الاولى والتي مقادها "للاتصال الفعال استراتيجية في حل الصراعات التنظيمية" قد تحققت وهذا ما اكده لنا الجدول رقم 12 حيث ان جل المبحوثين يقرون بان الادارة تتعامل مع موظفيها بخطة معينة وكذلك الجدول رقم 07 ومن هنا يتضح لنا انه عندما تكون استراتيجية في الاتصال تكون هناك حلول للصراعات التنظيمية .

نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

- ✓ 85% من مجموع افراد العينة يقرون على ان الادارة احيانا ما تعتمد على الاتصال غير الرسمي في اقبال المعلومات اليهم .
  - ✓ 81.1% من مجموع افراد العينة يؤكدون على اهتمام الادارة باقبال الرسالة اليهم اكثر من تلقي الاستجابات .
  - ✓ 68% من مجموع افراد العينة يقرون على انه احيانا ما تكون وسيلة الاعلانات مهمة في اقبال التعليمات بسرعة .
  - ✓ 60.4% من مجموع افراد العينة يؤكدون على اهتمام الادارة بشكاويهم و اقتراحاتهم .
  - ✓ 92.5% من مجموع افراد العينة يؤكدون على عدم اعتمادهم على الاشاعة كمصدر للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة .
  - ✓ 86.8% من مجموع افراد العينة يعتبرون الاجتماعات احد وسائل الاتصال لاقبال المعلومات اليهم.
  - ✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يقرون على ان الادارة احيانا ما ماتشاركهم في المناسبات والاحتفالات .
  - ✓ 92.5% من مجموع افراد العينة يؤكدون انهم في حالة مواجهتهم لمشكلة يتصلون فورا برئيس المصلحة .
- ومن خلال النسب المئوية الواردة اعلاه يتضح ان الفرضية الجزئية الثانية والتي مقادها الاتصال الرسمي وغير الرسمي لهما دور في التقليل من الصراعات التنظيمية قد تحققت وهذا ما اكده لنا الجدول رقم 19 حيث ات الاجتماعات هي اتصال رسمي واغلب المبحوثين اقروا على انها من اهم وسائل الاتصال الفعالة لاقبال التعليمات وكذلك الجدول رقم 18 حيث ان الاشاعة هي اتصال غير رسمي واغلب المبحوثين اقروا انهم لا يعتمدون عليها للحصول على المعلومات .



### نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

- ✓ 100% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهامهم .
  - ✓ 96.2% من مجموع أفراد العينة يقرون أنهم أحيانا تتقبل الإدارة الانتقادات وتناقشها .
  - ✓ 86.8% من مجموع أفراد العينة يقرون انه أحيانا ما تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الخلاف .
  - ✓ 92.5% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الإدارة تتخذ موقفا وسطا بين الطرفين المتصارعين .
  - ✓ 67.9% من مجموع أفراد العينة يقرون على أن الإدارة تتجاهل الصراع القائم بين الطرفين المتصارعين .
  - ✓ 79.2% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن للإدارة دور في إقناع الطرفين المتصارعين .
  - ✓ 86.8% من مجموع أفراد العينة يرون أن الإدارة تعمل على التوفيق بين أطراف الصراع.
  - ✓ 94.3% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على ان سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين العمال .
  - ✓ 50.9% من مجموع أفراد العينة يقرون على انه عندما يضعف الاتصال يظهر الصراع بين الموظفين في المؤسسة .
- ومن خلال النسب المئوية الواردة أعلاه يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها "المرونة في العملية الاتصالية تساهم في التقليل من الخلافات بين العمال " قد تحققت امبريقيا وهذا ما أكده لنا الجدول التقاطعي رقم 33 ومن هنا يتضح لنا انه كلما كان الاتصال واضحا تقل الخلافات بين الموظفين .

**2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :**

توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تبادل المعلومات مع الموظفين وهذا ما توصلت إليه "دراسة زوليخة بن عامر" أن المؤسسة تعتمد على الاتصال ببعديه الداخلي والخارجي .

كما اتفقت أيضا مع دراسة "محمدعلي محمد" و التي خلصت بان الاتصال يأخذ الطابع الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة من اجل زيادة التماسك بين الموظفين والقضاء على التوتر .

في المقابل اختلفت نتائج دراستنا الراهنة مع دراسة "وشاحي" كما اختلفت مع دراسة "العتيبي" ودراسة "عبد الواحد" ودراسة " serge perrote "

ويرجع هذا الاختلاف في بعض نتائج دراستنا الراهنة مع بعض نتائج الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف في السياقات الاجتماعية و الدلالات الزمنية بالإضافة إلى وجود الاختلاف في بعض الإجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة (اختلاف المنهج ,أدوات جمع البيانات ,نوع العينة ,وخصائصها )

### ثالثا :صياغة النتائج العامة للدراسة :

لقد كان الهدف الأساسي من دراستنا هو معرفة "دور العملية الاتصالية في التقليل من الصراعات التنظيمية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف من جهة ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالعملية الاتصالية من جهة أخرى , وقد أكدت النتائج المتحصل عليها من الاستمارة والملاحظة التي أجريناها فقد ثبت صدق الفرضيات الثلاث بأنه الفرضية العامة مفادها "إلى أي مدى تساهم العملية الاتصالية في التقليل من الصراعات التنظيمية قد تحققت امبريقيا وهذا ما أكده الجدول التقاطعي رقم 34 بان نسبة 100% من مجموع أفراد العينة يؤكدون انه كلما كانت سهولة في الاتصال تكون هناك روابط قوية بين الموظفين ويقل الخلاف بينهم و بالتالي يكون هناك توازن بين أجزاء العملية الاتصالية وتفادي الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة .

وبالإضافة إلى هذا توصلنا إلى النتائج التالية :

- ✓ إن العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهام الموظفين.
- ✓ إن الإدارة تعمل على التوفيق بين أطراف الصداق .
- ✓ إن المؤسسة تتبع إستراتيجية في التعامل مع الموظفين .
- ✓ إن الاتصال مع الزملاء يحفز أكثر للقيام بالعمل كما انه يساعد على توطيد العلاقة بينهم .
- ✓ إن الصراع يظهر داخل المؤسسة عند ضعف الاتصال .
- ✓ إن وضوح الأوامر والتعليمات يؤدي إلى التقليل من الخلافات .





**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصول الأولى من الجانب النظري الدراسة و الإجراءات المنهجية الدراسة، ستحاول في هذا الفصل التطرق الى عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة باعتبارها عملية أساسية. مهمة لأنه من خلالها يمكننا استخراج النتائج التي يسعى أي باحث للوصول اليها.

**أولاً: عرض قراءة و تحليل النتائج:**

**عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى: للاتصال الفعال إستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية:**

**- الجدول رقم (06): يبين سهولة الاتصال بالإدارة:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %73.6  | 39      | نعم                  |
| %26.4  | 14      | لا                   |
| %100   | 53      | المجموع              |

من خلال الجدول رقم 06 والمتمثل في سهولة اتصال الموظف بالإدارة، نرى ان 39 موظف أي ما نسبتهم %73.6 اقروا ان هناك سهولة في اتصاليهم بالإدارة بينما 14 موظف أي ما نسبتهم %26.4 نفوا ذلك. ومن خلال هذا نلاحظ ان اغلبية الموظفين يجدون سهولة في الاتصال بالإدارة.

**الجدول رقم 07: يمثل الاتصال مع الزملاء يحفز أكثر على القيام بالعمل:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %71.7  | 38      | نعم                  |
| %28.3  | 15      | لا                   |
| %100   | 53      | المجموع              |

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 07 والتمثل في ان الاتصال مع الزملاء يحفز اكثر على القيام بالعمل ان 39% موظف أي ما ينسبهم 73.6% اقروا ان الاتصال مع الزملاء يحفز اكثر على القيام بالعمل، وفي المقابل نجد 14 موظفا أي بنسبة 26.4% اقروا عكس: ذلك، ومن هنا نرى انه كلما كان الاتصال بين الموظفين كلما الحفز على القيام بالعمل اكبر.

**- الجدول رقم 08: يمثل مصدر وصول المعلومات:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>احتمالات |
|--------|---------|--------------------|
| %52.8  | 28      | المسؤول المباشر    |
| %26.6  | 12      | الإعلانات          |
| %9.4   | 5       | الهاتف             |
| %15.1  | 8       | الاجتماعات         |
| %100   | 53      | المجموع            |

تفيد البيانات الكمية في الجدول رقم 08 والخاص بمصدر وصول المعلومة ان 38 موظفا أي نسبة 71.72% اقروا بأن المعلومات تصلهم عن طريق المسؤول المباشر، مقال 12 موظفا أي 22.6% يقرون ان المعلومات تصلهم عن طريق الإعلانات، بينهما نرى

ان 05 موظفين أي 9.4% يقرون ان الهاتف افضل وسيلة لوصول المعلومات و 08 موظفين أي 15.1% اكدوا ان المعلومات تصل عن طريق الاجتماعات فالمسؤول المباشر هو المصدر الأهم لوصول المعلومات تصل عن طريق الاجتماعات فالمسؤول المباشر هو المصدر الأهم لوصول المعلومة لأن تعامله مباشرة دون استعمال وسائط وهذا راجع الى عدم وجود عوائق في الاتصال.

- الجدول رقم 09: يمثل وصول المعلومات من طرف الإدارة يكون:

| النسبة | التكرار | العينة<br>احتمالات    |
|--------|---------|-----------------------|
| 67.9%  | 36      | قبل فترة العمل        |
| 24.5%  | 13      | خلال فترة العمل       |
| 7.5%   | 4       | بعد الانتهاء من العمل |
| 100%   | 53      | المجموع               |

تفيد الدلائل الإحصائية في الجدول رقم 09 والذي يمثل وقت وصول المعلومة من طرف الإدارة، نرى ان قرى 36 موظفا أي ما نسبة 67.9% اقروا ان المعلومات تصلهم قبل البدء بالعمل في حين نرى 13 موظفا أي نسبة 24.5% اقروا ان المعلومات تصلهم خلال فترة العمل، حيث نجد في الأخير ان 4 موظفين بنسبة 7.5% يقرون ان المعلومات تصل بعد الانتهاء من العمل، ومن خلال هذه المعطيات نرى ان التعليمات تصل قبل البدء بالعمل وهذا راجع الى محور اهتمام المؤسسة بالعمل والقدرة على التحكم فيه.



## - الجدول رقم 10: يمثل هدف اتصال الإدارة بالموظف:

| النسبة | التكرار | العينة<br>احتمالات |
|--------|---------|--------------------|
| 24.5   | 13      | قرارات تنفيذ       |
| 67.9   | 36      | أوامر وتعليمات     |
| 7.5    | 4       | توجيهات            |
| %100   | 53      | المجموع            |

من خلال قراءتنا الجدول رقم 10 والمتمثل في الهدف من اتصال الإدارة بالموظف نجد ان 13 فردا أي نسبة 24.5% اقرروا ان الإدارة تتصل بهم بهدف قرارات تنفيذ و 36 موظفا أي ما نسبتهم 67.9% اكدوا ان اتصال الإدارة بهم بهدف تقديم أوامر وتعليقات وفي المقابل نرى 4 موظفين أي 7.5% اقرروا ان الإدارة تتصل هم بهدف تقديم توجيهات، وما نلاحظه من الجدول ان اغلبية الموظفين بنسبة 67.9% يقرون ان هدف المؤسسة هو تقديم أوامر وتعليمات لضمان إعطاء المراكز الدينية اشاعات دينية تربية ثقافية اجتماعية.

## - الجدول رقم 11: يمثل الوسيلة الاتصالية التي تفضلها الاتصال بالإدارة:

| النسبة | التكرار | احتمالات<br>العينة |
|--------|---------|--------------------|
| 56.6   | 30      | الاعلانات          |
| 9.4    | 5       | الهاتف             |
| 34     | 18      | الاجتماعات         |
| %100   | 53      | المجموع            |

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 11 والذي يمثل الوسيلة الاتصالية التي يفضلها الموظف الاتصال بالإدارة، نرى ان 30 موظفا أي ما نسبتهم 56.6% اقرروا ان الهاتف هو اسهل وسيلة للاتصال بالادارة وفي المقابل نرى ان 18 موظفا أي 3.4%

أكدوا ان افضل وسيلة هي الاجتماعات، ن هنا يتضح لنا ان اغلبية الموظفين يقرون ان الإعلانات وسيلتهم الأفضل وهذا راجع الى سهولة الاطلاع بها وتناولها لكل التعليمات بحرية.

**الجدول رقم 12: يمثل وجود خطة معينة التعامل مع الموظفين:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 86.8   | 46      | نعم                  |
| 13.2   | 07      | لا                   |
| %100   | 53      | المجموع              |

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 12 والذي يمثل وضع الإدارة لخطة معينة للتعامل مع الموظفين نجد ان 7 موظفين أي ما نسبتهم 13.2% أقروا ان الإدارة لا تتعامل معهم بخطة معينة بينما 46 موظفا أي ماينسبهم 86.8% اقروا ان الإدارة تتعامل معهم بخطط معينة. وما نلاحظه من خلال هذه البيانات ان الإدارة تولى أهمية كبيرة لوضع استراتيجيات معينة للتعامل الموظفين لتشعرهم بالولاء والانتماء للمؤسسة.

**الجدول رقم 13: يمثل أن الاتصال يساعد في توظيف العلاقة داخل المؤسسة:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 67.9   | 36      | دائما                |
| 7.5    | 4       | احيانا               |
| 24.5   | 13      | أبدا                 |
| %100   | 53      | المجموع              |

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 13 والذي يمثل مساعدة الاتصال في توظيف العلاقة داخل المؤسسة، نرى ان 36 موظف أي بنسبة 67.9% اقروا أن الاتصال يساعد في توظيف العلاقة داخل المؤسسة بينما نرى ان 4 موظفين بنسبة 7.5% اقروا ان الاتصال أحيانا ما يساعد في توظيف العلاقة بينهم فيما نرى 13 موظفا أي 24.5% لأنفوا

ذلك، ومن خلال ما لا حظناه نجد ان اغلبية الموظفين يرون ان الاتصال يساعدهم في توطيد العلاقة داخل المؤسسة وهذا راجع الى ان الاتصال هو عصب الحياة داخل المؤسسة وهو المغذي للروابط والعلاقات التي تجمعها بغيرها.

**جدول رقم:14:يمثل العلاقة بين اتصال الادارة بالعمال ووجود خطة في التعامل مع العمال**

| النسبة | المجموع | لا     |         | نعم    |         | وجود خطة | هدف الاتصال     |
|--------|---------|--------|---------|--------|---------|----------|-----------------|
|        |         | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |          |                 |
| %100   | 13      | %46.2  | 6       | %53.8  | 07      |          | قرارات التنفيذ  |
| %100   | 36      | %100   | 36      | %00    | 00      |          | اواصر و تعليمات |
| %100   | 04      | %100   | 4       | %00    | 00      |          | توجيهات         |
| %100   | 53      | %86.8  | 46      | %13.2  | 07      |          | المجموع         |

من خلال الجدول أعلاه و الذي يربط بين اتصال الإدارة بالعمال ووجود خطة معينة في التعامل مع الموظفين حيث نجد أن نسبة 53.8% من أفراد العينة أجابوا بان الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات التنفيذ، في حين يرون بان الإدارة تستعمل خطة في التعامل معهم، في حين نجد النسبة 46.2% من المبحوثين صرحوا لنا بان الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم أوامر و توجيهات لهم و يرون أن الإدارة لا تتبع خطة في التعامل معهم .

و منه نستنتج أن اكبر نسبة تمثلت في أن الإدارة تتصل بموظفيها بهدف تقديم قرارات التنفيذ، و يرون أن الإدارة تتبع خطة في التعامل مع موظفيها، و منه نقول أن الإدارة تعتمد على وسائل الاتصال الكتابي كالقرارات مثلا التي تأخذ طابعا مكتوبا كمرجع يسهل الرجوع إليه و أيضا المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد إتباع خطة من اجل تحقيق أهدافها و ذلك يكون من خلال الاتصال الجيد و الإستراتيجية الفعالة و من خلال هذا تتحقق أهداف المؤسسة.

أما القرارات الأخرى فلا تتابع في اغلب الأحيان خاصة القرارات الروتينية.

الجدول رقم:15:يمثل الربط بين إيصال المعلومة للموظفين و سهولة الاتصال بالادارة.

| النسبة | المجموع | لا     |         | نعم    |         | سهولة الاتصال<br>إيصال<br>المعلومة |
|--------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------------|
|        |         | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |                                    |
| %100   | 36      | %00    | 0       | %100   | 36      | قبل البدء<br>في العمل              |
| %100   | 13      | %76.9  | 10      | %23.1  | 03      | خلال فترة<br>العمل                 |
| %100   | 04      | %100   | 4       | %00    | 00      | بعد العمل                          |
| %100   | 53      | %26.42 | 14      | %73.58 | 39      | المجموع                            |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يربط بين إيصال المعلومة للموظفين و سهولة الاتصال بالإدارة حيث نجد ان نسبة المبحوثين 100% صرحوا لنا بان المعلومات تصلهم من طرف الادارة قبل البدء بالعمل و انهم يجدون سهولة في الاتصال بالادارة في حين نجد نسبة 76.9 من افراد العينة تصلهم المعلومات خلال الفترة العمل و لا يجدون سهولة في الاتصال بالادارة.

و منه نستنتج ان الادارة تعمل على إيصال المعلومات الى الموظفين قبل البدء بالعمل و ذلك لانجاز الاعمال في وقتها حتى لا يكون تاجيل او تهاون من طرف الموظف و من خلال البيانات الواردة في الجدول اعلاه اقر الموظفون انهم يجدون سهولة في الاتصال بالادارة و هذا راجع الى المستوى الراقى للموظفين في فهم سهولة الاتصال بالادارة لهذا نستطيع القول ان للمستوى التعليمي علاقة في فهم ما يتعرض له من معلومات و افكار.

### 1- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

الاتصال الرسمي و غير الرسمي لهما دور في التقليل من الصراعات التنظيمية

الجدول رقم 16: يبين اعتماد الإدارة على الاتصال الغير رسمي في إيصال المعلومات للموظفين:

| العينة<br>الاحتمالات | تكرار | نسبة |
|----------------------|-------|------|
| دائماً               | 01    | 02%  |
| أحياناً              | 45    | 85%  |
| أبداً                | 07    | 13%  |
| المجموع              | 53    | 100% |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 58% يعتمد من على الاتصال الغير الرسمي في إيصال المعلومات في بعض الأحيان، ثم تأتي نسبة 13% انها لا تعتمد ابداً على الاتصال الغير رسمي في إيصال المعلومات أيها اما نسبة 02% فهي دائماً تعتمد على الاتصال الغير رسمي ومن خلال ما سبق ان غاليتهم افراد العينة، نرى انها تعتمد على الاتصال الغير رسمي المعلومات اليها وهذا راجع الى ان الاتصال الغير رسمي نهم جدا العمل تنظيم، وأيضا راجع الى استراتيجية المؤسسة في حصولها على المعلومات.

**الجدول رقم 17: يبين الإعلانات وسيلة مهمة في إيصال التعليمات بسرعة:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 18.9   | 10      | نعم                  |
| 81.1   | 43      | لا                   |
| %100   | 53      | المجموع              |

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 81.1% من افراد العينة ان الإدارة لا تهتم بإيصال الرسالة اليهم اما نسبة 18.9% يرون ان الإدارة تهتم بإيصال الرسالة اليهم وهذا راجع الى كل شخص وقبوله الرسالة ، فهناك من يفهمها مباشرة دون وجود معيقات، وهناك من يصعب عليه فهمها.

**الجدول رقم 18: يبين اهتمام الإدارة بالاتصال بالرسالة للموظفين اكثر من تلقي الاستجابات:**

| نسبة | تكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|------|-------|----------------------|
| 24.5 | 13    | دائما                |
| 68   | 36    | احيانا               |
| 7.5  | 04    | ابدا                 |
| %100 | 53    | المجموع              |

تشير المعطيات الكمية ان هناك تفاوت بين أسس لموظفين طرح لنا افراد العينة والذين بلغت نسبتهم 68% بأنهم يعتبرون الإعلانات وسيلة مهمة في إيصال التعليمات في

اعلى الأحيان ونجد نسبة 24.5% من برون ان الإعلانات دائما وسيلة مهمة في إيصال التعليمات اما الافراد الذين لا يرون ان الإعلانات وسيلة مهمة بلغت نسبتهم 7.5% نستنتج من خلال معطيات الجدول ان العمال يعتبرون الإعلانات اجد الوسائل المهمة إيصال المعلومات اليهم لأنها تعتبر الرابط بين المسؤول والموظفين في إيصال المعلومات اليهم.

**الجدول رقم 19: يبين اهتمام الإدارة بالشكاوي واقتراحات العمال:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 60.4%  | 32      | دائما                |
| 37.9%  | 02      | احيانا               |
| 7.5%   | 01      | أبدا                 |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ ان نسبة 60.5% من الافراد يرون ان اهتمام الإدارة بالشكاوي واقتراحات العمال يكون دائما، اما 37.9% من افراد اعينة يرون ان أحيانا ما يكون هناك اهتمام الإدارة بالشكاوي، اما نسبة 7.5% فقد صرحوا بأنه لا يوجد ابدا اهتمام الإدارة بشكواهم واقتراحاتهم، ونستنتج من خلال هذا أن الإدارة تهتم بشكاوي والعمال واقتراحاتهم، وهذا يرجع الى إدارة المؤسسة ومعاملتها مع عمالها والاخذ بأرائهم واقتراحاتهم، وإستراتيجيتها المتبعة في تحقيق اهداف المؤسسة.

**الجدول رقم 20: يبين اعتماد الاشاعة كمصدر للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 7.5%   | 4       | نعم                  |
| 92.5%  | 49      | لا                   |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 92.5% أي ما يعادل 49 فردا، لا يعتمدون على الاشاعة للحصول على المعلومات، ونسبة 7.5% ما يعادل 04 افراد لا يعتمدون على الاشاعة في الحصول على المعلومات نفسر ان المؤسسة تعتمد وتولي اهتمام كبير الى قنوات الرسمية لأن معلوماتها تكون موثوق بها.

- جدول (21): في حالة الاجابة بنعم.

| النسبة |     | التكرار |   | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|-----|---------|---|----------------------|
| 07     | 1.9 | 01      | 4 | نقص المعلومات        |
|        | 00  | 00      |   | كثرة التجمعات        |
|        | 5.7 | 03      |   | احتكار المعلومات     |
| %93    |     | 49      |   | /                    |
| %100   |     | 53      |   | /                    |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 7% مايعادل 04 افراد يعتمدون على الاشاعة بحيث توزعت إجاباتهم بين 1.9% اقرروا بان ذلك يرجع الى نقص المعلومات اما نسبة 5.7% يرون ان ذلك راجع الى احتكار المعلومات.

في حين نجد ان المبحوثين الذين لا يعتمدون على الاشاعة كانت نسبتهم 93% ومنه نستنتج ان الإدارة لا تعتمد عن الاشاعة كمصدر الحصول على المعلومات.

الجدول رقم 22: يبين اعتبار الاجتماعات احد وسائل الاتصال التعليمات اليك:

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %86.8  | 46      | نعم                  |
| %1.9   | 01      | لا                   |
| %11.3  | 06      | أحيانا               |
| %100   | 53      | المجموع              |



من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه اتضح لنا ان افراد العينة الذين بلغت نسبتهم 86.5 % أنهم يعتبرون الاجتماعات أحد وسائل الاتصال لإيصال التعليمات اليهم.

ونجد نسبة 11.3% من افراد العينة أحيانا يعتبرونها احد وسائل الاتصال لإيصال التعليمات اليهم. اما النسبة المتبقية والتي تمثل 1.9% يرون عكس ذلك تماما، ونستنتج من هذا ان عمال المؤسسة يعتبرون الاجتماعات احد وسائل الاتصال التي من خلالها يستطيعون تحسين سير العمل، ومنه نقول ان الاجتماعات تعمل على بث المبادرة و الانتماء للمؤسسة.

**الجدول رقم 23: يبين مشاركة الإدارة للموظفين في المناسبات الاجتماعية والاحتفالات**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 28.3%  | 15      | نعم                  |
| 67.9%  | 36      | لا                   |
| 3.8%   | 02      | أحيانا               |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال البيانات الواردة في الجدول نجد ان نسبة 67.9% من الموظفين تشارك الإدارة في المناسبات والاحتفالات أحيانا، اما نسبة 28.3 % من افراد العينة تشاركهم دائما في ذلك اما النسبة المتبقية 3.8% لا تشاركهم الإدارة في الاحتفالات والمناسبات، ولا تمنح لهم الفرصة، ومن هذ اسنتج ان الإدارة تعمل كل هذا من اجل تحفيز الموظف اكثر، وتهيئة للقيام بعمه نفسيا ومهنيا، وكذلك الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

**الجدول رقم 24: يبين نوع الاجتماعات التي تعقدها الإدارة للموظفين:**

| العينة<br>الاحتمالات | تكرار | نسبة |
|----------------------|-------|------|
|                      |       |      |
| غير دورية            | 02    | 3.8% |
| المجموع              | 53    | 100% |

نلاحظ من الجدول ان نسبة 96.2% من افراد العينة صرحوا بأن الاجتماعات التي تعقدها الإدارة مع موظفيها تكون دورية اما نسبة 3.8% منهم بان نوع الاجتماعات التي تعقد من طرف الإدارة غير دورية، نستنتج من خلال الجدول ان الإدارة تحرص على انعقاد المجتمعات بصفة دورية وذلك لتقييم عمل موظفيها والسير الحسن المؤسسة.

**الجدول رقم 25: في حالة الإجابة بدورية :**

| العينة<br>الاحتمالات | تكرار | نسبة  |
|----------------------|-------|-------|
|                      |       |       |
| دورية                | 51    | 73%   |
|                      |       | 22.6% |
| غير دورية            | 02    | 3.8%  |
| المجموع              | 53    | 100%  |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، وجدنا ان المؤسسة تعقد اجتماعات دورية فكانت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بذلك 96.2% فهي مرتفعة مقارنة بالنسبة للذين اقرروا بأن الاجتماعات تكون غير ضرورية بنسبة 3.8%، اما عن عدد المرات التي

تعقد فيها الاجتماعات تكون دورية، فقد اكدت نسبة 73% انها تتخذ مرتين على الأقل ثم تأتي نسبة 22.6% انها تنعقد اكثر من مرتين.

ومن هنا نستنتج ان إدارة المؤسسة تعتقد اجتماعات وتكون دورية وذلك من اجل زيارة الاتصال بين افراد المؤسسة بالإضافة الى طرح المشاكل العلمية والإدارية .

**الجدول رقم 26:يبين في حالة مواجهة الموظف لمشكلة بمن يتصل:**

| العينة<br>الاحتمالات | تكرار | نسبة  |
|----------------------|-------|-------|
| المدير               | 03    | 5.7%  |
| رئيس المصلحة         | 49    | 92.5% |
| أحد الزملاء          | 01    | 1.9%  |
| المجموع              | 53    | 100%  |

من خلال قراءتنا للجدول رقم 22 والتمثل في الشخص الذي يتصل به الموظف في حالة مواجهته لمشكلة، نجد ان 03 موظفين أي نسبة 5.7% اقرؤا أن الشخص المناسب هو المدير بينما نجد 9 موظفين أي بنسبة 92.5% اقرؤا ان افضل شخص هو رئيس المصلحة، وفي المقابل نجد موظفا واحدا أي بنسبة 1.9% اقرؤا ان الزميل هو الشخص المناسب ليحل مشاكله، ومن خلال ملاحظتنا لهذا نجد ان اغلبية الموظفين يتصلون برئيس المصلحة لأنه الوسيط بينالمدير والموظف ونظرا لتوفر الكفاء و الخبرة اللازمة للتعامل مع الموظفين مما يؤدي في المقال الى تعزيز الثقة بالنفس.

جدول رقم:27:يمثل الربط بين الاعلانات كوسيلة مهمة في المؤسسة و بين اعتماد الاشاعة كمصدر للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

| الاشاعة<br>الاعلانات | نعم     |        | لا      |        | المجموع | النسبة |
|----------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                      | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |         |        |
| دائما                | 13      | 100    | 0       | 0      | 13      | 100%   |
| احيانا               | 32      | 97     | 1       | 0      | 33      | 100%   |
| ابدا                 | 0       | 0      | 1       | 14.3   | 7       | 100%   |
| المجموع              | 45      | 95     | 1       | 2      | 53      | 100%   |

من خلال الجدول اعلاه الذي يربط بين الاعلانات كوسيلة مهمة في المؤسسة و بين الاعتماد على الاشاعة كمصدر للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ،نلاحظ ان نسبة 100 % من افراد العينة اجابوا بان الاعلانات تمثل لهم وسيلة مهمة في اوصول التعليمات اليهم دائما، في حين ان الاشاعة لا تمثل لهم مصدرا للحصول على المعلومات ،اما 97% من افراد العينة اخيانا ما يعتمدون على الاعلانات كوسيلة مهمة في اوصول المعلومات اليهم،ثم تليها نسبة 85.7% من ان افراد العينة يرون الاعلانات لا تعتبر وسيلة لاوصول المعلومات اليهم و ان الاشاعة لا تعتبر مصدرا للحصول على المعلومات داخل المؤسسة، و منه نستنتج ان الادارة تعتمد على القنوات الرسمية في اوصول التعليمات الى موظفيها و لا تعتمد على وسائل الاتصال غير الرسمية لانها مصدر غير موثوق.

**الجدول رقم 28:يمثل الربط بين اهتمام الادارة بالشكاوي و اقتراحات الموظفين و مشاركتهم الاحفلات و المناسبات**

| النسبة | المجموع | أبدا |       | أحيانا |       | دائما |       | مشاركة الموظفين<br>اهتمام الإدارة |
|--------|---------|------|-------|--------|-------|-------|-------|-----------------------------------|
|        |         | نسبة | تكرار | نسبة   | تكرار | نسبة  | تكرار |                                   |
| %100   | 33      | %3   | 01    | 51.5%  | 17    | %45.5 | 15    | دائما                             |
| %100   | 20      | %20  | 04    | %80    | 16    | %0    | 0     | أحيانا                            |
| %100   | 00      | %100 | 00    | %100   | 0     | %100  | 0     | أبدا                              |
| %100   | 53      | %9.4 | 05    | %62.3  | 33    | %28.3 | 15    | المجموع                           |

من خلال الجدول الذي يربط بين اهتمام الإدارة بالشكاوي و اقتراحات العمال و مشاركة الموظفين في المناسبات و الاجتماعات و الاحتفالات ،حيث نجد اكبر نسبة متمثلة في 80% من أفراد العينة أجابوا بأنهم أحيانا ما تهتم الإدارة بشكاوي الموظفين و اقتراحاتهم في حين أكدوا على انه أحيانا ما تكون لهم مشاركة في المناسبات و الاحتفالات.

أما نسبة المبحوثين الذين صرحوا لنا الإدارة دائما ما تهتم بشكاويهم و اقتراحاتهم تبلغ 45.5% في حين أكدوا لنا أنهم يشاركون في المناسبات و الاحتفالات في المقابل انعدمت مشاركة الموظفين في المناسبات و الاحتفالات.

ومنه نستنتج أن الإدارة تهتم بشكاوي العمال و اقتراحاتهم و كذا مشاركتهم في المناسبات و الاحتفالات، و منه نقول إن إدارة المؤسسة تولي اهتماما بموظفيها من اجل تحفيزهم أكثر و تهيئتهم نفسيا و مهنيا للقيام بعملهم و تعزيز شعورهم بالولاء و الانتماء للمؤسسة.

**2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:**

**الجدول رقم 29: المرونة في العملية الاتصالية تساهم في التقليل من الخلاف بين العمال:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 100%   | 53      | نعم                  |
| 0%     | 0       | لا                   |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 23 والمتعلقة بمساهمة العملية الاتصالية في تسهيل مهام الموظفين نجد ان جميع الموظفين أي 53 موظف بنسبة 100% اقرؤا ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهام الموظفين باعتبارهم عصب التفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة لمنع التضارب او التعارض بينهم.

**الجدول رقم 30: يبين تقبل الإدارة الانتقادات وتناقشها:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 3.8%   | 02      | نعم                  |
| 96.2%  | 51      | لا                   |
| 00%    | 00      | أحيانا               |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 24 والخاص بتقبل الإدارة الانتقادات ومناقشتها، نجد ان 02 موظفين أي نسبة 3.8% اقرؤوا ان الإدارة دائما ما تتقبل الانتقادات وتناقش الأمور وتتقبلها، من خلال هذا نلاحظ ان اغلبية العمال اقرؤوا انه أحيانا ما تناقش الإدارة امورهم وتتقبلها وهذا ما يؤكد ان الإدارة لها نوع ما من الاهتمام بموظفيها واخذ انتقاداتهم بعين الاعتبار.

**الجدول رقم 31: يبين تجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي الى خلاف مع موظفيها:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %11.3  | 06      | دائما                |
| %86.8  | 46      | أحيانا               |
| %1.9   | 01      | ابدا                 |
| %100   | 53      | المجموع              |

تؤكد النتائج الكمية في الجدول رقم 25 والمتمثل في تجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي الى خلاف نجد ان 6 موظفين أي %11.3 اقرروا ان الإدارة دائما ما تتجنب المواقف التي تؤدي الى الخلاف، بينما 46 موظف اي %86.8 اكدوا لنا ان الإدارة وفي المقابل نجد موظفا واحدا 01 أي %1.9 نفى تجنب الإدارة اتخاذ المواقف التي قد تؤدي الى الخلاف. ومن خلال هذه المعطيات نجد ان اغلبية العمال اقرروا ان الإدارة تتجنب اتخاذ المواقف التي تؤدي الى خلاف وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة بموظفيها وعدم احداث خلل بينهم.

**الجدول رقم 32: يبين اتخاذ الإدارة موقف وسط بين الطرفين المتصارعين في المؤسسة:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %92.5  | 49      | نعم                  |
| %7.5   | 04      | لا                   |
| %100   | 53      | المجموع              |

تبين البيانات الكمية في الجدول رقم 26 والمتمثل في اتخاذ الإدارة موقف وسط بين الطرفين المتصارعين في المؤسسة، نجد ان 49 عاملا أي %92.5 اكدوا ان الإدارة تتخذ

موقف وسط بين طرفين المتصارعين بينما 04 عمال أي 7.5% اقروا ان الإدارة لا تتخذ موقف بضرورة وجود موقف وسط بين الطرفين المتصارعين.

**الجدول رقم 33: يمثل تجاهل الإدارة الصراع القائم بين الطرفين:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 24.5%  | 13      | دائما                |
| 67.9%  | 36      | أحيانا               |
| 7.5%   | 04      | ابدا                 |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال قراءتنا الجدول رقم 27 والذي يبين تجاهل الإدارة الصراع القائم بين الطرفين، نجد ان 13 موظفا أي 24.5% اقروا ان الإدارة دائما ما تتجاهل الصراع القائم بين الطرفين بينما نجد 36 موظفا أي 67.9% اكدوا ان الإدارة أحيانا ما تتجاهل ذلك ، وفي المقابل نرى ان 04 موظفين أي 7.5% اكدوا وعدم تجاهل الإدارة الصراع القائم بين الطرفين، ومن هنا نلاحظ ان الإدارة تحاول التوفيق بين موظفيها وهذا من خلال العملية الاتصالية والتي تمثل تبادل فكري ووجداني من طرف الى طرف اخر بفرض تعديل سلوك معين.

**الجدول رقم 34: يبين ان الإدارة دورني اقناع الطرفين المتصارعين:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 79.2%  | 42      | دائما                |
| 15.1%  | 08      | أحيانا               |
| 5.7%   | 03      | ابدا                 |
| 100%   | 53      | المجموع              |

من خلال قراءتنا للنتائج الكمية في الجدول رقم 28 والمتمثل في ان الإدارة لها دور في اقناع الطرفين المتصارعين نجد ان 42 فردا أي ما يناسبهم 79.2% يقرون ان الإدارة لها دور اقناع الطرفين المتصارعين، بينما نرى ان 08 موظفين أي 15.1% يرون ان الإدارة أحيانا ما تقنع الطرفين المتصارعين بينما ، اما 03 موظفين بنسبة 5.7% فقد نفوا ذلك ، ومن خلال هذا نجد ان اغلبية الموظفين 97.2% يرون ان الإدارة لها دور في اقناع الطرفين وهذا راجع الى وجود الى وجود عملية اتصالية بين الموظفين تعمل على تسهيل مهامهم.

**الجدول رقم 35: يبين ان الإدارة تعمل على التوفيق بين اطراف الصراع:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 86.8%  | 46      | دائما                |
| 11.3%  | 06      | أحيانا               |
| 1.9%   | 01      | ابدا                 |
| 100%   | 53      | المجموع              |

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 29 والمتمثل في ان الإدارة تعمل على التوفيق بين الأطراف الصراع نجد ان 46 موظفا أي 86.8% يقرون ان الإدارة تعمل على التوفيق بين اطراف الصراع بينما نرى ان 06 موظفين أي 11.3% يرون ان الإدارة أحيانا ما تعمل على التوفيق بين الأطراف الصراع، وفي المقابل نجد موظفا واحدا أي 1.9% يرى ان الإدارة لا تعمل على التوفيق بين الموظفين، ومن خلال هذا يتضح لنا ان اغلبية الموظفين أي 86.6% يقرون ذلك وهذا راجع الى حد الإدارة من الصراع بين الموظفين بواسطة الاتصال الدائم معهم.



**الجدول رقم 36: يمثل سهولة الاتصال تقوى العلاقات بين العمال:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %94.3  | 50      | دائما                |
| %5.7   | 03      | أحيانا               |
| %00    | 00      | ابدا                 |
| %100   | 53      | المجموع              |

تبين البيانات الكمية في الجدول رقم 30 والمتمثل في سهولة الاتصال تقوى العلاقات بين العاملين نجد 50 موظفا أي %94.3 يقرون بشدة ان الاتصال بين الموظفين يؤدي الى تقوية العلاقات بينهم، بينما نجد 03 عمال أي %5.7 يقرون انه احيانا ما يؤدي الاتصال الى تقوية العلاقات بينهم ومن خلال هذا نجد ان الاتصال دور فعال في تقوية الروابط بين الموظفين.

**الجدول رقم 37: يبين انه عندما يضعف الاتصال يظهر الصراع بين العاملين في المؤسسة:**

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %50.9  | 27      | نعم                  |
| %49.1  | 26      | لا                   |
| %100   | 53      | المجموع              |

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 31 والمتمثل في ان الصراع بين الموظفين يظهر عندما يضعف الاتصال نجد ان 27 عاملا أي %50.9 يقرون انه عندما يضعف الاتصال بين الموظفين يظهر الصراع، بينما نجد 26 موظفا أي %49.1 يقرون

ان الصراع لا يظهر عندما يضعف الاتصال ومن خلال هذا نجد ان اغلبية الموظفين يجدون ان الاتصال يلعب دورا مهما بين الموظفين مما يؤدي الى التقليل من الصراع بينهم.

**الجدول رقم:38:يمثل الربط بين سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين الموظفين و مساهمة العملية الاتصالية في تسهيل المهام.**

| النسبة | المجموع | لا     |         | نعم    |         | مساهمة الاتصال سهولة الاتصال |
|--------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------|
|        |         | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |                              |
| %100   | 05      | %00    | 00      | %100   | 50      | دائما                        |
| %100   | 03      | %00    | 00      | %100   | 03      | احيانا                       |
| %100   | 00      | %00    | 00      | %100   | 00      | ابدا                         |
| %100   | 53      | %00    | 00      | %100   | 53      | المجموع                      |

من خلال الجدول الذي يربط بين سهولة الاتصال تقوي العلاقات من العاملين و العملية الاتصالية في تسهيل المهام نجد نسبة 100% من افراد العينة يرون دائما سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين العاملين في حين نجد ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهامهم اما بالنسبة 100 % من افراد ال عينة احيانا ما يرون سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين العاملين و اكدوا على ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهامهم و منه نستنتج ان سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين العاملين اي كلما كانت سهولة في الاتصال تقوى العلاقات،فيجب ان تكون مرونة في التعامل مع العاملين حسب النظرية الموقفية و تعزيز و تدعيم العقد الابدي الذي يربط بين العامل و المؤسسة و التوازن بين اجزاء العملية الاتصالية.

**الجدول رقم:39:يمثل الربط بين ضعف الاتصال يؤدي الى ظهور الصراع بين الموظفين و دور الادارة في اقناع الطرفين المتصارعين**

| النسبة | المجموع | ابدا        | احيانا      | دائما       | اقناع المتصارعين<br>ضعف الاتصال |
|--------|---------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|
| %100   | 27      | 0<br>%0     | 0<br>%0     | 27<br>%100  | نعم                             |
| %100   | 26      | 03<br>11.5% | 8<br>%30.8  | 15<br>%57.7 | لا                              |
| %100   | 53      | 3<br>%5.7   | 08<br>%15.1 | 42<br>79.2% | المجموع                         |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يربط بين ضعف الاتصال يظهر الصراع بين العاملين و دور الادارة في اقناع الطرفين المتصارعين فوجد نسبة 100 % من افراد العينة يرون دائما انه عندما يضعف الاتصال يظهر الصراع بين العاملين كما يرون ان الادارة لها دور في اقناع الطرفين المتصارعين.

اما نسبة 57.7 % من المبحوثين اقررو بان ضعف الاتصال يظهر الصراع بين العمال في حيث اكدوا على ان الادارة لها دور في اقناع الطرفين المتصارعين .

تليها نسبة 30.8% من المبحوثين افادوا بان لا يضعف الاتصال عند ظهور الصراع بين العاملين و احيانا ما تتخذ الادارة دور في اقناع الطرفين المتصارعين

خلال قراءتنا نستنتج ان ضعف الاتصال يؤدي الى ظهور الصراعات بين العمال وكذلك تتخذ الادارة دور في اقناع الطرفين المتصارعين ومنه نحول ان المؤسسة تولي اهتمام كبير للاتصال لهذا عند ضعفه يظهر الخلل و النقص وتفقد المؤسسة توازنها وبالتالي يظهر الصراع فتعمل ادارة المؤسسة على التدخل واقناع الطرفين المتصارعين من اجل تفادي وجود صراعات اخرى.

## ثانيا :نتائج الدراسة :

## 1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

## نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

✓ 73.6% من مجموع افراد العينة يؤكدون على سهولة الاتصال بالادارة .

✓ 71.7% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان الاتصال مع الزملاء يحفز اكثر على القيام بالعمل .

✓ 52.8% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان المعلومات تصل عن طريق المسؤول المباشر .

✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان وصول المعلومات من طرف الادارة يكون قبل البدء بالعمل .

✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان هدف اتصال الادارة بالموظف يكون عن طريق اوامر وتعليمات .

✓ 56.6% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان الوسيلة التي يفضلونها للاتصال بالادارة يكون عن طريق الاعلانات .

✓ 86.8% من مجموع افراد العينة يؤكدون على انه توجد خطة معينة للتعامل مع الموظفين .

✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان الاتصال دائما ما يساعد في توطيد العلاقة داخل المؤسسة .

ومن خلال النسب المئوية الواردة اعلاه يتضح ان الفرضية الجزئية الاولى والتي مقادها "للاتصال الفعال استراتيجية في حل الصراعات التنظيمية" قد تحققت وهذا ما اكده لنا الجدول رقم 12 حيث ان جل المبحوثين يقرون بان الادارة تتعامل مع موظفيها بخطة معينة وكذلك الجدول رقم 07 ومن هنا يتضح لنا انه عندما تكون استراتيجية في الاتصال تكون هناك حلول للصراعات التنظيمية .

## نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

✓ 85% من مجموع افراد العينة يقرون على ان الادارة احيانا ما تعتمد على الاتصال غير الرسمي في ايصال المعلومات اليهم .

✓ 81.1% من مجموع افراد العينة يؤكدون على اهتمام الادارة بايصال الرسالة اليهم اكثر من تلقي الاستجابات .

✓ 68% من مجموع افراد العينة يقرون على انه احيانا ما تكون وسيلة الاعلانات مهمة في ايصال التعليمات بسرعة .

- ✓ 60.4% من مجموع افراد العينة يؤكدون على اهتمام الادارة بشكاويهم و اقتراحاتهم .
- ✓ 92.5% من مجموع افراد العينة يؤكدون على عدم اعتمادهم على الاشاعة كمصدر للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة .
- ✓ 86.8% من مجموع افراد العينة يعتبرون الاجتماعات احد وسائل الاتصال لايصال المعلومات اليهم.
- ✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يقرون على ان الادارة احيانا ما ماتشاركهم في المناسبات والاحتفالات .
- ✓ 92.5% من مجموع افراد العينة يؤكدون انهم في حالة مواجهتهم لمشكلة يتصلون فوراً برئيس المصلحة .
- ومن خلال النسب المئوية الواردة اعلاه يتضح ان الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها الاتصال الرسمي وغير الرسمي لهما دور في التقليل من الصراعات التنظيمية قد تحققت وهذا ما اكده لنا الجدول رقم 19 حيث ات الاجتماعات هي اتصال رسمي واغلب المبحوثين اقرروا على انها من اهم وسائل الاتصال الفعالة لايصال التعليمات وكذلك الجدول رقم 18 حيث ان الاشاعة هي اتصال غير رسمي واغلب المبحوثين اقرروا انهم لا يعتمدون عليها للحصول على المعلومات و هذا راجع الى الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال باشكاله (رسمي، وغير رسمي) في الحد من الخلافات بين الموظفين .

#### نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

- ✓ 100% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهامهم .
- ✓ 96.2% من مجموع افراد العينة يقرون انهم احيانا تتقبل الادارة الانتقادات وتناقشها .
- ✓ 86.8% من مجموع افراد العينة يقرون انه احيانا ما تتجنب الادارة اتخاذ مواقف قد تؤدي الى الخلاف .
- ✓ 92.5% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان الادارة تتخذ موقفا وسطا بين الطرفين المتصارعين .
- ✓ 67.9% من مجموع افراد العينة يقرون على ان الادارة تتجاهل الصراع القائم بين الطرفين المتصارعين .
- ✓ 79.2% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان للادارة دور في اقناع الطرفين المتصارعين .

✓ 86.8% من مجموع افراد العينة يرون ان الادارة تعمل على التوفيق بين اطراف الصراع

✓ 94.3% من مجموع افراد العينة يؤكدون على ان سهولة الاتصال تقوي العلاقات بين العمال .

✓ 50.9% من مجموع افراد العينة يقرون على انه عندما يضعف الاتصال يظهر الصراع بين الموظفين في المؤسسة .  
ومن خلال النسب المئوية الواردة اعلاه يتضح لنا ان الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها "المرونة في العملية الاتصالية تساهم في التقليل من الخلافات بين العمال " قد تحققت امبريقيا وهذا ما اكده لنا الجدول التقاطعي رقم 33 ومن هنا يتضح لنا انه كلما كان الاتصال واضحا تقل الخلافات بين الموظفين .

## 2-نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توصلت الدراسة الراهنة الى ان المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تبادل المعلومات مع الموظفين وهذا ما توصلت اليه "دراسة زوليخة بن عامر" ان المؤسسة تعتمد على الاتصال ببعديه الداخلي و الخارجي .

كما اتفقت ايضا مع دراسة "محمدعلي محمد" و التي خلصت بان الاتصال ياخذ الطابع الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة من اجل زيادة التماسك بين الموظفين والقضاء على التوتر .

في المقابل اختلفت نتائج دراستنا الراهنة مع دراسة "وشاحي" كما اختلفت مع دراسة "العتيبي" ودراسة "عبد الواحد" ودراسة "serge perrote"

ويرجع هذا الاختلاف في بعض نتائج دراستنا الراهنة مع بعض نتائج الدراسات السابقة الى وجود اختلاف في السياقات الاجتماعية و الدلالات الزمانية بالاضافة الى وجود الاختلاف في بعض الاجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة (اختلاف المنهج ,ادوات جمع البيانات ,نوع العينة ,وخصائصها )

## ثالثا :صياغة النتائج العامة للدراسة :

لقد كان الهدف الاساسي من دراستنا هو معرفة "دور العملية الاتصالية في التقليل من الصراعات التنظيمية في مديرية الشؤون الدينية والاقواف من جهة ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالعملية الاتصالية من جهة اخرى , وقد اكدت النتائج المتحصل عليها من الاستمارة والملاحظة التي اجريناها فقد ثبت صدق الفرضيات الثلاث بانه الفرضية العامة مفادها "الى اي مدى تساهم العملية الاتصالية في التقليل من

الصراعات التنظيمية قد تحققت امبريقيا وهذا ما اكده الجدول التقاطعي رقم 34 بان نسبة 100% من مجموع افراد العينة يؤكدون انه كلما كانت سهولة في الاتصال تكون هناك روابط قوية بين الموظفين ويقل الخلاف بينهم و بالتالي يكون هناك توازن بين اجزا العملية الاتصالية وتفادي الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة .

وبالاضافة الى هذا توصلنا الى النتائج التالية :

- ✓ ان العملية الاتصالية تساهم في تسهيل مهام الموظفين.
- ✓ ان الادارة تعمل على التوفيق بين اطراف الصداق .
- ✓ ان المؤسسة تتبع استراتيجية في التعامل مع الموظفين .
- ✓ ان الاتصال مع الزملاء يحفز اكثر للقيام بالعمل كما انه يساعد على توطيد العلاقة بينهم .
- ✓ ان الصراع يظهر داخل المؤسسة عند ضعف الاتصال .
- ✓ ان وضوح الاوامر والتعليمات يؤدي الى التقليل من الخلافات .

# خاتمة

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة دور العملية الاتصالية في التقليل من الصراعات التنظيمية لدى أعمال مديرية شؤون الدينية و الأوقاف حيث تناولنا في فصول دراستنا مختلف القضايا النظرية و الامبريقية التي عالجت مسألة العملية الاتصالية كمتغير مستقل و الصراع التنظيمي كمتغير تابع ، هذه العلاقة الترابطية بين هذه المتغيرات دفعتنا إلى تقصي علاقة محددة بين الاتصال و الصراع التنظيمي، و لتحقيق هذا المسعى تناولنا في الفصل الأول بمختلف جزئياته من مبررات و اختيار الموضوع و أهدافه و الإطار المفاهيمي، بالإضافة إلى فروض الدراسة و مختلف الأطر النظرية التي أثارت العديد من القضايا حول أهم مرتكزات الصراع التنظيمي من أهمية ،مجالات، مستويات.....

مما قادنا إلى تحديد تصور محدد عالجنا في ضوئه متغيرات الدراسة و الذي تعمق أكثر عند تعرضنا لمختلف الدراسات الميدانية التي حاولت إيجاد ارتباط بين العملية الاتصالية مع بناء إشكالية ،فروض الدراسة و كذلك الأهداف بالاعتماد على المنهج الوصفي و اختيار المسح الشامل بالاستعانة بالاستمارة و الملاحظة البسيطة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة.

و من خلال تبويب البيانات و تحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن للاتصال الفعال إستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية و كل من الاتصال الرسمي و الغير الرسمي لهما دور في التقليل من الصراعات التنظيمية بالإضافة إلى المرونة في العملية الاتصالية تساهم في التقليل كم الخلاف بين العمال.
- و على هذا الأساس يبدو لنا أن الاتصال يعتبر عصب العملية الإدارية ،فجوده مهم لأي مؤسسة حتى تتجنب إدارة المؤسسة الوقوع في الخلافات و التعارض الذي ينجم عن الصراعات فتجسد لنا هذا ميدانيا.
- فمسار هذه النتائج تعكس واقعا اجتماعيا و تحكمها مجموعة من الأطر المرتبطة بالبناء التنظيمي و عليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التقصي و البحث.



## قائمة المصادر و المراجع:

1. احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
2. احمد عرفة: فعالية التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، 2002.
3. العديلي ناصر: السلوك الانساني، منظور كلي مقارن من منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
4. الطويل هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، 2001.
5. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2010.
6. المغرين كمال محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1995.
7. السيد عبد الحميد عطية: محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
8. بدر حامد احمد: قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة.
9. تسلاين زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار البازوري للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
10. جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر، عمان، 2004.
11. خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2002.
12. خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاضم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000.
13. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.
14. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دومة، دار النشر، الجزائر، 2002.
15. زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
16. محمد حسن العمائرة: مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2002.

17. محمد ناجي جوهر:الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية  
2000،
18. محمود فهمي العطروري:العلاقات الادارية في المؤسسات العامة و  
الشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1969.
19. محمد عبد الحميد:دراسة الجمهور في بحوث الاعلام، ط1، القاهرة، عالم الكتب  
1993،
20. محمد عبيدات ،محمد ابو نصار، عقلة مبيضين:منهجية البحث العلمي  
"القواعد، المراحل، و التطبيقات، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الجامعة  
الاردنية، دائرة المكتبة الوطنية، 1999.
21. مصطفى حجازي:الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارية، ط1، دار  
الطليلة ،بيروت، 2001.
22. ميشيل ارمسترونغ:اذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون ناجحا، مكتب جريز  
للترجمة ،بيروت، 2001.
23. ناجي معلا:التفاوض الاستراتيجي و الاساليب ،مدخل في الحوار و  
الاقناع، مطابع الغنار، ط2، الاردن، 2000.
24. ناصر قاسمي:الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر ،  
ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
25. عبد الله بن الغماز و اخرون:واقع الاتصالات الكتابية في الاجهزة الحكومية،  
معهد الادارة العمدة، الرياض، 1995.
26. عاشور احمد صقر:السلوك الانساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية،  
دط، مصر، 1990.
27. عبد الله ابراهيم العمار:واقع الاتصالات الكتابية في الاجهزة الحكومية، دراسة  
مقارنة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995.
28. غياث بوتلجة:مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية،  
ط2، الجزائر، 2006.
29. غريب عبد السميع غريب:الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر،  
مؤسسة شياب الجامعية، الاسكندرية، 2004.
30. فاضلي ادريس:الوجيز في المنهجية و البحث العلمي، جتمعة الجزائر  
2003،
31. سنان الموسوي:الادارة المعاصرة، الاصول و التطبيقات، دار المجدلوي للنشر  
و التوزيع، ط1، عمان، 2004.
32. سعيد ياسين ناصر:الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها، مركز  
حايد، مصرن 2000.

33. شلابي زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
34. كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، عمان، 2004.
35. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل لنشر و التوزيع، 2004.
36. هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، اساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
37. واصل جميع المومني: المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008.

#### القواميس:

1. احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982
2. منير حجاب: المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2004.
3. ناصر قاسيمي: دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، الجزائر.

#### المذكرات:

1. العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
2. العتيني طارق موسى: الصراعات التنظيمية و اساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط، المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
3. نجية ههوب: اساليب الاتصال مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2001-2002.
4. صفية رماس: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
5. كسيرة امينة: الاتصال و التربية البيئية الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الاعلام، قسم علوم الاعلام و الاتصال، 2010-2011.

## المجلات و الدوريات:

1. المهدي سوزان بنت محمد وهيبة، حسام إسماعيل: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عبد الله حسن، مصر، ج3، العدد 24.
2. عبد الوهاب علي محمد: دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م20، ع4، الإمارات العربية.

# الاقتراحات

ما يمكن قوله بإيجاز فيما يخص التوصيات الخاصة بهذه الدراسة و خاصة فيما يتعلق بمديرية الشؤون الدينية لولاية تيارت:

- إعطاء قيمة اكبر لعملية الاتصال التنظيمي و خاصة بالنسبة للإطارات و المشرفين التي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.
- القيام بأعمال جماعية و ترفيحية من اجل الحد من الصراع بين الأطراف المتصارعة.
- التعرف على الصراع و فهمه و كيفية التعامل معه و ذلك عن طريق وجود ندوات داخلية و خارجية للمؤسسة.
- تقسيم العمل بانتظام يؤدي إلى الحد من الصراع التنظيمي.
- توسيع أماكن العمل فان كانت الظروف الفيزيائية غير ملائمة تخلق سوء الاتصال بين الأفراد و يؤدي إلى وجود صراعات داخل المنظمة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

من 20 الى 30 سنة  من 31 الى 40 سنة

50 من 41 الى سنة  من 51 سنة فما فوق

3- الاقدمية:

من سنة الى 5 سنوات  من 6 سنوات الى 10 سنة

من 11 سنة الى 15 سنة  من 15 فما فوق

4- الوضعية التعليمية:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- المستوى الوظيفي:

إطارات  عمال تحكم  عمال تنفيذ

المحور الثاني: الاتصال الفعال استراتيجية في حل الصراعات التنظيمية؟

6- هل توجد سهولة في الاتصال بالإدارة؟

نعم  لا

7- هل الاتصال مع الزملاء يحفزك أكثر القيام بعملك؟

نعم  لا

8- من أين تصلك المعلومة؟

اجتماعات  الإعلانات

المسؤول المباشر  الهاتف

9- متى تصلك المعلومات؟ قبل البدء بالعمل  خلال فترة العمل

بعد الانتهاء من العمل   
10- هل تتصل بكم الإدارة بهدف؟ تقديم قرارات تنفيذ  أوامر

وتعليمات  توجيهات  أخرى تذكر.....  
11- ماهي الوسيلة التي تفضلها الاتصال بالإدارة؟ الاجتماعات

الإعلانات  الهاتف   
أخرى تذكر.....

12- هل ترى ان هناك خطة معينة في التعامل مع الموظفين؟؟  
لا  نعم

13- هل ترى ان الاتصال يساعد على توطيد العلاقة داخل المؤسسة في الموظفين؟  
دائماً  أحياناً  أبداً

المحور الثالث: الاتصال الرسمي والغير رسمي لها دور في تلصيق من الطرقات  
التنظيمية:

14- تعتمد الإدارة على الاتصال الغير الرسمي في إيصال المعلومات الى موظفين؟  
دائماً  أحياناً  أبداً

15- تهتم الإدارة بإيصال الرسالة الموظفين اكثر من تلقي الاستجابات؟  
نعم  لا

16- هل الإعلانات وسيلة مهمة في مؤسستكم لا يصلح التعليمات اليك بسرعة؟؟  
دائماً  أحياناً  أبداً

17- هل تهتم الإدارة بالشكاوي واقتراحات العمال؟؟  
أبداً  دائماً  أحياناً

18- هل تعتمدون على الإشاعة كمصدر للحصول على المعلومات الخاصة بمؤسستكم  
نعم  لا

19- اذا كانت الإجابة " نعم " هل يرجع ذلك الى:

- تخص المعلومات الرسمية

- كثرة التجمعات من الزملاء

- احتكار المعلومات

- أخرى تذكر.....

20- هل تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات اليك؟

نعم  لا

21- ما نوع الاجتماعات التي تعقدها الإدارة مع عمالها؟

دورية  غير دورية

22- إذا كانت الإجابة " دورية " كم تعقد في السنة؟

- مرة على الأقل

- مرتين

- اكثر من مرة

23- في حالة مواجهتك لمشكلة بمن تتصل فورا؟

رئيس المصلحة  النقابة  احد الزملاء   
المدير  أخرى تذكر.....

24- تتقبل الإدارة الانتقادات التي توجه اليها؟

دائما  أحيانا  ابدا

25- تتجنب الإدارة موقف اتخاذ قد تؤدي الى الخلاف مع الموظفين؟

دائما  أحيانا  ابدا

26- هل تتخذ الإدارة تجاهل الصراع بين الطرفين المتصارعين؟

نعم  لا



27- تفضل الإدارة تجاهل الصراع بين الطرفين المتصارعين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

28- هل ترى الإدارة لها دور في اقناع الطرفين المتصارعين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

29- هل تعمل الإدارة على التوفيق بين الأطراف الصراع؟

دائماً  أحياناً  أبداً

30- هل في رأيك سهولة الاتصال يقوي العلاقات بين العاملين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

31- هل ضعف الاتصال يؤدي الى الصراع بين العاملين في المؤسسة؟

نعم  لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

جامعة ابن خلدون

قسم علم اجتماع الاتصال

تيرات

# استمارة

العملية الاتصالية و دورها في التقليل من الصراعات التنظيمية

أخي الكريم، أختي الكريمة :

نقدم لكم هذه الوثيقة العلمية، المتمثلة في استمارة بحث، المراد إعداده لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال.

فالرجاء منكم تقديم إجابة صادقة و أمينة، بغية خدمة البحث العلمي في الجزائر.

كما نحيطكم علما أن

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

من إعداد الطالبتين :

- بن شعيب مليكة
- بوسدر صبيحة

السنة الجامعية

2016 – 2015

# المدير

مصلحة التعليم القرآني و  
الثقافة الإسلامية و التكوين

مصلحة المستخدمين و الوسائل  
و المحاسبة

مصلحة إرشاد الشعائر  
الدينية و الأوقاف

مكتب الشعائر  
الدينية

مكتب الإرشاد و  
التوجيه الديني

مكتب الزكاة

مكتب الثقافة  
الإسلامية و التكوين

مكتب التعليم  
القرآني

مكتب الوسائل

مكتب  
المستخدمين

مكتب  
المحاسبة

الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف

## الملحق رقم: 02

### جدول الكلمات المفتاحية:<sup>1</sup>

| الكلمات بالفرنسية        | الكلمات بالعربية |
|--------------------------|------------------|
| communication            | اتصال            |
| Communication formelle   | اتصال رسمي       |
| Communication informelle | اتصال غير رسمي   |
| Stratégie                | إستراتيجية       |
| Rumeur                   | إشاعة            |
| Conflit                  | الصراع           |
| Conflit organisationnel  | صراع تنظيمي      |
| Entreprise               | مؤسسة            |
| Administration           | إدارة            |

<sup>1</sup>ناصر قاسمي: دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، الجزائر، ص141.