

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دور الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة

الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسباكة - تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

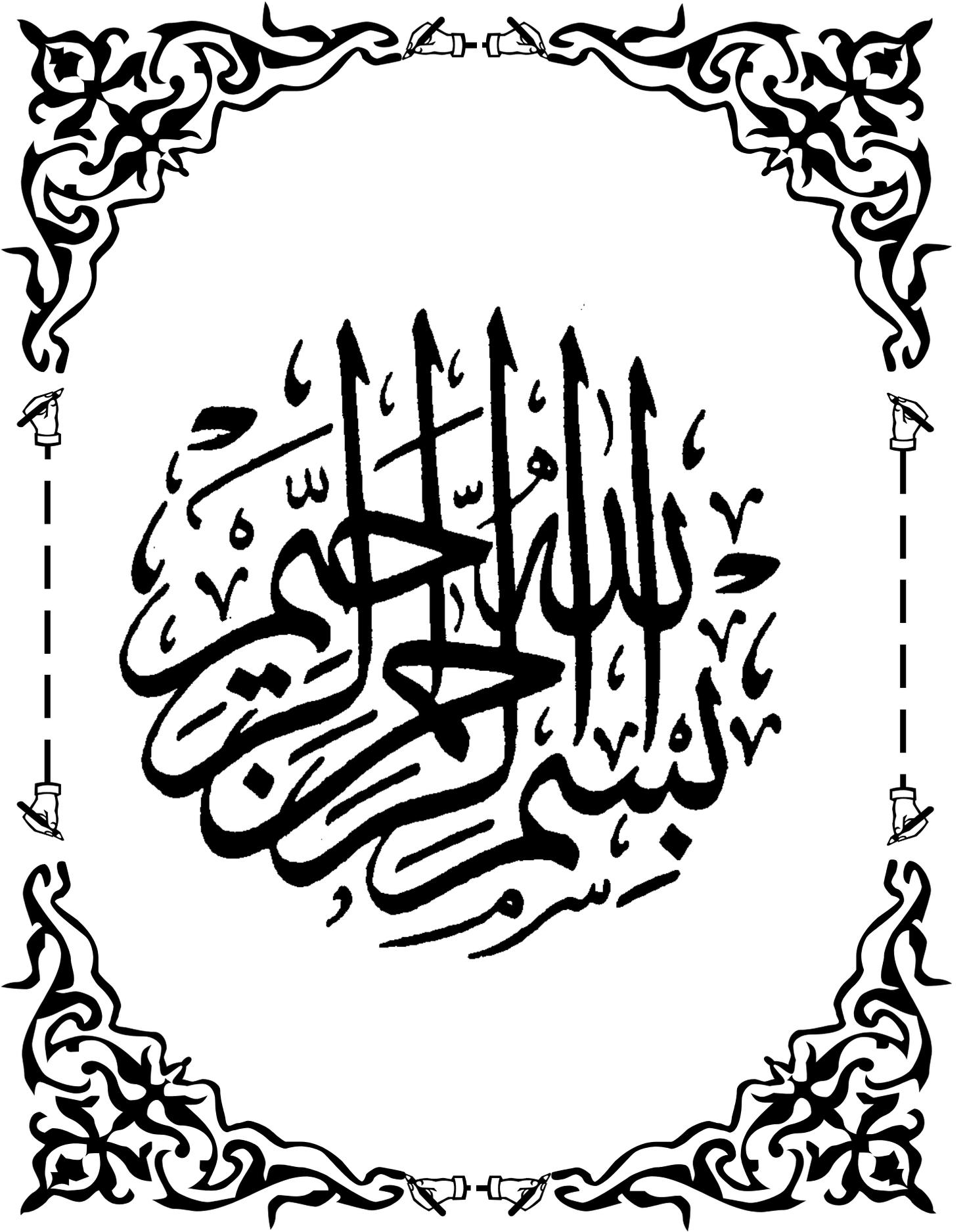
- هشور محمد لمين

إعداد الطالبتين:

- سعدي فاطمة

- عوعاش مريم

السنة الجامعية: 2016 - 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الشكر والحمد لله الواحد الأحد كثيرا طيبا مباركا

ولك يا رب على ما أنعمت علينا من قوة وصبر الذي وفقنا بقضاء وقدر بإنهاء هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف " هيشور محمد ملين" الذي أشرف على عملنا هذا وسهل لنا الطريق في انجاز هذا البحث ، الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة، حيث وجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب فكان بذلك نعم المشرف ونعم الأستاذ.

إلى كل الأساتذة الأفاضل، الذين لا مذك أمام كرمهم وعطائهم ونصحهم سوى الاعتراف بالجميل وخاصة إلى الأساتذة "ياحي عبدالمالك، تيش تيش سليمان محمد أمين، بوشارب خالد" الذين كان هم الفضل الكبير علينا، فلولاهم ما رفعت أقلامنا وسال حبرها على أوراقها كانت بيضاء، لا معنى لها، إلي كل عمال مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى عمال المؤسسة الوطنية للسباكة – تيارت-

على تعاونهم معنا.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر

إلى كل من يجمعنا بهم رباط العلم من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء جميعا نهدي ثمرة جهدنا.

إهداء

إلى عقول تسعى تطلعا إلى أسرار هذا الكون، ومن أرواح متعلقت برب أجلال، يطيب
لي أن الحمد لله الذي وفقني على إنهاء هذا البحث المتواضع
إلى نبع أكنان...وكل أكنان، إلى التي أعطت من روحها لتبقى أرواحنا، إلى خير من
نطق بها لساني أمي..ثم أمي..ثم أمي حفظها وأطال في عمرها
إلى الذي كان لي نعم المعين منذ نعومت أظفري
إلى الذي تعب من أجل سعادتني ونجاحي
إلى رمز العطاء
إلى من كان لي المثل الأعلى في أكياة،
أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره
إلى الذين غمروني بدعواتهم، جدي وجدتي "أم الشيخ" و "زهرة"
حفظهم الله و أطال في عمرهم
إلى أعظم ما أهداني الله في هذه الدنيا إخواني "محمد، إسماعيل، نبيل"
و اخواتي "فريدة، أمال، خمامت، عوالي"
إلى فرحت وسرور أكياة البراعم "بشرى، آلاء، أميرة، لؤي، وائل، ردينت، إيار، صحر،
صبرين، أسيناس، أشرف علي"
إلى عمي مولاي علي وعائلته الصغيرة، إلى كل الأهل والأقارب إلى كل عائلت
"سعدى" وعائلت "قروشن"
إلى كل أحباب مسيرتي، إلى الصديقات وأحلى الذكريات: إسمهان، نادية، نوال،
سعاد، خضرة، فطيمت، كريمت، كلثوم، زوليخت، فتيةت، حنان، حوريت، إيمان،
خيرة، ميمونت، آسيا"
إلى من شاركتني في المذكرة الريميلت "عواشن مريم"
و الأخت العزيزة "فوزيت" التي ساندتنا كثيراً في كتابت المذكرة .

فاطمة

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب أجنحتي إلا برؤيتك الله جل جلاله .
إلى من بلغ الرسالت وأدى الأمانت ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله باهيبته والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثمارا قد خان قفافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوما أهدي بها اليوم وفي الغد إلى والدي العزيز.

إلى ملاكي في أحياء إلى معنى الحب وأكثان وسيمة أحياء وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى أكبايب أمي أكبيبت

إلى الذي طالما كان عوناً وسنداً لنا في هذا البحث الدكتور الكريم والفاضل "هيشور محمد طين"

إلى من زرعوا في قلبي التفاؤل والأمل إلى من شجعوني وأفاضوا علي برحمتك ربي ينابيع الثقة إخوتي وردة، حوريت، عولت، نوال، حبيب، سيد علي خاصة "محمد" أسأل الله لهم النجاح والسعادة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي إلى صديقاتي : الزهرة ، فاطمة ، رقيت ، حوريت ، ناريت ، إلى من كانت سنداً لي في اتمام هذا العمل المتواضع "سعدتي فاطمة".

و الأخت العزيزة " فوزيت " التي ساندتنا كثيراً في كتابة المذكرة .

مريم



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	يوضح طرق الاتصال التنظيمي	01
51	يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي	02
53	يوضح نافذة جوهاري	03
83	يوضح العينة المنتقاة للدراسة	04
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	06
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	08
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	09
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	10
91	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	11
94	يوضح طرق الاتصال الأكثر انتشاراً أو المعمول بها في المؤسسة	12
96	يوضح أسباب الاتصال بالإدارة	13
97	يوضح تقييم عملية الاتصال بين الإدارة والعمال	14
98	يوضح شعور العامل بأن المسؤول المباشر يهتم برأيه حول مسائل تخص العمل	15
99	يوضح الصعوبة التي يجدها العمال في توضيح آرائهم المتعلقة بالعمل إلى المسؤول المباشر	16
100	يوضح أسباب الصراع داخل المؤسسة	17
101	يوضح الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لمعالجة أسباب الصراع	18
102	يوضح قيام المؤسسة بعقد اجتماعات كل المشاكل الداخلية	19
103	يوضح تدخل الإدارة عند حدوث الصراع بين الأطراف	20
104	يوضح وصف عملية الاتصال بين العمال والمسؤولين كل في مستواه داخل المؤسسة	21
105	يوضح ضرورة الاتصال بين العمال والإدارة لزيادة فعالية الجماعة والتغلب على المشكلات	22
107	يوضح دور التنسيق بين العمال والإدارة في مواجهة مصاعب العمل داخل المؤسسة	23
108	يوضح فئات العمال بأهمية التعاون لمواجهة المشاكل في بيئة العمل داخل المؤسسة	24
109	يوضح آراء العمال حول المقابلة الفردية كوسيلة لطرح المشاكل في العمل	25
110	يوضح الجهات المستفيدة من الاتصال وقت حدوث المشاكل	26

111	النتائج الناجمة عن حدوث الصراعات في المؤسسة	27
112	يوضح أهمية وجود قنوات الاتصال داخل المؤسسة	28
113	يوضح اهتمامات الإدارة داخل المؤسسة	29
114	يوضح الإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسة لمعالجة أسباب الصراع	30
116	يوضح أهم الجوانب الضرورية للحد من الصراع التنظيمي	31
117	يوضح الخطوات التي تجعل عملية الصراع مفيدة وأكثر فعالية	32



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	يوضح مراحل العملية الاتصالية	01
27	يوضح أنواع الاتصال التنظيمي	02
28	يوضح الاتصال النازل	03
29	يوضح الاتصال الصاعد	04
30	يوضح الاتصال الأفقي	05
31	يوضح شبكة العجلة	06
33	يوضح شبكة السلسلة	07
34	يوضح شبكة الدائرة	08
35	يوضح شبكة الاتصال في كل الاتجاهات	09
36	يوضح مستويات الاتصال التنظيمي	10
49	يوضح طبيعة ونشأة الصراع	11
63	يوضح أساليب حل الصراع حسب نموذج بليك وموتون	12
65	يوضح الخلايا الأربعة للنموذج الموقفي للصراع	13
68	يوضح القوة والمعنى في الطروحات الماركسية	14
78	يوضح مجتمع البحث	15
83	يوضح العينة المنتقاة للدراسة	16
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	17
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	18
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	19
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	20
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	21
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	22
91	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	23



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

أ.....	شكر وعرفان
ب.....	إهداء
د.....	قائمة الجداول
ج.....	قائمة الأشكال
هـ.....	فهرس المحتويات
و.....	ملخص
01.....	مقدمة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

04.....	أولا- إشكالية الدراسة
06.....	ثانيا- فرضيات الدراسة
07.....	ثالثا- أسباب اختيار الموضوع
08.....	رابعا- أهمية الدراسة
08.....	خامسا- أهداف الدراسة
09.....	سادسا- تحديد مفاهيم الدراسة
13.....	سابعا- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: قراءة في عموميات الاتصال التنظيمي

25.....	تمهيد
26.....	أولا- مراحل عملية الاتصال
27.....	ثانيا -أنواع الاتصال التنظيمي

30	ثالثا - طرق الاتصال التنظيمي
32	رابعا - شبكات الاتصال التنظيمي
35	خامسا - مستويات الاتصال التنظيمي
36	سادسا - قواعد وأسس عملية الاتصالات الإداري
37	سابعا - أهمية الاتصال التنظيمي
38	ثامنا - أهداف الاتصال التنظيمي
39	تاسعا - معوقات الاتصال التنظيمي
40	عاشرا - المداخل النظرية المفسرة للاتصال التنظيمي
45	خلاصة

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

48	تمهيد
49	أولا - كيف ينشأ الصراع
49	ثانيا - أهمية الصراع التنظيمي
50	ثالثا - مستويات الصراع التنظيمي
51	رابعا - أنواع الصراع التنظيمي
54	خامسا - نماذج الصراع التنظيمي
55	سادسا - الاتجاهات الفكرية نحو الصراع
56	سابعا - أسباب الصراع التنظيمي
59	ثامنا - مراحل الصراع التنظيمي

60	تاسعا - آثار الصراع التنظيمي
63	عاشرا - أساليب حل الصراع
66	حادي عشر - المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي
74	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

76	تمهيد
77	أولا- مجالات الدراسة
77	1-1- المجال المكاني
77	2-1- المجال البشري
78	3-1- المجال الزمني
79	ثانيا- منهج الدراسة
80	ثالثا- أدوات جمع البيانات
82	رابعا- عينة الدراسة وخصائصها
83	خامسا- أساليب التحليل
92	خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

94	أولا- عرض وتبويب وتحليل نتائج الدراسة
119	ثانيا- مناقشة وتفسير النتائج
119	01- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات

فهرس المحتويات:

122.....	02-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
123.....	ثالثا- النتيجة العامة للدراسة.....
124	خاتمة.....
126.....	التوصيات والاقتراحات.....
129	قائمة المراجع.....

الملاحق

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية في مؤسسة السباكة الوطنية بتيارت.

إشكالية الدراسة: وتمثلت في الإجابة عن التساؤل المركزي التالي: إلى أي حد يسهم الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مؤسسة السباكة بتيارت.

الأسئلة الفرعية:

1- إلى أي حد يسهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب التجنب؟

2- إلى أي حد يسهم الاتصال الصاعد في تفعيل أسلوب التعاون؟

أهداف الدراسة

- محاولة معرفة دور الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

- محاولة معرفة دور الاتصال النازل وأسلوب التجنب للحد من الصراع التنظيمي.

- محاولة التعرف على واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسباكة.

- محاولة التعرف على آليات وميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة.

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: بلغ مجتمع البحث 300 موظف وطبقنا عليهم العينة العشوائية الطبقية،

وأخذنا نسبة 30%.

من المجتمع الاصيلي للمبحوثين حيث كانت عينة البحث 90 موظفا، وتم جمع البيانات في

هذه الدراسة بواسطة المقابلة، الملاحظة كأداة ثانوية مساعدة، والاستمارة كأداة رئيسية والتي

احتوت على ثلاثة محاور:

المحور الأول وتضمن البيانات الخاصة للمبحوثين، أما المحاور الأخرى فتمثلت في الفرضيات

الفرعية للدراسة.

وبعد الانتهاء من تفرغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت هذه الدراسة إلى

النتائج التالية:

- لا يسهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب التجنب للحد من الصراع التنظيمي.

- يسهم الاتصال الصاعد في تفعيل أسلوب التعاون للحد من الصراع التنظيمي.

وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات والاقتراحات.



مقدمة

لقد شهد النظام الحالي عدة تحولات وتطورات في مجالات عدة بالخصوص في المجال الإداري، الأمر الذي يقتضي من المنظمات وبمختلف تخصصاتها السعي وراء البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل التحديات، ولعل الاهتمام بالاتصال هو أحد هذه المداخل، ويرجع هذا إلى الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمختصين في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً، من خلال قدرته على المساهمة إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر الاتصال من المتطلبات الأساسية في أي منظمة من أجل إحداث التنسيق بين مختلف أقسامها وأنشطتها، فأغلب الإداريين يرون في عملية الاتصال الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية في الأفراد، والارتقاء بمستوى أداء المنظمة، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر توفير نظام اتصال فعال باعتباره وسيلة نقل المعلومات من خلال الإرسال والاستقبال على كافة المستويات التنظيمية داخل وخارج التنظيم لتحقيق أهداف تنعكس على الفرد والتنظيم معا لذا تعتمد عليه المنظمة في مزاولة كافة العمليات الإدارية.

ومما لا شك فيه أن الاتصال ضروري لتحسين العلاقات الإنسانية بين العمال وشعورهم بالرضا عن العمل، حيث أن استخدام أساليب الاتصال بالشكل المناسب يقطع السبل أمام الأخبار والإشاعات الكاذبة التي تؤدي إلى سوء العلاقات داخل المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد والجماعات داخلها أي تأثير على اتجاهاتهم، لهذا تسعى الإدارة إلى خلق جو من التفاعل المتواصل والذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة التماسك والتعاون فيما بينهم، ويبقى هذا الأخير محكوم بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة من الصراع.

فالصراع التنظيمي أمر حتمي في سائر المنظمات، حيث يعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، وتتوقف كفاءة وفاعلية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها كيفية تسوية هذه الصراعات، والعمل على الاستفادة من نواحيها الإيجابية، كونه لا يمثل خطراً في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته، وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك أساليب وطرق جديدة للتقليل من حدته.

ومحاولة منا الإحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم موضوع دراستنا إلى خمسة فصول جاءت

كالآتي:

الفصل الأول: وفيه تعرضنا لموضوع الدراسة والذي تضمن الإشكالية وصياغة الفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، ومفاهيمها والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وفيه تعرضنا إلى الاتصال التنظيمي والذي تضمن مراحل عملية الاتصال، أنواعه، طرق وشبكات الاتصال، مستوياته، قواعده وأساسه، أهمية وأهداف الاتصال ومعوقاته، بالإضافة إلى المداخل النظرية المفسرة للاتصال.

الفصل الثالث: وفيه تعرضنا إلى الصراع التنظيمي والذي تضمن طبيعة نشأته، أهميته، مستوياته وأنواعه، نماذج والاتجاهات الفكرية للصراع، والأسباب المؤدية إليه، المراحل والآثار وأساليب حل الصراع المداخل النظرية المفسرة له.

الفصل الرابع: وفيه تعرضنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تضمن مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات عينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى أساليب الدراسة.

الفصل الخامس: تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، فمن خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات وتفرغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، وعرض كيفية يتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فروضها والدراسات السابقة، وعرض النتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول:

تقديم الدراسة

أولاً- الإشكالية

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع الهامة في الأدبيات التنظيمية، حيث شغل بال المفكرين والمتخصصين بالتحليل والدراسة، وذلك من أجل الكشف عن الخصائص الواقعية والأهداف الحقيقية التي يرمي إليها الاتصال في المؤسسات الحديثة، لذلك يعتبر الاتصال من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، حيث لا توجد أي مؤسسة تنشط في سيرورة موحدة ومتكاملة دون أن تكون محكومة بشبكة اتصالات تربط كافة أجزائها وفروعها في نسق موحد ومنظم.

فالالاتصال أساس كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة كنسق مفتوح، ويرجع فشلها أو نجاحها إلى طبيعة نمط الاتصال الذي تتبناه لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، من أجل تطوير قدراتها وكفاءتها لمواجهة التغيرات الحاصلة، ولتفعيل العلاقة داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها يتطلب إقامة علاقات إنسانية واجتماعية بين أفرادها وتنمية روح التعاون بينهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال إرسال واستقبال المعلومات والقرارات، الأوامر، المطالب، الآراء، المواقف لممارسة الوظائف، ويشترط لحدوثه التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد.

والملاحظ أن الاتصال في الهيكل التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، تعمل على خلق جو تعاوني يسهل تبادل المعلومات كما يساعد على الفهم المشترك والثقة المتبادلة، كونه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة وهذا من أجل تغيير توجهاتهم وسلوكياتهم ودوافعهم للعمل والرغبة في ذلك، وتقبلهم لأهداف وسياسات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يعكس درجة التماسك والتفاعل بين الأفراد وهذا الترابط يمكن أن يؤدي إلى الانسجام والاتفاق في بعض المواقف والتعارض والاختلاف في البعض الآخر، وهذا التعارض في أهداف ومصالح كل طرف من الأطراف بشكل متزامن يؤدي إلى حدوث ما يعرف بظاهرة الصراع التنظيمي .

والصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية وصحية موجودة في كل المؤسسات، حيث يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، فهو ينتج من اختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة في وجه تجسيد أهداف ورغبات جهات أخرى، لذا أصبح من ضروري على إدارة المؤسسة الاعتراف به باعتباره سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، والتعرف على أسبابه ومصادره سعياً إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، وغالباً ما تحصل صراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، والمتمثلة في الاختلاف في القيم، الاتجاهات، المؤهلات، المدركات.

كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية، كانهدام أنظمة الرقابة، عدم التنسيق بين الوظائف، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وضوح خطوط الاتصال، وهو ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعارف التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية وتوظيفها بشكل إيجابي لصالح التنظيم ككل.

وتشهد المؤسسة الجزائرية على غرار باقي مؤسسات دول العالم العديد من المشاكل سواء في مجال التسيير أو في مجال الإنتاج وغيرها من المشاكل التي جعلتها في أزمة حقيقية، وهذا ما أدى بها إلى الفشل في استخدام التقنيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية خاصة في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة والعمال، نتيجة لوجود خلل في شبكة العلاقات بين مختلف المستويات، وهو ما أدى إلى حدوث صراعات تنظيمية.

وانطلاقاً من هذا سنحاول ضمن هذه الدراسة الحالية معرفة مدى إسهام الاتصال السائد داخل مؤسسة السباكة في التقليل من حدة الصراع التنظيمي، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: إلى أي حد يسهم الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مؤسسة السباكة بتيارت؟

الأسئلة الفرعية:

1- إلى أي حد يسهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب التجنب بمؤسسة السباكة بتيارت؟

2- إلى أي حد يسهم الاتصال الصاعد في تفعيل أسلوب التعاون بمؤسسة السباكة بتيارت؟

ثانيا- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

يسهم الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي بمؤسسة السباكة بتيارت.

الفرضيات الفرعية:

1- يسهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب التجنب بمؤسسة السباكة بتيارت.

سنعتمد في تحليل هذه الفرضية على المؤشرات التالية:

- ✓ طرق الاتصال.
 - ✓ أسباب الاتصال بالإدارة.
 - ✓ تقييم عملية الاتصال.
 - ✓ معالجة أسباب الصراع.
 - ✓ أسباب الصراع داخل المؤسسة.
 - ✓ عقد اجتماعات لحل المشاكل الداخلية.
 - ✓ كيفية التعامل مع حدوث صراع بين الأطراف.
- 2- يسهم الاتصال الصاعد في تفعيل أسلوب التعاون بمؤسسة السباكة بتيارت .

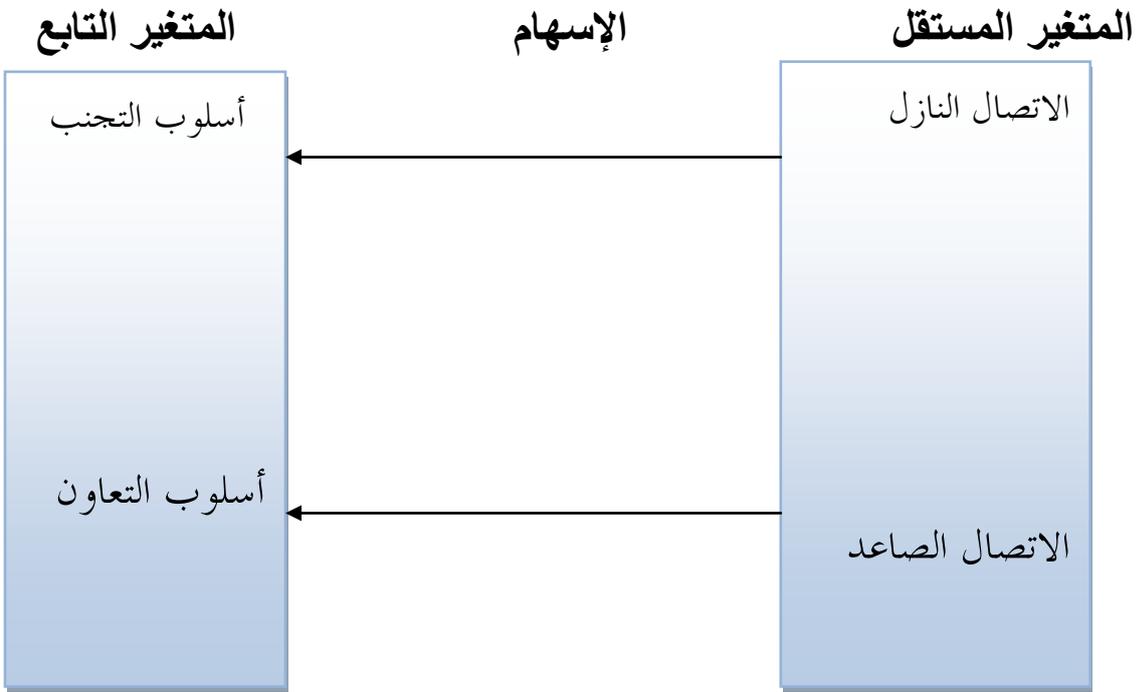
مؤشرات الفرضية الثانية كالتالي:

- ✓ عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين.
- ✓ الاتصال وفعالية الجماعة.
- ✓ الاتصال والتغلب على المشكلات.
- ✓ التنسيق بين الإدارة والعمال.
- ✓ المقابلة الفردية.
- ✓ الجوانب الضرورية للحد من الصراع التنظيمي.
- ✓ الخطوات الأكثر فعالية للحد من الصراع التنظيمي.

النموذج الفرضي للبحث

(الصراع التنظيمي)

(الاتصال التنظيمي)



المصدر: إعداد الطالبتين

ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع:

كل موضوع يطرح للدراسة إلا وثمة جملة من الأسباب التي تدفع الباحث نحو هذا الموضوع دون غيره من الموضوعات الأخرى، وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع موجهاً بأسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية، ومن جملة هذه الأسباب:

الأسباب الذاتية:

- الميل إلى دراسة الموضوع والرغبة في التوسع فيه أكاديمياً.
- توسع المعارف وبناء قاعدة بيانية حول موضوع الدراسة وزيادة فهمه.
- يندرج ضمن التخصص العلمي تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- تندرج هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

الأسباب الموضوعية:

- توفر التراث النظري والمعرفي حول موضوع الدراسة.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- الموضوع قابل للدراسة في المؤسسة التي نحن بصدد إجراء الدراسة فيها.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا هاما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة الجزائرية وهو دور الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي.

رابعاً- أهمية الدراسة

- محاولة معرفة أهمية الاتصال التنظيمي في حياة المؤسسة مجال الدراسة.
- محاولة تشخيص ظاهرة الصراع التنظيمي في البيئة التنظيمية للمؤسسة.
- محاولة التعرف على آليات وميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة .
- محاولة التعرف على مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسياحة.

خامساً- أهداف الدراسة :

- تشخيص مدى إسهام الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي .
- معرفة أنواع الاتصال التنظيمي في المؤسسة ومدى استخدامه في مجال العمل التنظيمي.
- السعي من خلال هذه الدراسة المتواضعة للبحث عن الأسباب المؤدية لظاهرة الصراع داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تمثل استكمالاً لدراسات أخرى تناولت جوانب مغايرة حول موضوع الاتصال والصراع داخل المؤسسة.
- يمكن أن يكون هذا البحث إنطلاقة لبحوث مستقبلية في نفس السياق.

سادسا- تحديد المفاهيم:

تعريف الاتصال عند تشارلز كولي: فقد أشار إلى الاتصال باعتباره ميكانيزم يوجد من خلاله العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات والنغمات، الصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان⁽¹⁾.

يتضح من خلال التعريف أن الاتصال هو عملية تتم بواسطة تشكّل علاقات بين الأفراد والجماعات وذلك باستخدام رموز وإشارات تضمن لنا فهم الرسالة المراد توصيلها.

ويعرف محمد فتحي الاتصال التنظيمي: بأنه تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا⁽²⁾.

ركز الباحث في تعريفه على التفاعل داخل المنظمة أنه يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل وتبادل المعلومات بين مستويات التنظيم من خلال فتح كل قنوات الاتصال سواء الرسمية والغير رسمية ونرى أنه أهمل في هذا التعريف مصطلح الإشارات والرموز.

4- ويعرفه عبد الباري درة ومحفوظ جودة: بأنه تلك العملية التي بواسطتها يرسل المديرون معلومات ومعاني لعدد كبير من العاملين في تنظيمهم ولأشخاص آخرين ذوي علاقة وتنظيمات أخرى في البيئة المحيطة بهم⁽³⁾.

¹ - العربي بن داود: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، العدد 16، سبتمبر، 2014، ص: 168.

² - المرجع نفسه، ص: 169.

³ - عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحني نظامي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:

يتضح من خلال التعريف أن الاتصال لا يشمل البيئة الداخلية للمنظمة فقط، وإنما هو مفهوم واسع له علاقة أيضا بالبيئة الخارجية باعتبار أن المنظمة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر، كونها كيان خارجي يتواجد ضمن نسق اجتماعي كبير مثل: المؤسسات البنكية، الشركات المنافسة، العملاء، الزبائن.

ويعرفه Jablin على أنه: التبادلات التي تخص المعلومات والتأثيرات بين أعضاء المنظمة ما، حيث يكون لواحد منهم سلطة رسمية (الرئيس) كما تم تحديدها بواسطة مصادر رسمية في المنظمة لتوجيه أنشطة الآخرين وتقييمها⁽¹⁾.

يرز الباحث في هذا التعريف أن الاتصال هو مجمل ما يتلقاه طرفين من المعلومات وخبرات الشيء الذي يجعل بينهم تفاعلات تنتج عن طريق تأثير وتأثر كل منهما بالآخر، إلا أنه انصب تركيزه على الاتصال الرسمي الاتصال النازل من الإدارة العليا (الرئيس) إلى الإدارة الدنيا (المرؤوسين)، وأهم مصدر الاتصال الغير الرسمي الذي يسمح للعمال بإبداء رأيهم دون الشعور بالضغط والإجبار من طرف مصدر يملك السلطة.

ويعرفه وليام سكوت بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم⁽²⁾.

ركز الباحث في التعريف على مكونات عملية الاتصال، وكيف تنتقل الرسالة بين الأفراد مع مدى تقبل فهم معنى الرسالة من خلال ردود الأفعال الناتجة عنهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة والسير الجيد للعمل، إلا أنه أهمل جانب مهم وهو نوع قناة الاتصال التي من خلالها تتم نقل الرسالة، فالقناة هي أداة مهمة خلال عملية الاتصال فبموجبها تصل المعلومات إلى الأفراد، فإذا كانت هذه الأخيرة أكثر مرونة في تدفق المعلومات لن تلقي المنظمة مشاكل في سير العمل.

¹ - أحمد مداوس اليامي: العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس، المرؤوس والرضا الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 09، العدد 01، يناير 2002، ص: 45.

² - محمد يوسف عقلة، إدارة الأفراد: دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص: 89.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: هو عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات التنظيمية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لتحقيق الأهداف العامة والخاصة بالنسبة للفرد والمؤسسة معا.

تعريف الصراع التنظيمي:

تعدد تعريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف اختصاصاتهم، ويمكن أن نورد التعريفات التالية:

تعرفه **بغدادى خيرة** بأنه: عملية الخلاف أو النزاع التي تكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة⁽¹⁾.

فقد عرف **ماكيفر (RM Maciever)** الصراع بأنه: نشاط كلي يتنازع فيه الأفراد مع بعضهم من أجل هدف معين⁽²⁾.

يتضح من خلال التعريف أن الصراع جوهره نشاط الشخص نحو هدف أكثر منه نحو الآخر، بحيث أنه عادة ما ينشأ نتيجة لتعارض المصالح داخل النسق الكلي للمنظمة وهذا إن دل فإنه يدل على السعي وراء بلوغ الشيء المنشود مهما تعددت العواقب.

عرف **كل من جرينغ وبارون**: الصراع بأنه: مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أو الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقته⁽³⁾.

¹ - بغدادى خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، العدد 16، سبتمبر 2014، ص: 332.

² - محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص: 127.

³ - ليث عبد الله سليمان القهيوي: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 15، العدد 1، 2015، ص: 218.

ما نلاحظه من خلال التعريف أن الصراع يعني إمكانية إدراك شخص أو جماعة بأن شخصا أو جماعة أخرى سوف تقوم بعمل متعارض مع مصالحها والذي من شأنه أن يعيق أهدافه وطموحاته.

عرفه **Bolding** بأنه: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

يتبين من التعريف أن الصراع هو عبارة عن حالة نفسية التي تنتاب الفرد أو الجماعة أو المنظمة عندما يكون هناك نوع من التعارض والتصادم بين الأهداف والاهتمامات والميول والدوافع اتجاه موضوع أو عدة مواضيع رغبة في تحقيق النتائج المرجوة.

عرفه **توم كان** بأنه: حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد والجماعات أو المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العداة وربما الرغبة في الإضرار⁽¹⁾.

يتضح من خلال التعريف أعلاه أن الصراع هو كفاح ونضال الحاصل بين الأفراد والجماعات أو المنظمات حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والحصول على الموارد النادرة بحيث تهدف الأطراف المتضادة إلى تحدي أعدائهم أو القضاء عليهم.

تعريف الصراع التنظيمي إجرائيا: بأنه عدم الاتفاق أو الاختلاف بين الجماعات أو الأفراد داخل التنظيم وذلك لوجود تعارض بينهم حول موضوع أو قضية معينة.

¹ - بغدادي خيرة: مرجع سبق ذكره، ص: 332.

سابعاً- الدراسات السابقة:

يعد الاطلاع على الدراسات السابقة من مراحل البحث العلمي وذلك للأهمية البالغة التي تقدمها هذه البحوث للباحث، سواء على المستوى النظري أو الميداني فمن خلالها يكون الباحث إطار مرجعي لموضوع بحثه وتكون بمثابة المرشد لإتمام البحث، بل وأيضاً تمكنه من التعرف على حقيقة العديد من الظواهر والموضوعات المدروسة ليطلع على جوانب القصور فيها وليحاول تقديم إضافة ذات فائدة علمية لمجال البحث، ولهذا فقد اطلعنا على العديد من الدراسات السابقة التي تشابه وتقارب موضوع بحثنا وذلك من خلال تقسيمها إلى دراسات محلية، ودراسات عربية.

1-1- الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال التنظيمي.

1-1- الدراسات المحلية:

1-1-1- قام شريط الشريف محمد بدراسة سنة 2009 بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى. مؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء. مؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى حيث تفرعت منها مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي:

- كلما اتسم الاتصال بين الإطارات وباقي مستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.
- كلما كان الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة واضحاً كلما أدى ذلك إلى الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى⁽¹⁾.

¹ - شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى. مؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة (الجزائر)، 2008-2009.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثل الاستمارة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، التي طبقت على كافة أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم 83 مفردة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: تمثلت في أن مرونة الاتصالات داخل مؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى تسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البنود، حيث تستعمل مؤسسة سونلغاز الفاكس كوسيلة اتصال محورية كونها تساهم في تسهيل العملية الاتصالية وجعلها أكثر مرونة ووضوحا وعليه يمكن القول أن الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز يتميز بكونه واضحا ومرنا، ويعتمد بكثرة على الوسائل الكتابية دون الشفوية، التي عادة تستعمل في حالة الاتصال الأفقي⁽¹⁾.

1-1-2- قامت نجاة بوطوطن بدراسة سنة 2010 المعنونة بـ "تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية في مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK "نموذجا" بسكيكدة مذكورة مكملة لنيل درجة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، سنة 2010م.

الفرضية العامة:

- هناك تأثير إيجابي للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

- عدم وجود تأثير إيجابي للاتصال النازل على معدل الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد تأثير إيجابي للاتصال الصاعد على الاستقرار في العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- عدم وجود تأثير إيجابي للاتصال الأفقي على ارتفاع الروح المعنوية.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وقد دعمتها بالمنهج الإحصائي⁽²⁾ كما اعتمدت على مجموعة من التقنيات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق

¹ - شريط الشريف محمد: مرجع سبق ذكره.

² - نجاة بوطوطن: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK "نموذجا" بسكيكدة، مذكورة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة(الجزائر)، 2009-2010.

والسجلات، وقدر حجم العينة بـ 74 مبحوثاً، أي تم أخذ 10% من كل مديرية، حيث احتوى عدد المديریات المعتمدة 08 مديريات.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى:

- أن التأثير السلبي لكل من الاتصال على مستوى الأداء والاتصال المساعد على الاستقرار الوظيفي والاتصال الأفقي على الروح المعنوية، بمعنى أن أفراد العينة غير راضين بوجه عام عن الاتصال في المؤسسة.

- كذلك يؤثر التعاون بين الزملاء وتبادل المعلومات والاستشارات والتنسيق بين أقسام المؤسسة على الروح المعنوية، مما يعني ارتباط الاتصالات بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد.

- تأثير العوامل الشخصية على الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

1-2- الدراسات العربية:

1-2-1- دراسة علي حسن الشهري، تحت عنوان "الاتصالات الإدارية ودورها في

الأداء الوظيفي" من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، سنة 2005.

الفرضية العامة:

دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- تسهم الاتصالات الإدارية التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض.
- تسهم تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي بمنطقة الرياض لرفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة حيال دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض تعزى إلى المتغيرات التالية: العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الرتبة، المستوى الوظيفي⁽²⁾.

¹ - نجاة بوطون: مرجع سبق ذكره.

² - علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

- استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى:

- تلعب الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل مشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد.

- تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه، وذلك من خلال: سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية، السرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

- أهم المعوقات التي تخفف مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي: قدم رسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.

- لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العلمية، أو رتبهم العسكرية⁽¹⁾.

2-2- دراسة قام بها ذياب سعد جبير المطرفي تحت عنوان "فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين"، جامعة أم القرى (السعودية)، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.

أسئلة الدراسة: تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟⁽²⁾

¹ - علي حسن الشهري: مرجع سبق ذكره.

² - ذياب سعد جبير المطرفي: فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر

المعلمين، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى (السعودية)، 2012.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لدرجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمؤهل العلمي والخبرة وعدد سنوات العمل مع المدير الحالي؟

3- ما المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بمراجعة وتحليل الكتابات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث تمهيدا لبناء أداة البحث الخاصة بالدراسة الميدانية. بحيث تكون مجتمع الدراسة من معلمين المدارس الابتدائية الحكومية في قطاع التعليم العام في مدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم 3411 وفقا للدليل الإحصائي، تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية ممثلة من معلمين المرحلة الابتدائية تم سحبها من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، حيث تم اختيار 250 معلم في مدارس التعليم الإداري، وتعتبر الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- أظهرت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في نقاش أثناء الاجتماعات.

- أظهرت النتائج أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هو سهولة الاتصال عند الحاجة.

- أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة مقابلات المباشرة بالمعلمين.

- أن أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تمثل المبالغة في السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم أقل من 05 سنوات، واتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم من 15 سنة وأكثر، حول فاعلية أسلوب الشفافية لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم أقل من 05 سنوات⁽¹⁾.

¹ - ذياب سعد جبير المطرقي: مرجع سبق ذكره.

2- الدراسات السابقة التي تناولت الصراع التنظيمي.

2-1- الدراسات المحلية:

2-1-1- دراسة قام بها ناصر قاسمي تحت عنوان " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري"، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، مجسدة في أطروحة دكتوراه، السنة الجامعية 2004-2005.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

فرضيات الدراسة:

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

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

الفرضية الثالثة: كلما تجانسست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

المنهج الذي اتبعه الباحث هو دراسة حالة، بالإضافة إلى استخدامه مجموعة من التقنيات لجمع المعلومات ومن بينها الاستمارة والمقابلة، بحيث قام الباحث بمقابلة 14 مبحوثا، طبقت هذه الدراسة على موظفي ولاية الجزائر بحيث وصلت هذه العينة في ولاية الجزائر 96 مبحوثا مع العلم أن هناك من الموظفين من رفض بصفة مباشرة تسليم الاستمارة، كما بلغت نسبة الرد في دائرة حسين داي 57 مبحوثا، 49 ببلدية جسر قسنطينة، أي بلغت عينة بحثه إجمالا 202 مبحوث.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- اتضح عنده أنه كلما توسع العمل التعاوني في النسق الرسمي وغير الرسمي فإن السلوك الصراعى يتراجع بنسبة كبيرة⁽¹⁾، وأنه كلما كانت الخصائص الاجتماعية والشخصية متجانسة

¹ - ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.

كانت عوامل مساعدة في تدعيم التعاون والتقليل من الصراع وأسبابه، وهذا ما أكدته إجابات مبحوثيه، بحيث لم يروا بأن حالة الانسجام والتجانس في هذه الخصائص هي التي تمنعهم من الصراع مع زملائهم في العمل.

- إذا كانت الفعالية تتأثر بتوجه العاملين والقيادة إلى الصراع والتعاون، فإن التعاون والصراع يتأثران بعوامل عديدة داخل التنظيم ومن خارجه، وهي الأخرى تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الفعالية، وذلك لتأثير القيم الثقافية المختلفة في سلوك العاملين، أما هذه المصادر فوجدتها متعددة فمنها: القيم التنظيمية وقيم المجتمع المحلي، والقيم الوطنية، والقيم العالمية، بحيث أصبحت تؤثر في سلوك العاملين.

- استنتج أن الحوافز هي عامل يثير التعاون ويثير الصراع في نفس الوقت، فهي تثير الصراع في حالة الحرمان منها أو عدم العدالة في توزيعها أو عدم تقديمها في وقتها المناسب، وتحفز على التعاون في حالة كفايتها والعدالة في توزيعها، لأن أصل وجودها تدعيم العمل التعاوني، وقد أكد العاملون على أهميتها في تشجيعهم وعلى أثارها السلبية والإيجابية في معنوياتهم سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية.

- وجد أن الصراع يكون أيضا بسبب تناقض مصالح العصبية المختلفة القائمة على أساس الولاء والحماية والتوصية، كقيم اجتماعية تتداخل مع القيم التنظيمية وتكون هذه العصبية إما قرابية أو جهوية أو من نفس التكوين، ورأى بأن أطراف الصراع تتمثل فيما بين المدير ونائبه، وبين المفتشين والإداريين، وبين الإطارات والرؤساء، وبين الأجيال المختلفة وبين الفاقدين للسلطة والمالكين لها.

- أسباب الصراع وجدتها عديدة ذكر منها: عدم العدالة في الرقابة، وفي الحوافز، وفي تقسيم العمل وفي العلاقات الإنسانية أيضا، وفي تقدير الجهود أو ضغوط العمل الكثير، التي منها كثرة العمل والرقابة الرسمية وغير الرسمية، ونمط العلاقات الذي ترفضه القيادة الرسمية، وكل الضغوط الناجمة عن الوشاية والتبليغ عن التأخر والغياب، وعدم إنجاز المهام والمفاجآت التي ينتظرها يومية الموظفين، والتهميش الذي يؤدي إلى الإحباط وغيره... (1)

¹ - ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره.

2-1-2- دراسة قامت بها زرفاوي أمال، تحت عنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل (بسكرة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم، سنة 2014م.

انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي وقد تفرعت منها مجموعة من:

الفرضيات الجزئية:

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

- عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

- كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.

- الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت في دراستها مجموعة من التقنيات لجمع البيانات: الملاحظة، الاستمارة، المقابلة.

اعتمدت الباحثة على عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة والتي حددتها بنسبة 10 % مفردة من كل مديرية.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى:

- إن الاختلاف حول الأفكار والآراء، وانتشار الإشاعات، ووجود خلفية مشوشة إضافة إلى عدم وضع خطة اتصال علمية، كل هذه العوامل تدفع إلى صعوبة التواصل بين العاملين في مؤسسة الكوابل (بسكرة) وهذا يؤثر على فعالية الأداء.

- العلاقات الغير الرسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال، ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل، التغيب، انخفاض في معدلات الأداء، وهذا يسبب أيضا انخفاض في معدلات الإنتاجية.

- التحريضات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبني صراعات⁽¹⁾.

¹ - زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2013م-2014.

- القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل، تثير الصراعات غير مقبولة.

- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جوا من عدم الرضا⁽¹⁾.

2-2- الدراسات العربية:

2-2-1- دراسة قام بها طارق بن موسى العتيبي "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها" دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة لجوازات بمدينة الرياض، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، 2006.

السؤال المركزي:

ما مستوى وأسباب الصراع التنظيمي للمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وأساليب التعامل معها؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما مستويات الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها؟

2- ما أسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها؟

3- ما أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها؟

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة التي طبقت على كافة أفراد مجتمع الدراسة، البالغة عددهم 270 مفردة حيث كان عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي 197 استبانة⁽²⁾.

¹ - زرفاوي أمال: مرجع سبق ذكره.

² - طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية (السعودية)، 2006.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.08).

- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الضباط بالمديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل جاء على النحو التالي: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف.

- أن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازلياً جاءت على النحو التالي: التعاون، التجنب، التنافس.⁽¹⁾

2-2-2- دراسة قامت بها لينا داود محمد طه تحت عنوان "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية محافظة غزة"، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الأزهر بغزة، السنة الجامعية 2012-2013.

انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها: أنه توجد علاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي داخل مستشفيات محافظة قطاع غزة، وقد تفرعت منها مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عدم تنوع الاتصال والصراع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين ندرة الموارد والصراع التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين ضعف سياسة المنظمة والصراع التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عدم وضوح الدور والصراع التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عجز نظام الحوافز والمكافآت والصراع التنظيمي.⁽²⁾

¹ - طارق بن موسى العتيبي: مرجع سبق ذكره.

² - لينا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2012م-2013.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي طبقت على عينة مكونة من العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، من خلال مجتمع الدراسة المكون من 13 مستشفى حكومي، والذي يصل عدد العاملين فيها إلى 5210 موظف، وقد تم اختيار عينة مكونة من 358 عامل وتم توزيع الاستبيانات عليهم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة: عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظام الحوافز والمكافآت، ضعف سياسة المؤسسات، والصراع التنظيمي داخل مستشفيات قطاع غزة.

- قدرة القطاع الصحي في قطاع غزة على التوظيف باستمرار وتحديد طاقات العاملين.

- عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي، لأهمية الصراع التنظيمي باعتباره معول هدم لا أداة بناء⁽¹⁾.

موقع البحث ضمن الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية يمكن القول أن هذا الموروث الثقافي والتراث العلمي على اختلافه وتنوعه قد زاد من الأهمية العلمية للموضوع، ومن جهة أخرى فهذه الدراسات قد بصرتنا بالعديد من الخطوات البحثية حيث استفدنا منها في صياغة الفرضيات وتحديد بعض المفاهيم وتوظيف بعض الأدوات المنهجية كالاستمارة، كما كانت الاستفادة من هذه الدراسات في كثير من المسائل النظرية والميدانية، فضلا عن أنها دعمت تحاليلنا بفيض من الحقائق عن الظاهرة المبحوثة، لهذا يمكن القول عموما أن الدراسات السابقة ساهمت في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية .

أما عن مواطن اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فقد اتضح للباحثين بعد عرض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع أن معظم الدراسات السابقة تناولت إما الاتصال التنظيمي وإما الصراع التنظيمي في المؤسسات الخدمية أو المؤسسات العمومية، لذلك تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في مجال البحث حيث جمعت بين متغير الاتصال التنظيمي ومتغير الصراع التنظيمي ، وهو مجال جديد للدراسة من أجل الإحاطة بمحيط المؤسسة، وسعيها المتواصل للتطوير، وتسعى الدراسة الحالية من خلال الاحتكاك بالفتات السوسيو مهنية الولوج في عالم المؤسسة وإعطاء وصف دقيق لمجريات العمل داخل المؤسسة .

¹ - لينا داود محمد طه: مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني:

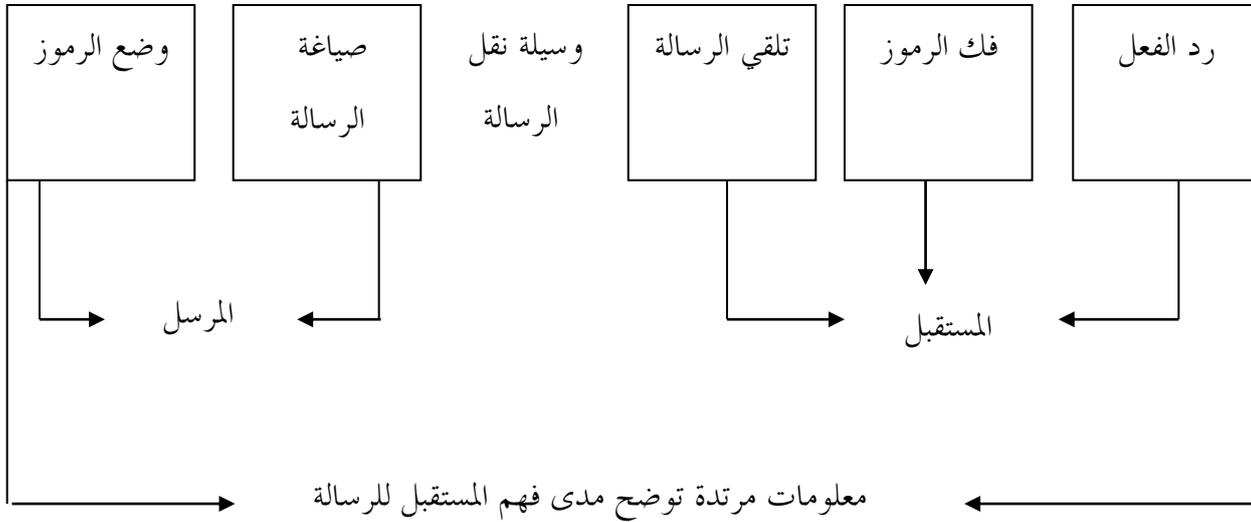
قراءة في عموميات الاتصال
التنظيمي

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال، وهذه الأخيرة بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة فإننا سوف نستعرض في هذا الفصل: مراحل العملية الاتصالية، أنواع الاتصال التنظيمي، طرقه، شبكاته، أسسه، مستوياته، أهميته، أهدافه، ومعوقات الاتصال. بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي.

أولا - مراحل عملية الاتصال:

الشكل رقم (01): يوضح مراحل العملية الاتصالية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1-2- المرسل Source: هو أول حلقات الاتصال وكذلك مصدر الرسالة الذي يقدم المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل بإرسالها للطرف الآخر، والمرسل هو الذي يحدد نوع الرسالة ووسيلتها وهو الذي يحدد رمز الرسالة واللغة المناسبة التي تحتوي عليها⁽¹⁾.

1-3- الرسالة Message: هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في تشكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي⁽²⁾.

1-4- المستقبل Receiver: يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس) ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر شخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه، وما يتقبله الشخص المستقبل بالتصرف والسلوك⁽³⁾.

¹ - فاتن عوض غزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 250.

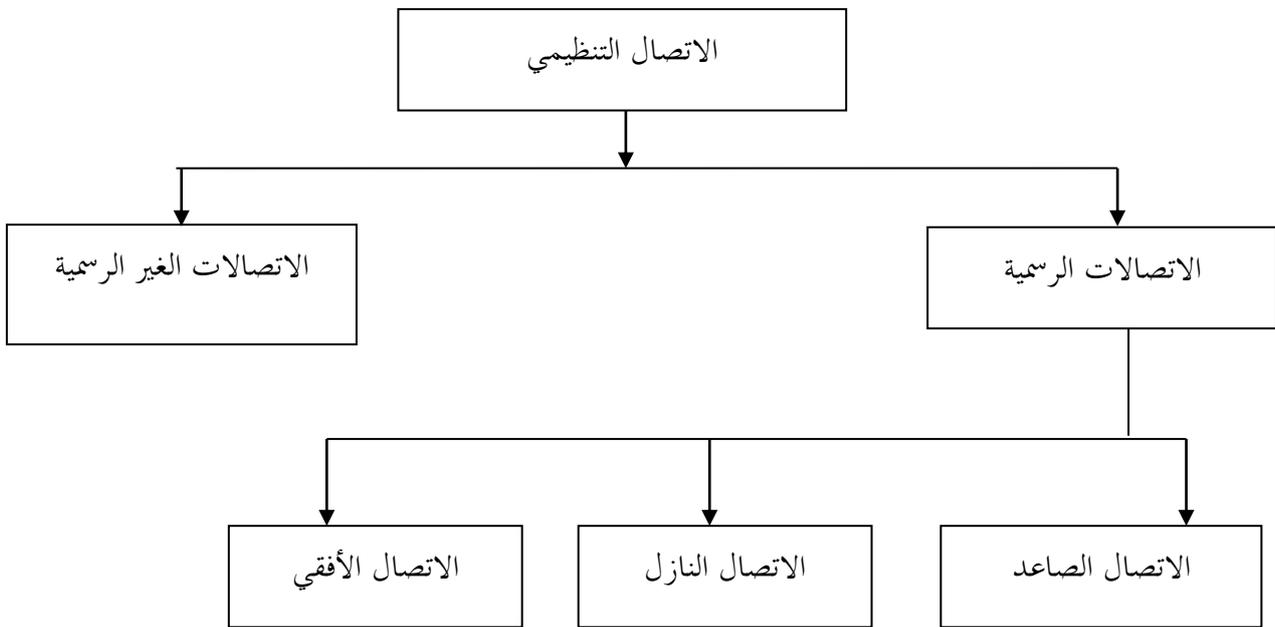
² - بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 33.

³ - محمود يوسف عبد الرحمن: السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص: 68.

1-5- التغذية العكسية Feedback: فالاتصال الفعال هو الذي يسمح بنقل المعلومات في الاتجاهات (الصاعد، النازل، الأفقي) حيث يحدد مدى قبول المرؤوسين التوجيهات والتعليمات التي يصدرها الرؤساء أو الإدارة العليا ويتضمن أيضا اقتراحاتهم⁽¹⁾. وتطور المهارات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال ضبط سلوك الأشخاص وتوجيههم الوجهة المرادة⁽²⁾.

ثانيا - أنواع الاتصال التنظيمي:

الشكل رقم (02) يوضح أنواع الاتصال التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبتين

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا: الاتصالات التسويقية (آليات الاعلان والترويج المعاصرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص: 43.

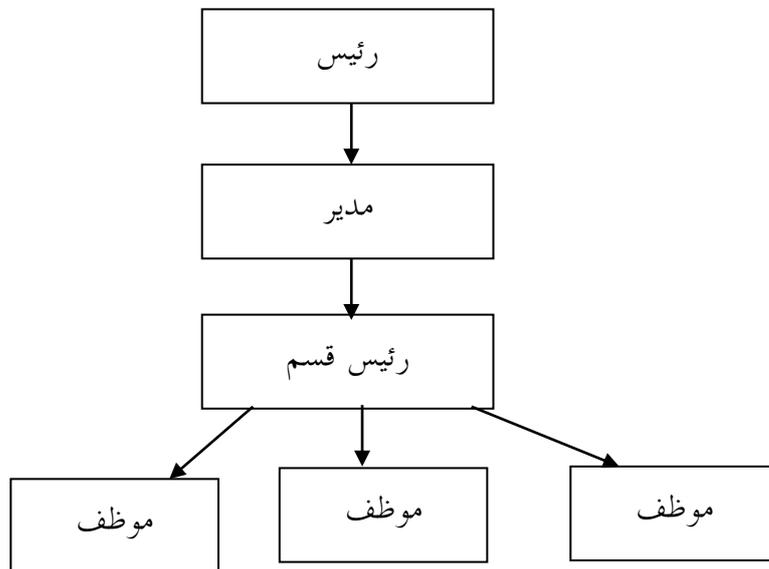
² - أحمد مداوس يامي: مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد

12، العدد 3 سبتمبر 2005، ص: 59.

1- الاتصالات الرسمية: وهي التي تتم عبر خطوط السلطة المرسومة والمحددة في البناء التنظيمي للوحدة الإدارية. أو هي التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية كما تحدد خريطة التنظيم الرسمي للمنظمة⁽¹⁾. أي هي طرق وقنوات الاتصال التي تحدد بصفة ملزمة جميع العاملين في المنظمة لكي يتبعونها أثناء مباشرتهم للأعمال الإدارية وتنقسم بدورها إلى:

1-1- الاتصال النازل: (يعني من الأعلى إلى الأسفل) عادة ما يكون هذا الاتصال موجها من إدارة المنظمة إلى الأفراد فيها، ويكون في شكل منشورات دورية أو تقارير أو إعلانات في صحف داخلية، وعموما يهدف هذا النوع إلى إعطاء معلومات محددة عن العمل للأفراد تتضمن على وجه التحديد كيفية أدائهم لعملهم، مع إعطاء الشرح لعلاقة الوظيفة التي يشغلها كل فرد بغيرها من الوظائف في المنظمة⁽²⁾. حيث يحرص هذا النوع من الاتصال على إعطاء تفسيرات عن مختلف السياسات والإجراءات والأساليب التي تتبعها المنظمة، من أجل إقناع الأفراد بضرورة تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ومن أهم الأشكال التي تتم فيها عملية الاتصال هي المؤتمرات، الندوات، المحاضرات، الإعلانات، مجلة المنظمة، التقارير السنوية، المنشورات الدورية.

الشكل رقم (03): يوضح الاتصال النازل



المصدر: إعداد الطالبتين

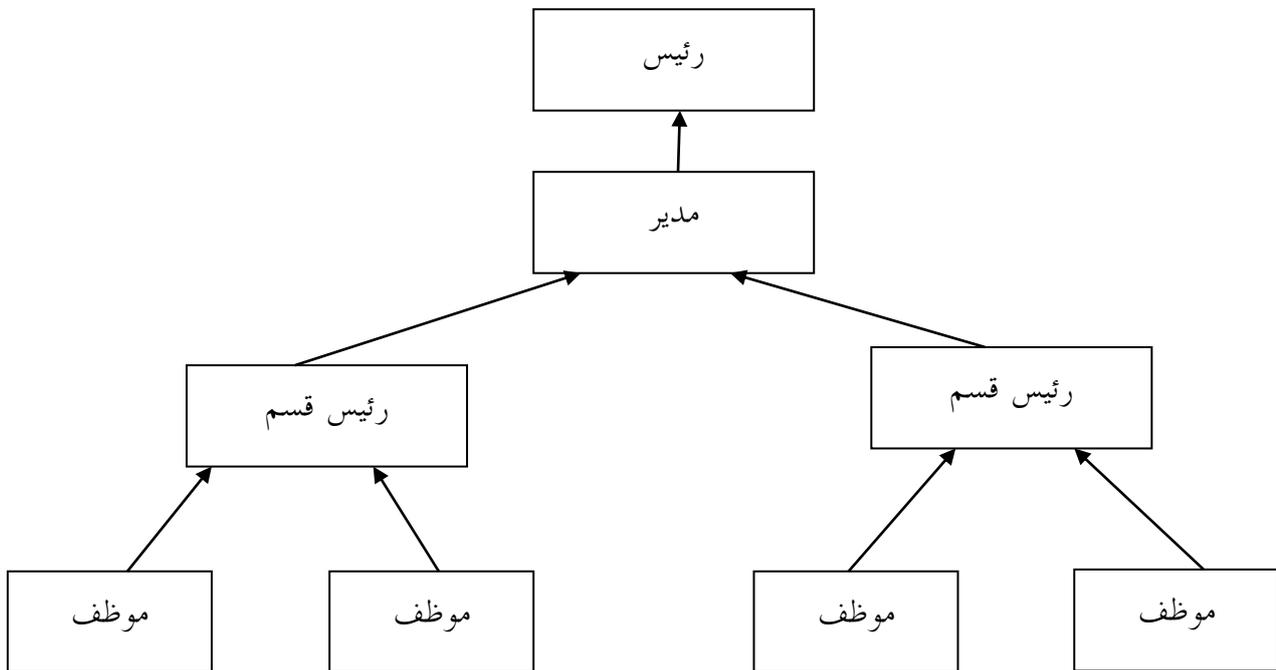
¹ - رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو الحامد للطباعة بالهرم، القاهرة، 2009، ص: 123.

² - حسان خيابة: دور وأهمية الاتصال في المنظمات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، العدد 4، 2012، ص: 63.

1-2- الاتصال الصاعد: ويرتبط باتصال العاملين بالإدارة ويأخذ شكل تقارير أو شكاوي أو اقتراحات، ويرى بأتمان الاتصالات الصاعدة تشمل معلومات عن المرؤوسين، زملاء العمل، ومشكلاتهم وحاجاتهم لحلها وتنفيذها، والحصول على قرار بكيفية تنفيذ ذلك، وهذا النوع من الاتصالات له الأهمية بسبب أنها تعطي للمدير الفرصة ليعرف ما يجري بشكل واسع⁽¹⁾، فهو يساعد على:

- تسهيل قبول الأفكار والافتناع بها وتطبيقها.
- يشعر المرؤوس بأهميته ومكانته وبأنه جزء لا يتجزأ من التنظيم.
- تعتبر قناة تغذية راجعة هامة، تساعد الرئيس على معرفة توجهات وحاجات المرؤوسين. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): يوضح الاتصال الصاعد

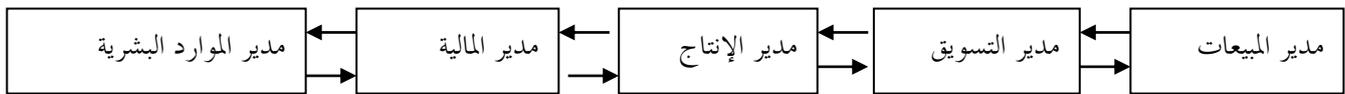


المصدر: إعداد الطالبتين.

¹ - أحمد فتحي أبو كريمة: الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2009م، ص: 122.

1-3- الاتصال الأفقي (الجانبى): وهو انتقال المعلومات في نفس المستوى، أي بمعنى أنها تنتقل بين الإدارات والأقسام إلى مستويات واحدة في التنظيم الرسمي للمؤسسة، بما يضمن التنسيق بين أوجه النشاط والتعاون بين عمال المستويات الإدارية المختلفة⁽¹⁾. حيث يحرص هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات بين الأفراد والمصالح الذين يعملون في نفس مستوى الهرم التنظيمي، ويعمل على تنسيق روح التعاون والتكامل بين الوظائف من أجل سير العمل الحسن بمرونة تامة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): يوضح الاتصال الأفقي



المصدر: إعداد الطالبتين .

2- الاتصالات الغير الرسمية: تتم بين الأفراد والأصدقاء حيث تنصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات، ورغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، لكنها تجد لها منفذ للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي⁽²⁾. يأخذ هذا النوع من الاتصالات الشكل العنقودي فهو يمتد وينتشر داخل التنظيم بصرف النظر عن شكل الهيكل التنظيمي.

ثالثا - طرق الاتصال التنظيمي:

1- الاتصال المكتوب **Written Communication**: يمكن تخزينه والاحتفاظ به ويمكن الإعداد له بعناية، وإيصالها لأعداد كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى فإن هذا النمط يساعد على تكوين أكوام من الأوراق والملفات، يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم إذا ما صيغ بطريقة ركيكة ولا يعطي استجابة سريعة من المستقبلين له⁽³⁾. ويعاب على هذا النوع من الاتصال، أنه يكون على

¹ - فوزير محمود بجاوي مرتم: الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية للمؤسسة التكوينية، حوليات جامعة قالة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مديرية النشر للجامعة قالة، الجزائر، العدد 3، 2009، ص: 226.

² - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 396.

³ - عبد الباري درة ومحفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 314.

شكل تقارير وإعلانات وتعليمات قد تكون غامضة بالنسبة لبعض الأفراد أو تفهم بطريقة خاطئة، إذا ما لم يتم تفسيرها وشرحها بأسلوب واضح. لذلك عند استخدام هذا النوع يجب أن يراعي المرسل جميع الفروق والاتجاهات المختلفة للأفراد، ذلك أن المؤسسة تضم أفراداً يختلفون في بعض الجوانب: سواء ثقافية، اجتماعية، معرفية، أو من حيث اللغة أيضاً، والتي تعد من أهم وسائل التواصل سواء كتابياً أو شفويًا.

2- الاتصال الشفوي Oral communication: يعد هذا النوع من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة، كونه يملك القدرة على نقل المعلومات بصورة سريعة وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء، فهو يسمح للمرسل أن يحدد مدى قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يوصل إليه من معلومات وتوجيهات، كما انه يتميز بالسرعة البالغة⁽¹⁾. فمن إيجابياته أنه يتيح لكل الجانبين فرصة للمشاركة في المواقف وتبادل الآراء والمشاعر، لذا هو من أسس ممارسة العلاقات الإنسانية.

3- الاتصال الغير اللفظي: وهذا عادة يتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة... الخ، فمثلا يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره⁽²⁾، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الاتصالات الغير اللفظية وأن لتفاعلها تأثير أكبر بكثير من تأثير المضمون اللفظي.

¹ - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 443.

² - محمد محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري: دار الحامد، عمان، 2007، ص: 172.

الجدول رقم (01): يوضح طرق الاتصال التنظيمي

الاتصال غير الشفوي	الاتصال الشفوي	الاتصال الكتابي
- يوضح ردود الفعل العكسية.	- يقوي التعاون والصدقة ويزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما في الصدور.	- يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات.
- مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات.	- يشجع على تبادل الأسئلة وكذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم.	- يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل.
- له تأثير بالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية مثل: الإيماءات، حركات الوجه، السكوت، الغضب والانفعال، السلام باليد، الابتسامة.	- يسرع في عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد مثل: المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، اللجان والاجتماعات والمؤتمرات.	- يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين مثل: التقارير، المذكرات، المنشورات، الشكاوى، اللوحات البيانية، وسائل الإيضاح البصرية، جريدة العمال والجرائد الحائطية.

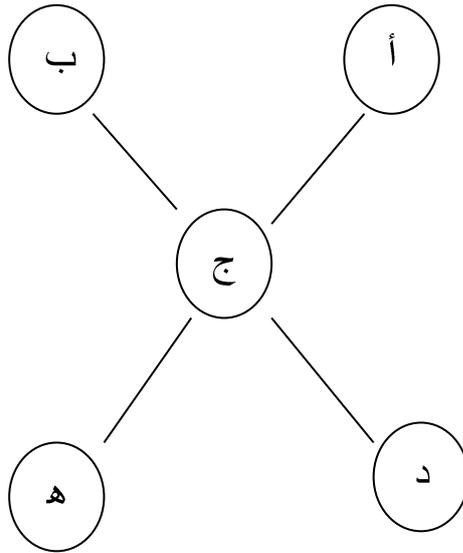
المصدر: بلال خلف سكارنة: أخلاقيات العمل، درا الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص: 426.

رابعا - شبكات الاتصال التنظيمي:

1- العجلة: في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويعد التعامل مع مجموعة من المشكلات، يبرز الشخص الجالس في المركز، بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات، ويكون مصدرا لها في أغلب الأحيان. ولأنه يشغل حلقة وصل اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة⁽¹⁾. والشكل التالي يوضح ذلك:

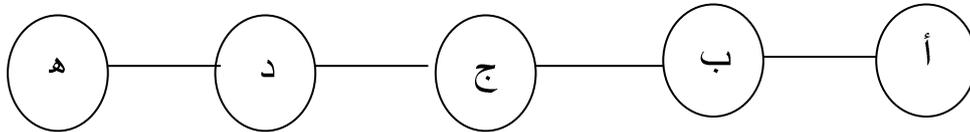
¹ - حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014، ص: 92.

الشكل رقم (06): يوضح شبكة العجلة



المصدر: إعداد الطالبتين.

2- السلسلة: تتميز بثبات توحيد القيادة وهي تحتوي على أكثر مستوى إداري ويتحدد المستوى الذي يوجد به العضو ومدى قربه وبعده من مركز السلسلة، فيعكس المستوى الأول مركز المدير، يليه الرؤساء مباشرين ثم مستوى الأداء التنفيذي⁽¹⁾. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: إعداد الطالبتين.

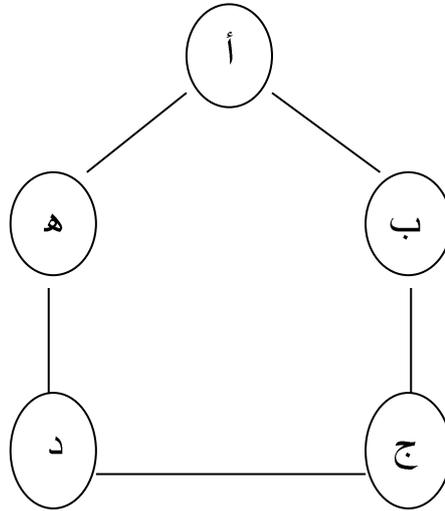
3- الدائرة: ففي شبكة الدائرة يحدث الاتصال بين مراكز متجاوزة على الدائرة وقد اكتشف بافيلاس مؤشرا للمركزية النسبية، ووجد أنه كلما زادت مركزية وأهمية الشخص الشاغل للمركز في عملية الاتصال، كلما زادت قدرته على ممارسة التأثير والرقابة على أفراد المجموعة، وقد استنتج بافيلاس بأن الشبكة ذات الهيكل الأقل المركزية، كانت أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة، واكتشف أن الأخطاء تقل كلما أصبح البنيان الشبكي (الهيكل التنظيمي) أكثر⁽²⁾ مركزية، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد، وأثبت أن أكثر

¹ - محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009، ص: 193.

² - عنبر إبراهيم شلاش: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة، عمان، 2011، ص: 34.

الأشخاص رضا كانوا أولئك الذين يشكلون محور المجموعة ومركزها الرئيسي⁽¹⁾. كما أن الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): يوضح شبكة الدائرة



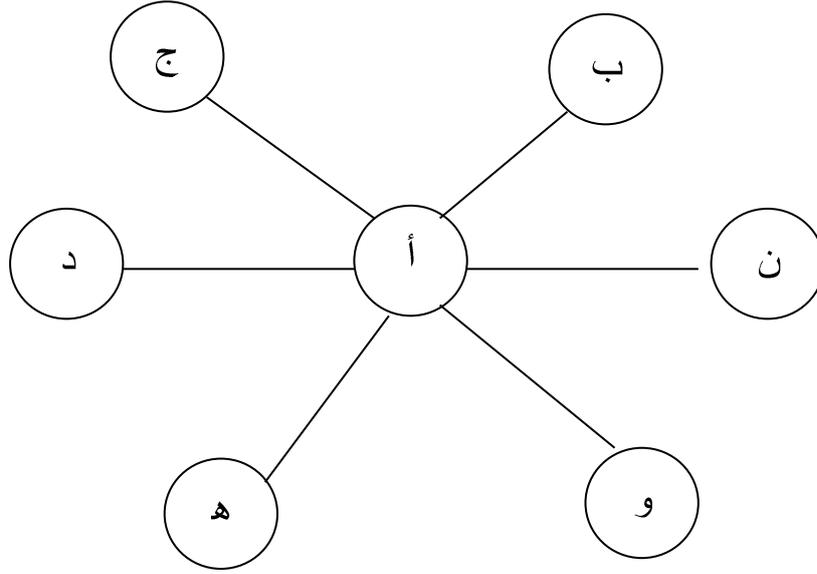
المصدر: إعداد الطالبتين.

4- الاتصال في جميع الاتجاهات: أدى البحث الذي قام به جوينز كاوسايمون سنة 1955 إلى اكتشاف شبكة أخرى أسمياها "الاتصال في جميع الاتجاهات" حيث يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل، ولهذا تحول هذا النوع من الاتصال إلى "شبكة العجلة" حتى بالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة في الشخصية والمكانة أي باختصار فإن المراكز الإدارية تنشأ نتيجة لصعوبة وعدم كفاءة نقل جميع المعلومات إلى كل عضو من أعضاء التنظيم⁽²⁾.

¹ - عنبر إبراهيم شلاش: مرجع سبق ذكره، ص: 35.

² - محمد يوسف عقلة: إدارة الأفراد، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص: 104.

الشكل رقم (09): يوضح شبكة الاتصال في كل الاتجاهات



المصدر: إعداد الطالبتين.

خامسا - مستويات الاتصال التنظيمي:

1- الاتصال من شخص إلى شخص: ينطوي هذا المستوى على الاتصال بين شخص لشخص وقد تشمل المحادثات الشخصية مثل: وجها لوجه، المكالمات الهاتفية، تعبيرات الوجه البسيطة أو ما يسمى لغة الجسم.

2- الاتصال على مستوى الفريق أو الدائرة: وهو عبارة عن إتصال بين مجموعة من الأعضاء حول موضوع معين ويكونون جميعهم منخرطين في عملية الاتصال، لذلك فإن اجتماعات فرق العمل قد تعد نوعا من الاتصال على مستوى الدائرة/ الفريق⁽¹⁾.

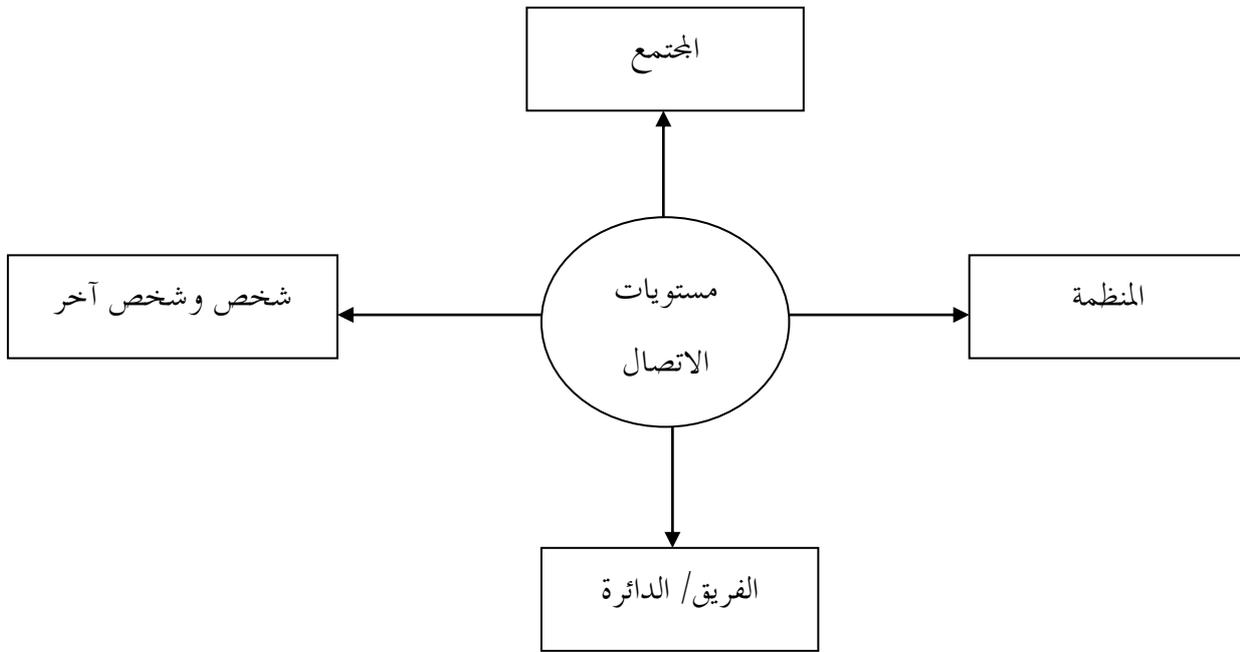
3- الاتصال على مستوى المجتمع: وذلك يعني الاتصال بين مجموعات داخل المنظمة وخارجها، ومن أكثر الأمثلة على هذا المستوى من الاتصال هو الاتصال بين فرق المبيعات في المنظمة مع الزبائن وخارجها، والاتصال بين الدائرة والموردين⁽²⁾.

¹ - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص: 209.

² - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 181.

4- الاتصال على مستوى المنظمة: وهو الاتصال بين الجماعات إذ قد يشمل على اجتماع بين مختلف الدوائر أو الفرق في منظمة معينة، ويكون ذلك فرصة للتواصل على مستوى المنظمة⁽¹⁾. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): يوضح مستويات الاتصال السطحي



المصدر: إعداد الطالبتين.

سادسا - قواعد وأسس عملية الاتصالات الإدارية:

هناك قواعد وأسس رئيسية لا بد من أخذها في الاعتبار حتى نتأكد من فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة، وقد وضع شستربرنارد بعض القواعد اللازمة لعملية الاتصال منها: يجب أن تكون خطوط الاتصال محددة ومعروفة، ويجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك، كما يجب عدم تخطي بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى، ويجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية، بمعنى أن يكون مضمون عملية الاتصال (التعليمات) داخلا في اختصاصه⁽²⁾. بالإضافة إلى أنه يجب التأكد ان مراكز الاتصال على مستوى مرتفع من الكفاءة

¹ - خضير كاسم حمود: مرجع سبق ذكره، ص: 182.

² - طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 85.

والفاعلية. بالإضافة إلى هذه القواعد التي وضعها برنارد نجد أن هناك أسسا أخرى لابد من مراعاتها كي تنجح عملية الاتصالات ومن هذه الأسس: يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية العلاقات مع العاملين داخل المنظمة وعلى استعداد لمشاركتهم في المعلومات المختلفة، ويجب استخدام لغة بسيطة يفهمها العاملون بأسلوب يناسب مستواهم الفكري، كما يجب مراعاة الأمانة والاعتماد على الحقائق دائما وعدم المغالاة، بالإضافة إلى ما سبق يجب عدم إعطاء المعلومات دفعة واحدة حتى لا يصعب فهمها، بل يجب أن تعطى على دفعات متعددة، كما يجب اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلى العاملين حتى لا تفقد قيمتها⁽¹⁾.

سابعاً - أهمية الاتصال التنظيمي:

- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: إن وجود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي طرف من الأطراف المشتركة لها.

- توفير المعلومات متكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

- التنفيذ الكفء للعمل: أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه تعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال⁽²⁾.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص: 85.

² - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص: 212-213.

- تشجيع المشاركة والإسهام بالأفكار المبتكرة: تتبع بعض المنظمات سياسة الباب المفتوح **Open- Door- Policy** بحيث يسمح للعاملين في كافة المستويات بالتعبير عن آرائهم والإسهام والمشاركة في تطوير أساليب العمل في المنظمة⁽¹⁾.

- الحاجة لتحقيق الأهداف وفعالية الأداء وتخفيض تكلفة العمالة: حيث أنه من خلال مزاولة الاتصالات يمكن خلق نوع من الاستجابة اتجاه أهداف التنظيم وتحديد أوضح للأدوار ومواقف أفضل من جانب العاملين، وربط أجزاء المنظمة وتعميق مبدأ التناسق في الأداء، وبما يمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة والفاعلية⁽²⁾.

ثامنا - أهداف الاتصال التنظيمي:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة في المجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- يساهم في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة⁽³⁾.
- توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة لاستمرارها والتي تساعد على التوصل إلى انطباع فعلي وواقعي وسليم من الشركة⁽⁴⁾.

¹ - سعيد حسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير التنظيمي، القاهرة، 1998، ص: 371.

² - فؤاد القاضي: السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006، ص: 308.

³ - محمد عبده حافظ: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص: 142.

⁴ - عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2001، ص: 93.

تاسعا - معوقات الاتصال التنظيمي:

1- **معوقات نفسية شخصية:** عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد السيكولوجي بين الأفراد، والاختلاف في الخبرة، المفاهيم، القيم، التحيز، التوقعات، وكذلك الحالة النفسية التابعة من داخل الشخص نفسه: كالخوف، الاضطراب، القلق، الحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال، وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم⁽¹⁾.

2- **معوقات تنظيمية:**

ويرجع أساس إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات تعتمد على الاتصال الغير الرسمي في كثير من الأحيان، في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، وقد يكون التخصص، هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير فنيين المختصين. عدم وجود سياسية واضحة لدى العاملين في المنظمة، تعبر عن نوايا الإدارة اتجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة⁽²⁾. وبالتالي فإن عدم وجود وحدة تنظيمية تعمل على جمع ونشر البيانات يؤدي إلى عدم استقرار نظام الاتصالات في المنظمة.

3- **معوقات مادية:** وتتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال مع الأخذ بعين الاعتبار نوع العائق وكيفية التغلب عليه⁽³⁾.

¹ - سعادة راغب الخطيب: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص: 142.

² - رويم فايزة ومهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص: 287.

³ - برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 24 جوان 2016، ص: 220.

4- معوقات ثقافية واجتماعية: وتتعلق هذه المعوقات بالعادات والتقاليد والقيم والعرف السائد في مجتمع ما، ونوعية الحضارة من حيث كونها بدائية أو عملية حضارية، حيث يؤثر ذلك في نظرة الأفراد إلى بعضهم البعض ودرجة التمييز في المعاملة، ومدى إدراك قيمة الوقت، وتعتبر جميعها محددات هامة في مزاوله الاتصال ونجاحها⁽¹⁾.

عاشرا - النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي:

1- النظريات الكلاسيكية:

1-1- نظرية الإدارة العلمية: لقد ركز تايلر على جانب محدد في المؤسسة، حيث كان مهتما بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المؤسسة، فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في عمل

وتفكير المدير، حيث يتوجب عليه أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل والقرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من اجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة مما سبق فالاتصال يمثل أساسا طريقا ذا اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس في ظل مبادئ مدرسة الإدارة العلمية، وقد حدد تايلر أن التعاون المطلوب من العامل، سوف يتحقق عندما تحدد له أفضل الطرق لأداء عمله، وأن العامل سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له مادام تحديدها ممكنا⁽²⁾. وعليه فإن القرارات والتعليمات تتخذها الإدارة العليا وما على المرؤوسين إلا التنفيذ.

1-2- نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر فايول أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث وخاصة أن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته لأحد المؤسسات الصناعية الكبرى، وفيما يلي نماذج لعدد من المبادئ التي اقترحها فايول لتوضيح ما كان يرمي إليه.

¹ - محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، بدون بلد نشر، 2007، ص: 203.

² - فريد كورتال: الاتصال واتخاذ القرارات، ترجمة: إلهام بوغليظة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 30.

- مبدأ تقسيم العمل: على الإداري أن يقسم الأعمال بحيث يتخصص كل عامل في عمل واحد.
- مبدأ وحدة القيادة والأمر: على الإداري أن يقسم الأعمال بحيث يكون للعامل رئيس واحد يتلقى الأمر منه.
- - مبدأ التدرج الهرمي: ينبغي توزيع السلطات بشكل هرمي من القمة إلى القاعدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث تحدد خطوط الاتصالات.
- مبدأ توازن السلطة مع المسؤولية: يؤكد هذا المبدأ على أنه عندما يتم تحميل فرد مسؤولية ما، يجب على الإدارة أن تمنحه السلطة الضرورية لذلك من أجل إنجاز المهام.
- روح الفريق: يقصد بروح الفريق تطبيق مبدأ "الاتحاد قوة" وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل إنجاز العمل والوصول إلى الأهداف.
- مبدأ الاتصال الأفقي: والذي ينصح فايول المديرين باللجوء إليه في اتخاذ القرارات بدلا من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك مع إخطاره بنتيجتها، وقد بين فايول أن الاتصال الأفقي المباشر يوفر الوقت، كما أنه يضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة، لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل، وهذا يعني أن المؤسسة تعتبر كهرم وسلسلة من علاقات رئيس بالمرؤوس انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته⁽¹⁾.

1-3- النظرية البيروقراطية: يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر الذي

توصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل وهي: مرحلة السلطة التقليدية - مرحلة السلطة الكاريزماتية - مرحلة السلطة القانونية، وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل: تقسيم العمل والتخصص، لضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء، وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، وجود تعليمات وقواعد محددة لسير العمل⁽²⁾. الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات، حيث ترى هذه النظرية أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من الأعلى إلى الأسفل

¹ - حسن العلواني: التنظيم الإداري (المدخل والنظريات المعاصرة)، بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، 2006، ص: 45.

² - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006، ص: 276.

على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد⁽¹⁾. حيث تهتم هذه النظرية بقنوات الاتصال الرسمية والتركيز على وسائل الاتصال المكتوبة مثل: التقارير، المنشورات، اللوحات البيانية وما تؤديه من دور في عملية توثيق عمل المنظمة، كما أنها تعتبر التنظيم نظام مغلق لا يتفاعل مع المحيط.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية: فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية. وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل (كما في النظرية الكلاسيكية) إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد ووسيلة لإقناعهم بأدبيتهم، ورفع كفاءة العمل والرضا عنه⁽²⁾.

2-2 نظرية التعاون: من أبرز النظريات التي طورها خبراء التنظيم الإداري المؤسسي، تعود إلى إبداعات "تشستر برنارد" وتقوم بالاعتماد على تنظيم الموارد البشرية على أسس العلاقات التعاونية، فالمنظمة كما هي موصوفة في هذه النظرية: هي مجموعة من القوى والعلاقات النشطة المنسقة بوعي وشعور بالمسؤولية، ومن ثمة تدرج العنصر البشري الإنساني وهو من أبرز متغيرات المنظمة وجودياً ووظيفياً، ومن المتغيرات الحيوية في منظومة العمل المؤسسي، ومن ثمة تولي النظرية أهمية قصوى للتنظيمات غير الرسمية، فهي في أدبيات النظرية أهم بكثير من التنظيمات الرسمية، يجب أن توظف من أجل إنتاج التنظيمات غير الرسمية (العفوية العلائقية) فهي علاقات حميمية⁽³⁾، تنتج باستمرار أفكار وعادات واتجاهات إيجابية نحو العمل، وتساهم في بناء العلاقات

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص: 276.

² - أحمد ماهر: كيف توقع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 32.

³ - العربي بلقاسم فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 383.

الإنسانية، وتشكيل المناخ الملائم للعمل، وتفعيل نظام اتصالي موازي وتساغم في الترابط والتماسك الوجداني والاجتماعي، توليد الجماعات المصغرة.

3- النظريات الحديثة:

3-1- نظرية النظم: تهتم هذه النظرية بالصورة الكلية للمنشأ وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنشأة، وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، حيث تعتمد على مفهوم النظام (الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعتها تركيباً كلياً موحداً) أو "وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة" وعليه فإن المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة ويعيش في بيئة معينة يحصل فيها على موارده، وبالتالي المنشأة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة⁽¹⁾. حيث تهتم هذه النظرية بمكونات النظام والأنظمة الفوقية، بمعنى أنها تركز على عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف الأنظمة الفرعية التي تتضمن التأثير المتبادل بين المكونات.

3-2- النظرية الموقفية: تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، حيث تعتمد أساساً على النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاهها حديثاً يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المؤسسات، فجوهرية هذه النظرية هو أن علاقات المؤسسة ككل وأنظمتها الفرعية الأخرى تعتمد على الموقف، فالإتصال حسب هذه النظرية وسيلة من خلالها يتحصل أصحاب صانعي القرار على المعلومات والبيانات اللازمة التي يحتاجون إليها، كما أنه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة والابتعاد عن الجهود⁽²⁾.

3-4- نظرية المعلومات: اقترنت هذه النظرية بالعاملين تورير توينر وكلود شانون وهي نظرية في هندسة الاتصالات تقر بوجود حد أعلى للمعدل الذي يمكن أن تنتقل به المعلومات في أي قناة اتصالية، وترى بأن عملية الإتصال هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها، حيث يتم تحويل كل المعلومات إلى رموز معينة وقد تتخذ تلك الرموز شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية، وبذلك تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين تلك المعلومات⁽³⁾. فنظرية

¹ سلوى عثمان الصديقي: التكنيك النظري والتطبيقي في طريقه العمل مع الأفراد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص: 41.

² - فريد كورتل، ت: إلهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره: ص: 33.

³ - جودة شاكر: الاتصال في علم النفس، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2013، ص: 241.

المعلومات تهتم بتحويل البيانات والمعلومات محل الاتصال من الشكل الوصفي إلى شكل إحصائي مما تسهل عملية معالجة تلك البيانات بشكل أسرع.

3-5- نظرية الإدارة اليابانية "لوليام أوشي": تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة في ما بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية خاصة بالمجتمع الياباني بشكل عام والأسرة بشكل خاص، حيث أن الأسرة تقوم على الاحترام الكبير لرب الأسرة وإطاعة أوامره وتنفيذ رغباته وبدوره يكون مسؤولاً عن أفراد الأسرة فرداً فرداً، مشاركاً إياهم في أخذ القرار وهذا بدوره ينعكس على العمل الإداري داخل المنشأة، على اعتبار أن هيئة المديرين ومجموع العاملين، بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة⁽¹⁾. وبناءً على ذلك نستنتج الخصائص التالية للإدارة اليابانية:

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة المستويات الدنيا ليتم رفعها إلى المستويات العليا.
- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة مما يوفر علاقات اجتماعية جيدة بين الفاعلين داخل المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
- يسود العمل روح الفريق والتعاون.

¹ - محمد رسلان الجيوسي وحملية جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 56.

خلاصة:

يتضح مما سبق بأن للاتصال التنظيمي دور هام في إحياء المؤسسات وبقائها وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة، وعلى دوافعهم للعمل بنشاط وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى، وعليه يمكن القول بأن الاتصال الفعال يلعب دور بارز في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا. الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات الأداء العالية، ويكفل التوصل إلى نتائج مشجعة.



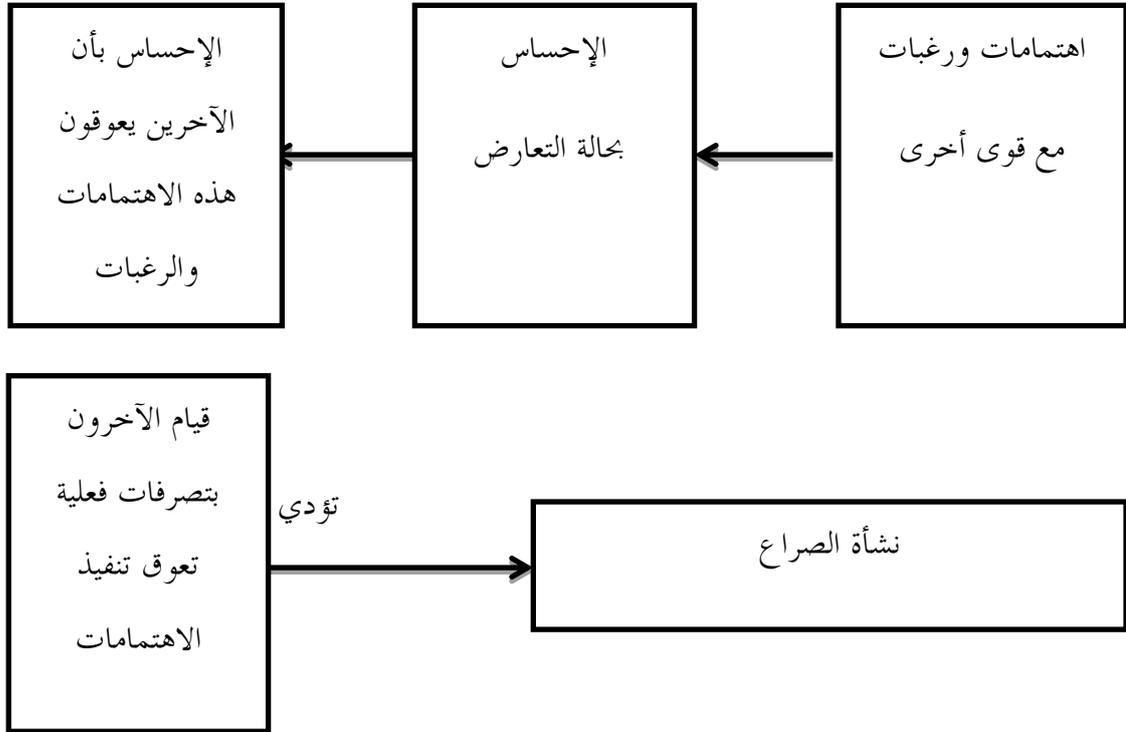
الفصل الثالث:
الصراع التنظيمي

تمهيد:

إن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة ومستفحلة في كافة المؤسسات الحديثة، وهي ظاهرة جديدة بالطرح والدراسة والبحث والتحليل من أجل تجديد مفهوميها وأشكالها واقتراح كيفية اكتشافها وتقديم أساليب معالجتها واستراتيجيات إدارتها. وخاصة إذا علمنا بأن هذا الصراع يحدث بين أفراد وجماعات القوى العاملة بالمؤسسة، وهذا ما قد يخلق أجواء مشحونة بالتوتر والقلق والضغط النفسي. لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالصراع التنظيمي و الأسباب المؤدية إليه والآثار الناجمة عنه وأساليب حله.

كيف ينشأ الصراع:

شكل رقم (10): يوضح طبيعة ونشأة الصراع.



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات): ط7 الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003م، ص: 270.

يوضح الشكل طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرون سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين⁽¹⁾.

2- أهمية الصراع التنظيمي:

إن الجانب الرسمي من أنظمة وقوانين ولوائح، لا يمثل العامل الرئيسي فقط في تحديد مدى فاعلية أي منظمة. فالإنسان في هذا التنظيم يمثل العنصر الإنتاجي الأكثر حيوية، وأحد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم. هذا العنصر المهم تختم عليه طبيعة تكوينه ومتطلبات العمل أن يكون في حال تفاعل مستمر مع غيره من الأفراد والجماعات⁽²⁾، وهذا الحال أوجد المناخ الداعي

¹ - المرجع نفسه، ص 270.

² - عبد الله بن أحمد بن عبد الله الزهراني: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في

الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى (السعودية)، 1999، ص 19

للاختلاف وعدم التوافق مما يؤدي إلى الصراع، ومن هنا تبرز أهمية الصراع التنظيمي وكيفية استثماره بما يخدم مصلحة المنظمة.

كما يعتبر **التون مايو Elton Mayo** الصراع مرضاً اجتماعياً وهو نوع من أنواع التعاون والمساعدة الاجتماعية. والآن أصبح الصراع مقبولاً ضمن حدود معينة، وبنفس الوقت فإن الصراع يلعب دوراً مهماً في مجالات معينة مثل:

- 1- يؤدي إلى التغيير والإبداع.
- 2- يشكل جزءاً ضرورياً من نظام الاتصال.
- 3- يوفر الثبات للمجموعة المعنية.
- 4- يؤدي إلى إيجاد التباين والاختلاف.
- 5- عندما يكون سهلاً يساعد في التعرف على مراكز القوى في المجموعات وبيئتها.
- 6- يوفر الفرصة للأفراد لإطلاق عنان قواهم⁽¹⁾.

3- مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي: نطلق من التساؤل التالي: ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات؟.

يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيفه للمستوى المرغوب فيه.

الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عما يكون مرغوب فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات: مستوى الصراع المرغوب فيه، مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه، مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه⁽²⁾.

¹ U.R.R.Misra: استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث للنشر

والتوزيع، الأردن، 2011، ص 47.

² زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص 97.

الجدول رقم (02): يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي.

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن الحلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة.
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة.

المصدر: زهير بوجمعة شلاي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

4- أنواع الصراع التنظيمي:

بين مارش وسيمون: أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع.

4-1- صراع فردي: يمكن أن يحدث بسبب عدم القدرة على مضاهاة البدائل، أو عدم قبولها،

أو عن عدم التأكد من مترتباتها، فعند شعور الفرد بيوادر الصراع، فإن شعورا ودافعية للتقليل منه تبدأ بالتبلور عنده، وتتوقف استجابة الفرد على طريقة إدراكه لسبب الصراع ومصدره.

وقد قدم أرجيريس - Argyris : تصوره للصراع الفردي قائلا بأن هذا الصراع يمكن أن

يحدث عندما: 1- يريد الفرد أن يمارس شيئين مرغوبين ولكن الواقع يفرض عليه اختيار أحدهما.

2- عندما يكون لدى الفرد خيار بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما⁽¹⁾.

¹ - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة والسلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم): دار وائل للنشر والتوزيع،

3- عندما يكون الفرد ميالا لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتنفه المخاطر.

4- عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوبة ولكن تكتنف كلا منهما المخاطر.

بينما عالج لوثنانز - Luthans: هذا المستوى من الصراع من منظور أن الفرد عضو في نظام ما، ولذلك فهو يعتبر الصراع وينظر إليه على أنه تابع من إحباطات يعيشها النظام، أو صراع في أهدافه أو أدواره.

4-2- أما الصراع المنظمي:

فيمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى فيه. وقد بين لوثنانز أنه في نظم اليوم المعقدة يمكن أن تكون هناك أربعة مجالات بنيوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع.

4-2-1- صراع هرمي: مثلا صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري.

4-2-2- صراع وظيفي: مثل صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.

4-2-3- صراع خطي: مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي.

4-2-4- صراع رسمي - غير رسمي: مثل الصراع بين معايير تجمعات المعلمين نحو قضية ما (مشاركتهم في برامج النمو المهني أثناء الخدمة مثلا) ومتطلبات مديرية /أو وزارة التعليم والتربية⁽¹⁾.

طور جوزيف لوفت Josef Luft وهاري أنجهام Harry Ingham نموذجا للتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين عرف باسم نافذة جوهاري (Window Joharry) نسبة إلى اسمها حيث تتكون كلمة جوهاري من مقطعين الأولين لإسميهما. ويرى الكاتبان أن التفاعل بين الأفراد يعتمد على توفير المعلومات عن الفرد نفسه وعن الآخرين.

- فهناك ما سميها بمنطقة النشاط الحر وتعني أن مشاعر الفرد وميوله ورغباته وأفكاره وما يترتب عليها من سلوك معروفة لدى الفرد نفسه والآخرين، فالأطراف تتعامل مع بعض بوضوح، وفي هذه الحالة يكون هناك احتمال ضئيل جدا لوجود اختلافات وصراع⁽²⁾..

¹ - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: مرجع سبق ذكره، ص 304.

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظري، التطبيقات)، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 234.

- المنطقة المظلمة: وتكون المعلومات غير متاحة للفرد نفسه لكنها متوفرة للآخرين، تصرفات الفرد في موقف ما قد تثير استياء الآخرين دون أن يدرك ذلك، وفي هذه الحالة احتمال ظهور النزاع وارد.

- المنطقة المخفية والتي يكون فيها الفرد غير معروف للآخرين نظرا لإخفائه المعلومات الضرورية المتعلقة في أفكاره وتصرفاته واتجاهاته... إلخ. قد يكون هذا الإخفاء بدافع الرغبة في تجنب ردود الفعل غير المحببة من الغير أو لإبراز أهميته ومكانته وما يتمتع به من قوة، لذلك نجد أن التناقض والنزاع أمر حتمي في هذه الحالة.

- أخيرا، أشار الكاتبان إلى منطقة غير معروفة، وتمثل الجوانب النفسية في بؤرة اللاشعور وغالبا تكون غير معروفة لا للفرد نفسه ولا للغير، وفي هذه الحالة يؤدي سوء الفهم بين الطرفين إلى النزاع⁽¹⁾.

الجدول رقم (03): يوضح نافذة جوهاري.

منطقة المظلمة	منطقة النشاط الحر	معروفة للآخرين
المنطقة الغير معروفة	المنطقة المخفية	غير معروفة للآخرين

المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: مرجع سبق ذكره، ص: 235.

4-3- الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات:

هو الصراع أي نظام مع أنظمة خارجية عنه، وقد يكون لمثل هذا الصراع مترتبات إيجابية، مثل تزايد تمسك النظام بهويته وقيمه وأهدافه. ولكن إذا كانت هناك خلخلة في درجة انسجام النظام مع نفسه فإن الصراع الخارجي قد يشكل تهديدا يقود إلى نوع من مشاعر اللامبالاة وتقليل درجة تناغمه مما قد يهدد بتحليل النظام وتفككه⁽²⁾.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: مرجع سبق ذكره، ص: 234.

² - رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 296.

- ويتبين أن الصراع على مستوى التنظيم ينقسم إلى قسمين:
- 4-3-1- الصراع المؤسسي: ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل: الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية.
- 4-3-2- صراع طارئ: يحدث نتيجة لعدم وجود الرضى الوظيفي أحيانا أو الافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى أحد المرؤوسين أن لديه إلماما ومعرفة بالأمر أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفه⁽¹⁾.
- 5- نماذج الصراع التنظيمي: قد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع وهي:
- 5-1- نموذج عملية الصراع: يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظر يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.
- 5-2- النموذج الهيكلي للصراع: يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:
- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منها.
 - الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها، ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.
 - هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينها.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما⁽²⁾.

¹ - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص156.

² - زهير بوجمعة شلابي: مرجع سبق ذكره، ص107.

- ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

3-5- نموذج النظم: يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج سلبية وأخرى إيجابية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاث هي:

- **مدخلات النظام:** وتتمثل في مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض أهدافها.

- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

- **مخرجات النظام:** وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية.⁽¹⁾

6- الاتجاهات الفكرية نحو الصراع Attitudes tow ar conflict.

أن مفهوم الصراع من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا في مجالات السياسية والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس، وقد تنوعت النظرة الإدارية للصراع خلال مراحل تطور الفكر الإداري وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن تطور مفهوم الصراع مر بمراحل ثلاثة يمكن التمييز بينها على النحو التالي:

1-6- مرحلة الفكر الإداري التقليدي: والتي بدأت من القرن 19 واستمرت حتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، وكانت الفلسفة السائدة خلال تلك المرحلة تجاه الصراع هي أن مختلف أنواع الصراع ضارة بالمنظمة على الإدارة أن تتخلص منها بأي وسيلة من الوسائل حتى ولو استلزم الأمر القوة للقضاء على هذه الصراعات بجميع أشكالها⁽²⁾.

اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة.

¹ - زهير بوجمعة شلاي: مرجع سبق الذكر، ص: 108.

² - سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2011، ص: 339.

6-2- مرحلة الفكر الإداري السلوكي:

وقد بدأت هذه المرحلة مع النتائج النهائية للتجارب الهاوثون وظهور التنظيمات غير الرسمية وأخذها في الحسبان، وتوجه النظرة إلى الصراع من خلال الفكر السلوكي لإدارة إلى أن الصراع ضروريا لمختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة في المنظمة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عمليا في ضوء الأهداف وظروف المنظمة، ويكون على الإدارة أن تتدخل إذا ما زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه.

وهي التي حلت مكان النظرة التقليدية للصراع، تتبنى هذه المدرسة فكرة أن الصراع ظاهرة طبيعية بين الأفراد والجماعات، ومن ثم يجب الاعتراف بوجوده وحتميته، كما أكدت على ضرورة تدخل الإدارة في المنظمة عند ما يزيد الصراع على المستوى المرغوب فيه.

6-3- مرحلة المدخل التفاعلي في الإدارة:

وهذا المدخل بدأ الاهتمام به خلال الستينات من القرن العشرين، ووجهة نظر هذا المدخل تجاه الصراع هي أنه يجب ألا يقتصر الأمر على قبول الصراع والسماح بوجوده فقط، بل يجب أن تحرص الإدارة على وجود مستوى مرغوب فيه من الصراع وذلك بسبب الآثار الإيجابية التي تتولد عن بعض أنواع الصراعات، ولذا يجب أن تقوم الإدارة بتنشيط الصراعات في حالة انخفاض مستوياتها عن المرغوب فيها أو تخفيض حدة الصراعات إذا ما زادت عن المستويات المرغوب فيها.⁽¹⁾

يتبين لنا من خلال هذا الاتجاه أن النظرة التفاعلية متميزة عن غيرها وذلك من خلال اعترافها بالضرورة المطلقة للصراع الوظيفي كما أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداري النظام.

7- أسباب الصراع التنظيمي:

بشكل أكثر تحديدا، يمكن القول أن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات، ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكنة نشوؤها بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الاستشارية، والاتصالات غير التعاونية بين الرؤوسين، والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين، فتلك التناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور لتكون صحية تتمخض عن التعرف على الآراء

¹ - سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص: 340.

والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها إيجابيا بدلا من أن تتفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قامت المنظمة، أو يساء التعامل معها فتكون ضارة ومدمرة للتنظيم، وتعدد أسباب ظهور التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق، ومن بين هذه الأسباب:

7-1- وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة:

إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانية التناقض أكبر نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات تكون أقل، وكذلك فإن اختلال التوازن في السلطات الممنوحة للفرقاء المعنيين بإصدار قرار معين يزيد من ظهور التناقضات والصراعات.

7-2- اختلاف الأهداف والقيم:

فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة، وكذلك فإن الازدواجية العضوية بمعنى انه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهما أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانيات التعارض.

7-3- عدم الرضا عن العمل:

فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه التنظيمي الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، عدم الإلتقان للمهام المطلوبة، وإلى عدم التعاون مع الآخرين، مما يؤدي نهائيا إلى ترك العمل إذا تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل.⁽¹⁾

7-4- اختلاف الإدراك:

فهم واستيعاب ما يحدث في العالم الخارجي يختلف من شخص الآخر بناء على الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد. هذه النظرة لما يجري حول الشخص تحدد الكيفية التي من خلالها يتعامل مع متغيرات بيئته، لذا اختلاف الإدراك على مستوى الفرد والجماعة، يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة⁽²⁾.

¹ - سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص: 163.

² - عبد الله بن عبد الغني الطجيم وطلق بن عوض الله السواط: مرجع سبق ذكره، ص: 232.

5-7- الاختلافات الفردية: بعض الأفراد بطبيعتهم يرغبوا إثارة الجدل والمعارضة على النقيض من ذلك أفراد يميلوا إلى القيام بواجباتهم الوظيفية في بيئة هادئة⁽¹⁾.

6-7- ندرة الموارد المتاحة للمنظمة: سواء كانت موارد بشرية، مالية، مادية، تكنولوجية، وهذه الندرة تعكس ضرورة وجود صراعات بين مسؤولي الإدارات الرئيسية لمحاولة حصول كل منهم على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد. بغض النظر عما تحتاجه كل إدارة رئيسية بشكل فعلي لكي تحقق أهدافها الفرعية التي تؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

7-7- معوقات ومشكلات الاتصالات الإدارية: يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم فالإتصال الفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

8-7- معوقات التنظيم أو مشكلات التي يسببها البناء التنظيمي: تتمثل هذه المعوقات أو مشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة. ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية⁽³⁾.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: مرجع سبق ذكره، ص ص: 232 - 233.

² - محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، المصورة، د س ت، ص: 346.

³ - محمد يوسف القاضي: مرجع ذكره، ص 367.

7-9- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة: تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية.

وتتمثل في اللغة المستعملة ومداولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف

إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم، وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي هي:

- الظروف: كأن يكون السبب في ظهور الصراع هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات⁽¹⁾..

7-10- أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة ومتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي

لجماعات العمل. وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:

- تداخل وتشابك الموارد وقتلتها.

- تنافس أنظمة الحوافز.

- استخدام المنافسة كوسيلة لدفع وتحفيز العاملين⁽²⁾.

8- مراحل الصراع Stage of conflict:

يتجلى مفهوم الصراع من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل

و الأحداث التي تتولد باستمرار، وهناك عدة نماذج لتوضيح هذه المراحل فيما يأتي توضيح لمراحل الصراع

كما حددها بوندي:

¹ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص85.

² - فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، 2009، ص 133.

8-1- صراع كامن: هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهور شروطه الحقيقية مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الاعتمادية ما بين الأقسام ... وغيرها، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بعذر لتجنبه.

8-2- صراع مدرك:

ويتمثل بادراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المديرين على الصدمات، وتلعب المعلومات المتساوية دوراً مهماً في تغذيته، ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بأن أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.

8-3- صراع محسوس:

ويتم الشعور به عندما يبدأ المديرون بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحاً وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف والأقسام.

8-4- صراع ظاهري (علني): ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس الجميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجماعات الأخرى، وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفؤ باستخدام الاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع.

8-5- ما بعد الصراع: ويتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرض بحيث تقر أحد الأطراف بأنها خاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة⁽¹⁾.

9- آثار الصراع التنظيمي:

قد يعتقد البعض أن جميع الآثار المترتبة على الصراع تكون آثار سلبية، يجب تفاديها وتجنب حدوثها، إلا أنه إذا نجحت المنظمة في إدارة الصراع بطريقة فعالة، فإنه من الممكن أن ينتج عن الصراع التنظيمي بعض الجوانب الإيجابية.

¹ - أمل عبد محمد علي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل العراق، العدد 22، 2010، ص205.

9-1- الفرع الأول:

يفترض أن النتائج المترتبة على الصراع إيجابية وأن الصراع (بناء) ويعتمد وجهة النظر المسماة (بالوظيفية للصراع التنظيمي)، التي تفترض (أن الصراع حدثا منتجا يكشف عن الجوانب غير المرئية للمنظمة) ويتأسس على ما يلي:

- لا يعتمد النجاح التنظيمي على وضوح الهيكل التنظيمي والالتزام الصارم بالتعليمات والأوامر، وإنما يعتمد على ميادين (الإبداع والاستجابة والتكيف).

- يزود الصراع التنظيمي أعضاء المنظمة والأطراف المتصارعة بمعلومات التغذية العكسية حول الكيفية التي ينبغي أن تسير عليها الأحداث في المنظمة⁽¹⁾.

- يحقق الصراع للفرد العديد من الجوانب الإيجابية، حيث يستثير فيه روح التنافس وقليل من القلق الذي يؤدي به إلى محاولة تحسين أدائه وكسب ثقة رؤسائه كذلك يساهم في تنمية مهارات الفرد وزيادة قدرته على حل المشكلات وحسن التصرف في العديد من المواقف، وقد نمت فيه صورة من صور الرقابة الذاتية والالتزام بمعايير الأداء التي وضعتها المنظمة، مع زيادة معرفة الفرد بالنظم واللوائح المنصوص عليها في المنظمة.

- يؤدي الصراع التنظيمي بعض الفوائد للمنظمة، إذا أحسنت إدارتها لذلك الصراع. حيث تسعى المنظمات الفعالة إلى حسن إدارة الصراعات الحادثة داخلها بتعريف وحداتها الإدارية بالأهداف المشتركة والواجب تحقيقها من قبلهم لضمان نجاح المنظمة واستمرارها واستقرارها، وأيضا يساعد الصراع على توجيه أنظار المنظمات، وخاصة في مستوى الإدارة الأعلى والأوسط إلى نقاط الضعف المتسببة في حدوث الصراع مع زيادة قدرتها على التعامل مع الأحداث، والمواقف الصعبة مما يؤدي بها إلى القيام بإعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة ومن ثم التغيير للأفضل بما يخدم المصلحة العامة لها، ومن ثم يمكن القول بأن وجود قدر مناسب من الصراع داخل المنظمة هو أمر حتمي وضروري لحيوية المنظمة واستمرار الحراك داخلها⁽²⁾.

¹ - خليل إبراهيم عيسى: تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع (دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة)، دراسات إدارية،

المجلد الثالث، العدد السادس، كانون الأول، 2010م، ص53.

² - حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع المنحازين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013،

ص125.

9-2- الفرع الثاني:

يفترض أن النتائج المترتبة على الصراع سلبية أو أن التناقضات الهدامة تقلل من فعالية المجموعة وذلك من خلال:

- إن الصراع السلبي هو أي مواجهة أو تعامل يتم بين الجماعات يترتب عليه إحداث ضرر للتنظيم أو إعاقته عن تحقيق الأهداف الرسمية، ونظرا لخطورة الصراع غير المنتج فإن الإدارة يجب أن تتصدى له وتحاول الحد منه أو القضاء على أسبابه، ويلاحظ أن الصراع الإيجابي قد يتحول في لحظة ما إلى صراع سلبي، إلا أن النقطة التي يحدث فيها مثل هذا التحول قد يكون من الصعب تحديدها بدقة.

- إن وجود مستويات معينة من الضغوط والصراع قد يساعد في خلق مناخ صحي وتحرك إيجابي نحو تحقيق الأهداف في إحدى الجماعات في ذات الوقت الذي يؤدي فيه نفس مستوى الضغوط والصراع إلى سيطرة حالات الإخفاق وسوء النتائج بالنسبة لمجموعة أخرى أو نفس المجموعة الأولى في أوقات مختلفة، لذلك فإن قدرة الجماعة على تحمل الضغط أو الصراع قد تختلف باختلاف نوعية المنظمة أو مجال النشاط⁽¹⁾.

- شعور بعض الموظفين بالانحياز وعدم الرضى مما يتسبب في انخفاض الإنتاجية.

- تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.

- سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.

- تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية.

- انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي.

- ارتفاع معدل دوران العمالة⁽²⁾.

- يجب على المديرين المساعدة باتخاذ ما يلزم من الإجراءات والقرارات اللازمة حتى يتمكنوا من منع التناقضات الهدامة أو التقليل من نتائجها السلبية قدر الامكان.

- زيادة معدلات الغياب⁽³⁾.

¹ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن الإدريسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة): الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002م، ص483.

² - حضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص238.

³ - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص498.

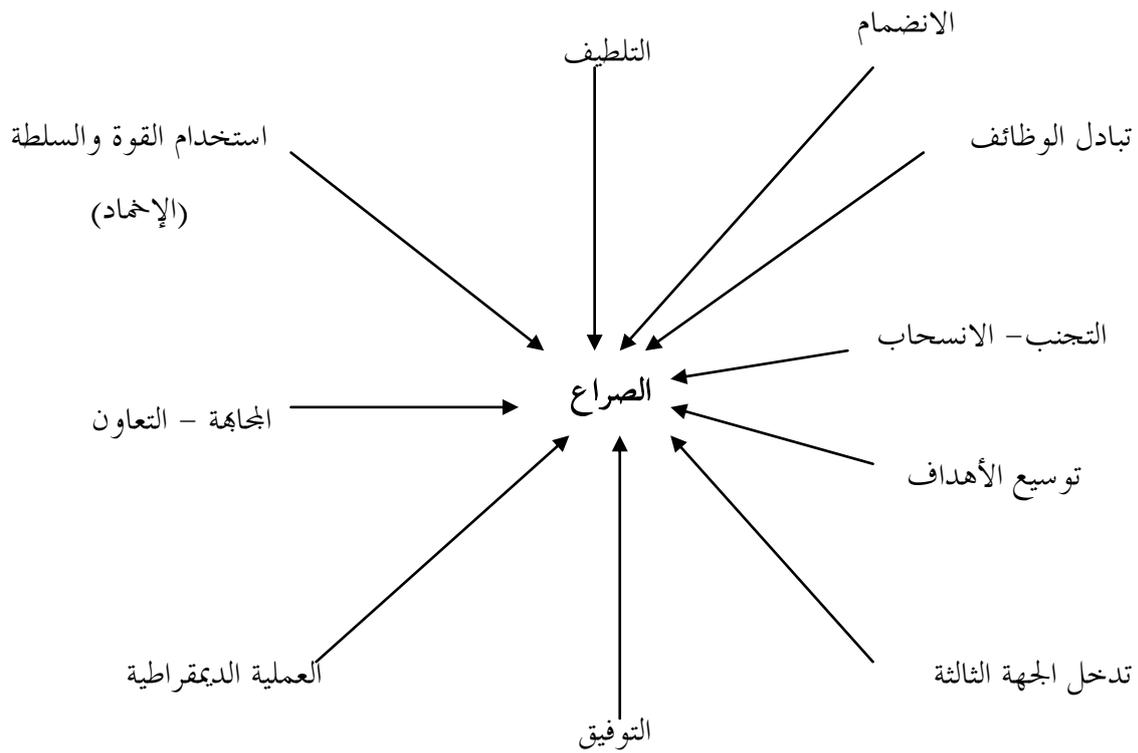
يشير العرض السابق إلى أن الصراع يمكن أن يكون إيجابيا وبناء ويمكن أن يكون سلبيا وهداما، وأن النواتج الايجابية للصراع ممكن أن تتحقق في حال توفير الظروف الملائمة، فالصراع يمكن أن يوفر فرص أكثر للمنظمة، ويساعدها على كشف بعض الجوانب الايجابية التي لا تستطيع أن تكتشفها بوضعها القائم، فضلا عن استثارة الإبداع والتنافس الخلاق.

10- أساليب حل الصراع:

10-1 نموذج بليك وموتون: تتعدد وتنوع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون Blake and Mouton.

- ويمكنه تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه الآتي:

الشكل رقم (11): يوضح أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص: 309.

10-1-1- الإخماد: قيام الإدارة لإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.

10-1-2- التلطيف: التنفيس عن الصراع، بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.

10-1-3- تدخل جهة ثالثة: أي تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في الصراع لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.

10-1-4- التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق كل منهما مكاسب جزئية.

10-1-5- الانضمام: أي ضم المصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.

10-1-6- العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.

10-1-7- تبادل أو تناوب الوظائف: حيث أن أشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات، وبالتالي يسهل الحل.

10-1-8- توسيع الأهداف: أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث ستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.

10-1-9- المجاهدة، التعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه. في جو تسوده العواطف والتوصل إلى قرار واقعي وقد يمكن آن ذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك⁽¹⁾.

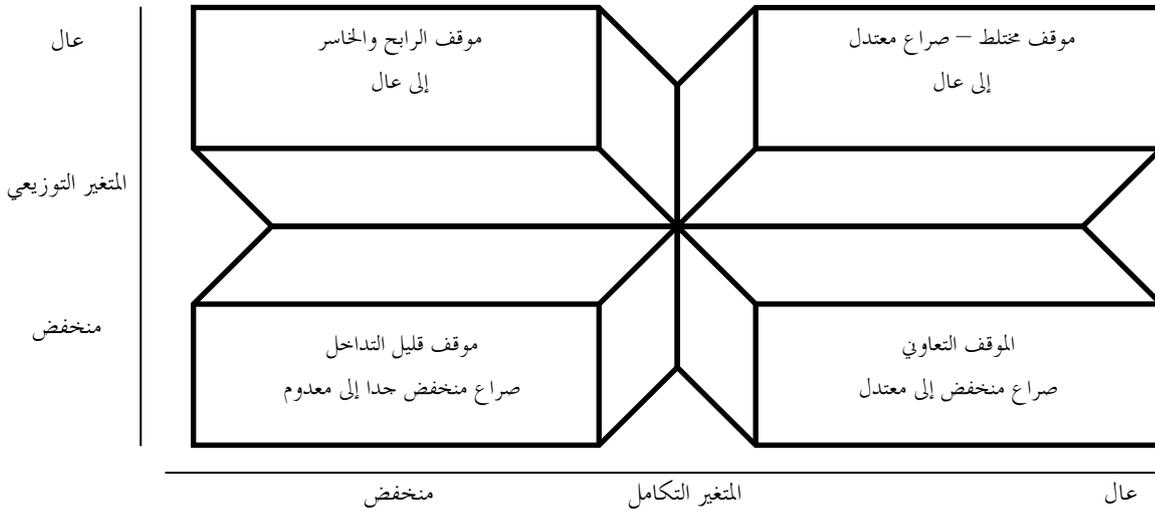
¹ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص ص: 309، 310.

10-1-10- التجنب أو الانسحاب: هذا الأسلوب يتمثل في إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع، حيث نجد هناك من الأفراد من يرفضون الدخول في الصراعات التي قد تظهر في المؤسسة وعلى أساس هذا التصرف قد يوصف سلوكهم بأنه سلوك تجنبى، والمتمثل في غياب أو عدم الانخراط في أية علاقة أو وضعية صراعية⁽¹⁾.

10-2- النموذج الموقفى للصراع Contingency Model of conflict:

تم بناء النموذج الموقفى للصراع لمساعدة فرق العمل والمدراء والعاملين على حد سواء لتشخيص مواقف الصراع التي تواجههم، حيث يقترح هذا النموذج مداخل عدة لإدارة الصراع ولمواقف مختلفة. اعتمد بناء هذا النموذج على متغيرين موقفين هما المتغير التوزيعي، حيث يشير إلى درجة رؤية الفرد للتباين والاختلاف بين هدفين أو أكثر يسعى لتحقيقهما. والمتغير التكاملي، الذي يشير إلى الدرجة التي من خلالها يرى الفرد وجود التكامل والملائمة بين هدفين أو أكثر التي يسعى الفرد أو فريق العمل لتحقيقهما. وفي ضوء التعايش الحاصل بين المتغيرين ودرجة كل منهما تظهر لنا الخلايا الأربعة للنموذج الموقفى للصراع.

الشكل رقم (12): يوضح الخلايا الأربعة للنموذج الموقفى للصراع.



المصدر: شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، 2010م، ص: 407.

10-2-1-10- موقف الرباح والخاسر: وينشأ عندما يسعى شخص ما لتحقيق منافع على حساب شخص آخر.

¹ - بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الخامس، 2005، ص 17.

10-2-2- موقف مختلط: وينشأ عندما تكون العلاقة بين المتغيرين عالية على المحورين مثل: شروع إدارة المنظمة والنقابة بتوزيع تكريم على العاملين حيث أن غاية المنظمة زيادة الأرباح وغاية النقابة زيادة المنافع والامتيازات للعاملين.

10-2-3- موقف تعاوني: ويحدث مثل هذا الموقف عندما تكون العلاقة ضعيفة على المحور التوزيعي وعالية على المحور التكاملي. ذلك على عمل أحد الأفراد، فرق العمل...

2-4- موقف قليل التداخل: ويحدث مثل هذا الموقف عندما تكون العلاقة منخفضة على المحورين التوزيعي والتكاملي. في مثل هذه الحالة لا تظهر أو تكاد تكون معدومة⁽¹⁾.

11- المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي:

11-1- النظريات الكلاسيكية:

11-1-1- النظرية ابن خلدون:

قدم ابن خلدون نظرية في الصراع انطلقت في تفسيراته للظاهرة الاجتماعية و مفهومه للتضامن الاجتماعي (العصبية حسب تعبير ابن خلدون) باعتباره خاصية جوهرية للمجتمع فأشار ابن خلدون إلى أن الفرد لا يستطيع الحياة بمفرده. و لا يحدث تعاون مع أفراد آخرين في توفير الاحتياجات الضرورية لحياة الإنسان، إلا أن التضامن لا يلبث أن يقل تدريجياً إزاء طبيعة تنامي رغبات الفرد التي يسعى لتحقيقها مما يثير دوافع العداة و الاضطهاد المفضية للصراع، و من خلال مناقشة ابن خلدون للدولة و المجتمع، أشار إلى أن الدولة يمكن إن تنشأ على الصراع فقط الذي يتجه من خلاله النصر بين الجماعة الأكثر تماسكا و ارتباطا، و ذلك من خلال الأطوار الخمسة التي تمر بها الدولة من حالة التضامن العالي ثم انخفاضه عقب تأسيسها، ثم مرحلة التحلل أو التلاشي لها ووصفه للمرحلة الثانية للدولة و كيف تتمركز السلطة في يد الحاكم و أسلوب القهر الذي يتبعه في معاملة المحكومين، و محاولة تدعيم الحاكم بمركزه القيادي حتى يضمن السيادة الكاملة والاستمرار في مركز القوة التي تكون في علاقات السلطة⁽²⁾.

¹ - شوقي ناجي حواد: مرجع سبق ذكره، ص 407.

² - اعتماد محمد علام: دراسات في علوم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص- ص: 192، 193.

11-1-2- إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع:

لقد افترض أن التنظيم الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية، الإيديولوجية والقيمية والمعتقدية والأفكار، وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوة ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصورة منظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة والمتعارضة، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار ويتضح هذا الصراع من خلال التعارض الثنائي بين المصالح، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها⁽¹⁾.

إن المصدر الأساسي والمركزي الهام للقوة عند ماركس هو ملكية وسائل الإنتاج التي تحدد الوضع الاجتماعي أو هي تحدد الوضع الطبقي في المجتمع، ومن خلال نظام التبادل هذا تنمو بنية اجتماعية تدعم نظم الإنتاج الرأسمالية، وتقود هذه المناقشة (ماركس) إلى تحليله الكلاسيكي الشهير للطبقات الاجتماعية. بحيث هناك دائما في أي مجتمع طبقتين اجتماعيتين أساسيتين⁽²⁾، فعالية الأفراد الذين لا يمتلكون وسائل الإنتاج (البروليتاريا) يؤدون العمل الإنتاجي لصالح هؤلاء القلة التي تمتلك وسائل الإنتاج المختلفة (الرأسماليون)، وتلك هي الخاصية المميزة للمجتمعات غير الاشتراكية في أي زمن عبر التاريخ وفقا للنظرية الماركسية، وعلى ذلك تكون علاقة صراع بين هاتين الطبقتين بحكم تناقض مصالحهما⁽³⁾.

ينظر كارل ماركس إلى البيروقراطية نظرة كلية فيربطها بالدولة باعتبارها جهازا إداريا كبيرا يحتفي وراء شعارات عديدة من أجل الحفاظ على مصالح الطبقة الحاكمة ويتحالف معها، لذا يجب محاربتها والقضاء عليها في مرحلة لاحقة باعتبارها جسما رأسماليا غريبا يحتضن الصراع ويحمي طبقة معينة على حساب طبقة أخرى ضعيفة، بحيث تدخل هذه الطبقة في تحالف مع جماعات المصالح سواء كانوا إداريين أو سياسيين أو برلمانيين لتحقيق وتدعيم مصالحها لأنها تمدها بالأدوات القانونية والوسائل الضرورية لتطبيقها والقوة التي تدافع بها⁽⁴⁾.

¹ - ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص: 63.

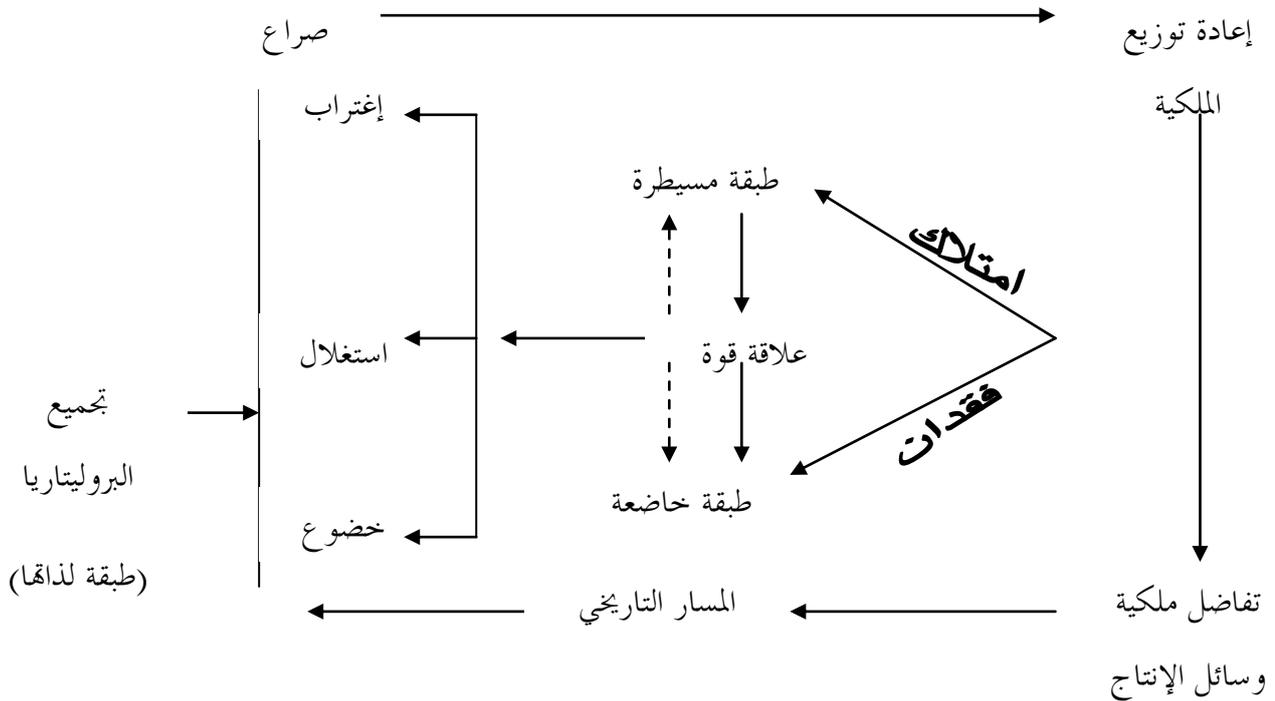
² - محمود عودة: أسس علم الاجتماعي: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د س ن، ص 104.

³ - فليب جونز: النظريات الاجتماعية الممارسة البحثية، ترجمة محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 97.

⁴ - ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص: 63.

ويمتد هذا الصراع الاجتماعي إلى داخل التنظيمات. فالصراع الموجود داخل المؤسسات الاجتماعية هو انعكاس للصراع الأكبر وهو صراع الطبقات داخل المجتمع، بين البرجوازية والطبقة الكادحة، بين الرأسمالية والطبقة العاملة.... وتحكم هذه الأصناف من العلاقات داخل النسق الاجتماعي يجعل العلاقات الاجتماعية غير مستقرة ومضطربة بسبب عدم توازن العلاقات بين هذه الأطراف⁽¹⁾.

الشكل رقم (13): يوضح القوة والمعنى في الطروحات الماركسية.



المصدر: محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة

والصراع)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص: 94.

يبين الشكل التالي أن موقع الجماعات من ملكية وسائل الإنتاج يحدد موقعها من البناء الطبقي القائم، فالطبقة المالكة هي المسيطرة، والطبقة لا تمتلك هي الخاضعة، إن علاقة القوة الناتجة عن تفاضل ملكية وسائل الإنتاج، تؤدي إلى استغلال الطبقة المسيطرة للطبقة الخاضعة، وعبر المسار التاريخي لعلاقة القوة تستجمع الطبقة الخاضعة قوتها وتستعيد وعيها، فتناضل من أجل حقوقها، وينشأ الصراع الاجتماعي⁽²⁾.

11-2- النظريات الحديثة:

¹ - ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص: 64-67.

² - محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

11-2-1- الماركسية الجديدة: أبرز الممثلين المعاصرين لهذه النظرية فهما رالف درندورف ولويس كوزر، وقد أدت نشاطاتهما العملية والفكرية إلى إعادة توجيه اهتمام العلماء الاجتماعيين (في ولايات المتحدة الخاصة). إلى طبيعة ووظائف الصراع في الحياة الاجتماعية المعاصرة، لكن من المدهش أن هذان العالمان قد ركزا على الوظائف التكاملية للصراع أي الصراع بوصفه يؤدي إلى التكامل الاجتماعي وليس إلى التفكك والتحول.

11-2-1-1- رالف درندورف:

يعد من بين أهم أصحاب منظور الصراع الحديث، ويرى أن الصراع شيء جوهري لأي تنظيم اجتماعي، حيث يوجد تفاوت مقبول في السلطة يتضمن فكرة ماركس عن الصراع الطبقي، إلا أنه يشمل أيضا الصراع بين الجماعات لأسباب أخرى تختلف عن امتلاك وسائل الإنتاج وعلى سبيل المثال: قد يكون هناك صراع بين من يقومون بأعمال السكرتارية وبين المديرين في الشركة وذلك على الرغم من عدم امتلاك جماعة منها لوسائل الإنتاج، ونجد أن منظور دارندورف يمكن أن يستخدم أيضا في تحليل الصراع داخل التنظيمات غير الاقتصادية مثل تحليل الصراع بين الآباء والأبناء في الأسرة، أو بين المدرسين والطلاب في المدرسة⁽¹⁾. يعتني دارندورف بعلاقات السلطة التي تسمح بتشكيل جماعات الصراع بشكل نظامي داخل التنظيمات، أن أهمية جماعات الصراع هذه تكمن في أنها تنتج عندما تمارس السلطة. في إطار علاقات السلطة يميز دارندورف بين السيطرة والخضوع وهما الثنائية التي تولد الصراع.

1/ فالسيطرة: تعني المشاركة في ممارسة السلطة.

2/ أما الخضوع: فيشير إلى الحرمان من السلطة. أو الاستبعاد من ممارسة السلطة.

إن الصراع ينشأ بين مواقع السيطرة ومواقع الخضوع، حيث أن مصالح هذه المواقع متعارضة في جوهرها وفي اتجاهها، ويوضح دارندورف أن المصالح هنا ترتبط الأفراد أي رغبتهم بفعل شيء ما وليست خاصة للموقع، وهي بهذا المعنى تمثل مصالح كامنة، تختلف عن المصالح الموضوعية المرتبطة بالمعايير المؤسسية⁽²⁾.

¹ - طلعت إبراهيم لطفى وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د س ن ص-ص: 100-101.

² - محمد عبد الكريم الحوراني: مرجع سبق ذكره، ص: 99.

انصب اهتمام دارندورف وتركيزه على عمليات الصراع، معتمداً في تحليله لعلاقات الصراع على الجدلية، وفي الأغلب على مستوى التنظيمات الاجتماعية. اختار تفاوت القوة الممثلة في السلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى كمصدر لاحتمال الصراع، فقد قسم البناء في التنظيم إلى علاقات منظمة بين من يملكون السلطة ويمارسونها مقابل الخاضعين المنفذين لأوامر وقرارات الفئة الأولى، واعتبر أن ما يطبق على هذه التنظيمات يمكن أن يسحب على المجتمع. إذ أن السلطة هنا لا ترتبط أساساً بالأفراد وإنما كشاغلي أدوار، وبهذا يرتبط توزيع السلطة بالتراتب التسلسلي للأدوار. (فالأساس البنائي للصراع يوجد في تدرج الأدوار تراتبها وتنظيمها. الذي يتضمن توقعات في السيطرة والخضوع).

عملية الصراع ترتبط بدرجة الوعي والتنظيم، وهذه دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة، فعلى بعض المشكلات والتناقضات، يولد دائماً مشكلات وتناقضات جديدة. وهكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية أساسية مستمرة. نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع. ومن هنا نجد أن دارندورف بدأ طرحه بافتراض كل من علاقات التكامل والتناقض في أي بناء اجتماعي، وبهذا الاعتراف باحتمال الاستقرار النسبي والتغيير⁽¹⁾.

11-2-1-2- لويس كوزر:

يعد L. Coser من أهم أصحاب منظور الصراع الحديث. وقد تأثر بالكتابات المبكرة حول الصراع التي كتبها عالم الاجتماع الألماني جورج زيمل، وتتضمن نظرية كوزر عناصر كل من المنظور الوظيفي ومنظور الصراع، وذلك على النحو الذي يستدل عليه من مؤلفه بعنوان (وظائف الصراع الاجتماعي)، حيث عالج الصراع على اعتبار أنه جانب مهم من جوانب الحياة يوجد في جميع المجتمعات. وقد قام كوزر بتعريف الصراع تعريفاً واسعاً على اعتبار أنه: (الكفاح حول القيم، والمطالبة بالمكانة النادرة، والقوة، والموارد، كما أنه يتمثل في تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة التخفيف من حدة الضرر أو الإصابة أو التخلص من منافسيهم)⁽²⁾.

¹ - إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص-ص: 93-95.

² - طلعت إبراهيم لطفى: النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 83.

إن كوزر قد انطلق في دراسته للصراع من ثانيا موقف العام الذي يتخذه الوظيفيون من الصراع الذي يتسم بغير قليل من التجاهل عند الرغبة في تحديد أبعاده الإيجابية. إذ نجد أنه يسلم ببعض المسلمات الوظيفية التي تربط بين حدوث أي تغيير في جانب من جوانب البناء أو وظائفه وتأثير ذلك في سائر وظائف وعناصر ومكونات البناء على السواء. وبالرغم من أن هذا المدخل قد يوحي بأنه يهتم أساسا بمعرفة الأسباب البنائية للصراع فالملاحظ أن التركيز على وظائف الصراع وإبراز آثاره هو الذي حضي بمزيد من اهتمامه وعنايته وربما كان ذلك راجعا إلى أن دراسة آثار الصراع تبدو أسهل من التعرف على أسبابه ودراسة هذه الأسباب⁽¹⁾

يؤكد كوزر بأنه معني بشكل أساسي. ومهتم بوظائف الصراع الاجتماعي أكثر من اهتمامه بوظائفه السلبية أو اللاوظيفية، أي أنه معني بتلك النتائج المترتبة على الصراع الاجتماعي الذي تزيد وتنمي تكيف وتوافق العلاقات الاجتماعية، ولذلك ينشغل على امتداد نظريته بواقعية وعدم واقعية الصراع تبعا للأهداف التي يناضل الأفراد من أجلها، ودور القيادة في مد الصراع، ودور البناء الاجتماعي، وطبيعة العلاقات الاجتماعية في شد الصراع. وأنواع الصراع (الداخلي والخارجي)، والوظائف المترتبة عليه. وقد ذهب إلى أن الصراع بين جماعتين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الترابط والتماسك الداخلي لكل جماعة على سبيل المثال: قد يؤدي الصراع والمنافسة إلى ترابط الأحزاب المتعارضة وزيادة تماسكها. وذلك عندما يؤدي الصراع إلى قيام الجماعات بالاندماج وتكوين التحالفات ضد العدو المشترك. كما قد يؤدي الصراع إلى جذب انتباه الذين يشغلون مراكز القوة، وشعورهم بحاجة المجتمع إلى الإصلاح⁽²⁾.

لقد وصف كوزر بعض نتائج الصراع الاجتماعي في شكل افتراضات مجردة على النحو التالي:

- 1- كلما كانت أهداف الأطراف المتنازعة غير محددة طالت عملية الصراع الاجتماعي.
- 2- إذا اعتقد الناس أن إنجازهم الكلي لأهدافهم سوف يكلفهم ما يفوق الانتصار الذي يتطلعون إليه فإن الصراع لن يستمر طويلا⁽³⁾.

¹ - محمود أبو زيد: أعلام الفكر الاجتماعي والانثروبولوجي الغربي المعاصر، ج1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د س ن، ص: 202.

² - محمد عبد الكريم الحوراني: مرجع سبق ذكره، ص: 102.

³ - محمد عودة: مرجع سبق ذكره، ص 108.

3- كلما كان الصراع حادا وعنيفا ومكثفا كانت الجماعات المتصارعة بالغة التحديد والوضوح، وزادت الحاجة إلى التمييز الدقيق بين معسكر كل جماعة أو كطرف ومعسكر أعدائه.

4- كلما تزايدت حدة الصراع تزايد تضامن كل طرف اجتماعي من الأطراف المتصارعة حيث يشعر كل طرف اجتماعي أنهم في سفينة واحدة وأن من ليس معهم هو ضدهم وأن مصيرهم واحد ومشارك⁽¹⁾.

11-2-2- ميشال كروزيه:

وقد ارتكزت تحاليل M. crosier في مستهلها على علم الاجتماع العام لتوسيع نطاق نظريته في تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد استند بعض المحللون إليه لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية، وهذه التناقضات ستؤدي إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق العلاقات السلطة داخل التنظيم ومن ظهور شبكات ضاغطة وممارسة للسلطة، ولذلك يمكن التأكيد أن ضغوطات التنظيم تشكل الممر الإجباري لهذه العلاقات.

كما بين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة والتي تميز بها مديروها، غير أن هذا لا يعني أن عقلانية المؤسسة غير محدودة بل العكس من ذلك، باعتبار وجود صراع وتصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم اتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية، ويكون الفاعلون عقلانيين يتوفرون على قدرات وكفاءات وإمكانيات مادية وفائدة من الاختيار، بحيث تعد السلطة المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات والتحفيزات، نظرا لأن التحليل الاستراتيجي لا يتضمن أحكاما أخلاقية، ويؤكد أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف فلكل رؤيته للوسائل التي تضمن سير الكل، ولتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة⁽²⁾، حيث درس M. crosier

¹ - محمد عودة: مرجع سبق ذكره، ص 108.

² - عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص:

في كتابه (الظاهرة البيروقراطية) توزيع السلطة الواقعية في الاحتكار الصناعي وتبين له أنه توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة.

وقد أبرز M. Crosier أن العامل الأساسي للشك هو عطب الآلات، ولذا كانت السلطة مصلحة صيانة واسعة أمام الإدارة وكان الصراع حيا ودائما مما جعل M. Crosier يستنتج أن الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل بنائية.

يركز M. Crosier على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد من خلال وضع مفهوم السلطة على أسس التبادل والتفاوض والصراع، وبذلك يعارض عقلانيي التنظيم العلمي ويتبنى موقف G.MARCH و H.A. SIMON ويرى أن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين، كما يهدف كل فاعل إلى اكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعد منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن سيرورة التجديد تركز على الشكوك التقنو-تنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي ومصدرا حقيقيا للقلق الشديد لأن استراتيجيات جماعة الانتماء والجماعات الأخرى غير ثابتة.⁽¹⁾

¹ - عبد القادر خريش: مرجع سبق ذكره ، ص ص :583-588.

خلاصة:

يعتبر الصراع من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابه وتشابك خيوطه وارتباط جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، ومع ذلك فالمديرين مدعوون للتعامل بذكاء وبقظة مع هذه الظاهرة التنظيمية من أجل إيجاد حلول مناسبة، لها وللإشارة فكل الصراعات ليست في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوية بل إن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويسهم في تفاعله ودفع عجلة التغيير والتكيف التنظيمي، بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود الوظيفي ولهذا فالمؤسسة مطالبة بالتعامل الجيد مع ظروف والأوضاع المحيطة بها بل ومواجهة كل التهديدات البيئية وتطويرها لخدمة أهداف المشروع التنظيمي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمتراطة بها، سنحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى طرق منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبناء على هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ذكر مجالات الدراسة الثلاث، والعينة وكيفية اختيارها ومنهج الدراسة وأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

1-1- تعريف مؤسسة ALFET

تم الإمضاء على بناء المؤسسة بتيارت في 1975م من طرف ألمانيا الشرقية، وذلك من خلال تطبيق المخطط الوطني للسبابة للصناعات الحديدية، لتبدأ الإنتاج في 1983م في رفع الحديد والصلب، وفي سبتمبر 1995م تحولت على مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس الإدارة، وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية انتظمت في شكل مجموعة صناعية مشكلة من ثلاث (تيارت، وهران، العاصمة "الحراش") وهذا في سنة 1998م، وبهذا تحولت المؤسسة رسميا إلى الجزائرية للسبابة في سنة 2000م.

1-2- الموقع الجغرافي

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للسبابة بتيارت، تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 15 كلم على مطار بوشقيف إذ تقدر مساحتها بـ 55 هكتار، مما أدى إلى تنوع نشاطها وازدهارها، كانت المؤسسة تابعة لألمانيا، وفي 1999م خصصوا جزء منها لبناء الجامعة، قدرت مساحتها بـ 13 هكتار، وقد تم اختيار هذه المؤسسة لمجموعة من الأسباب أهمها:

- موضوع البحث قابل للدراسة في هذه المؤسسة.

- قرب الجامعة من المؤسسة محل الدراسة.

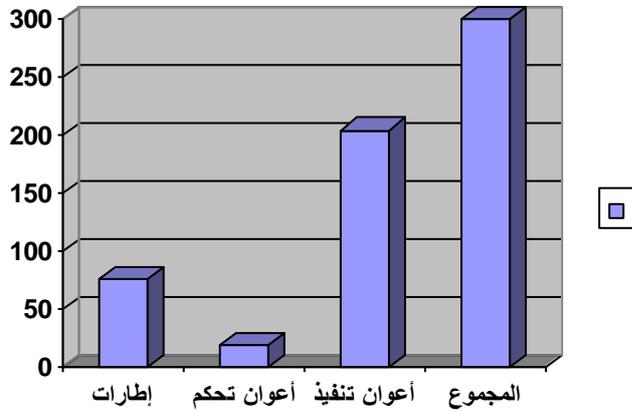
- حسن الاستقبال من طرف مسؤوليها.

2- المجال البشري

تضم المؤسسة ككل 300 عامل، وكان ترتيبهم كالاتي: عمال دائمون- وعمال متعاقدون يتوزعون حسب ما قدمته الإدارة من إحصائيات والجدول التالي يوضح ذلك:

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات
300	204	20	76

الشكل رقم (15) : يوضح مجتمع البحث.



3- المجال الزمني

- المرحلة الأولى: دامت يوما واحدا فقط، بتاريخ 06 فيفري 2017م إذ بعد تسلم رخصة النزول إلى ميدان الدراسة من قسم العلوم الاجتماعية بيوم واحد، توجهنا إلى المؤسسة الوطنية للسباكة - تيارت- حيث تم المصادقة على رخصة الدراسة الميدانية.

- المرحلة الثانية: دامت يومين من 20 مارس 2017م إلى 21 مارس 2017م وخصصت هذه الفترة لإجراء زيارات استطلاعية، تركزت أساسا على مصلحة المستخدمين حيث تم تكوين تصور عام عن المؤسسة من الداخل بجوانبها المادية والبشرية والحصول على المعلومات والإحصائيات وكل ما ساعدنا في موضوع بحثنا نذكر منها: الهيكل التنظيمي، عدد العمال، الفئات السوسيو مهنية.

- المرحلة الثالثة: دامت يوما واحدا بتاريخ 09 أفريل 2017م وتم فيها:

- ضبط عينة الدراسة.

- تحديد الفئات السوسيو مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

- إجراء مقابلات مع بعض العمال (إطارات، أعوان تنفيذ).

- المرحلة الرابعة: استغرقت 04 أيام من 10 أفريل 2017م إلى 13 أفريل 2017م تم فيها توزيع استمارات البحث والتي بلغ عددها 90 استمارة وجهت إلى أفراد العينة (مختلف الفئات السوسيو مهنية) في المؤسسة الوطنية للسباكة.

- المرحلة الخامسة: دامت يوما واحدا، حيث قمنا باسترجاع استمارات البحث بعد أن تمت الإجابة عنها وذلك بتاريخ 16 أفريل 2017م.

ثانيا: منهج الدراسة

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات منهجية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج الطريقة العملية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من اجل الوصول إلى نتائج بشأن الدراسة والتحليل⁽¹⁾.

ولإثبات صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الاقتصادية، والسياسية، والثقافية والعلمية، تسهم في تحليل ظواهره⁽²⁾.

وبما أن دراستنا تتمحور حول الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة وعليه فقد تم اختيار المنهج الوصفي وهو أنسب المناهج التي تلائم هذه الدراسة.

¹ - عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م، ص: 14.

² - أحمد عارف العساف ومحمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص: 134.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

وهي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وتمثل هذه الوسائل والأدوات في الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق.

3-1- الملاحظة: هي أداة منهجية دقيقة تعتمد على الملاحظة البصرية ومن خلالها نرى السلوك عند حدوثه دون تدخل أي شهود عيان، مقارنة بالمنهج الأخرى، ومن خلالها نلاحظ الظواهر والمثيرات والتفاعل الاجتماعي حيث يكون الباحث متمعن في سلوكيات الأفراد⁽¹⁾. ولقد أفادتنا هذه التقنية في التشخيص المباشر لواقع المؤسسة وذلك من خلال التعرف على طبيعة العمل، ومجمل الشروط التي يعمل فيها العمال الأمر الذي يتطلب توفير بيئة عمل مريحة من حيث النظافة، وكذلك ملاحظة طريقة تعامل العمال فيما بينهم، وطريقة تعاملهم مع رؤسائهم.

3-2- المقابلة: تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء، أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية⁽²⁾. وقد اعتمدنا على هذه التقنية من أجل مساعدة الباحثين على توضيح موضوع البحث وشرحه، حتى يطمئنوا أنه لأهداف البحث العلمي وليس لأهداف أخرى، كما تمت أطول مقابلة مع إطار في مصلحة المستخدمين الذي قدم لنا تسهيلات اللازمة والمستندات والوثائق التي تفيد في إنجاز هذه الدراسة، والتي ساعدتنا في تحليل البيانات كون أن بعض المعلومات التي تعذر الحصول عليها من خلال الملاحظة استطعنا الحصول عليها من خلال المقابلة.

¹ - Raymond quivy, Luc vancampenhoudt : Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 3er édition, Paris, 2006,P 177.

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص:

3-3- الاستمارة: هي عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين، تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل أوضح، بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل استمارة⁽¹⁾. وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستمارة، والتي احتوت على أسئلة مغلقة والأخرى مفتوحة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الذي بلغ عددهم (05) محكمين، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستمارة، وقد تم أخذ هذه الملاحظات ومقترحاتهم بتوجيهات من المشرف على المذكرة وذلك للوصول إلى الصورة النهائية للاستمارة في 28 سؤالاً جاءت على النحو التالي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وتناولنا فيه: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية، مكان الإقامة، الوظيفة التي يشغلها.

- المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الجزئية الأولى: ويشمل الأسئلة من 08 إلى 16 سؤالاً.

- المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية ويشمل الأسئلة من 17 إلى 28 سؤالاً.

وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على الاستمارة بالمقابلة، حيث تم مقابلة بعض العمال وجها لوجه وتقديم المساعدة بالشرح لبعض الأسئلة التي واجهوا صعوبة في فهمها.

4- السجلات والوثائق

حيث تمكنا من الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة والتزويد بالمعلومات التالية:

- الجانب التاريخي والجانب البشري والبطاقة الفنية للمؤسسة الوطنية للسبابة.

- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

- تحديد عناصر العينة.

¹ - أحمد عناد: مدخل البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000م، ص: 121.

رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها

تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث الإمبريقي السوسيوولوجي، فهي عبارة عن نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، وتكون ممثلة بحيث تحمل صفات مشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يفني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع ومفرداته، وخاصة في حالة استحالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات، ويتم اختيار العينات عادة وفق أساليب وطرق عليية متعارف عليها⁽¹⁾.

طريقة اختيار عينة الدراسة:

بما أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانس وهذا حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فقد قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية من كل فئة من الفئات السوسيو مهنية المحددة سلفاً والمقدرة بـ 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 300 مفردة والمقدرة بنسبة 30% وهذا راجع إلى جملة من الأسباب أهمها: صعوبة إجراء المسح الشامل، بما أن مجتمع البحث مقسم إلى طبقات هو ما فرض علينا اختيار هذا النوع من العينات، طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم، توزيع الاستثمارات لملئها دون حضور الباحث.

وتم اختيار حجم العينة وفقاً للعملية الحسابية التالية:

حجم المجتمع × نسبة العينة المختارة

$$\frac{\text{حجم المجتمع} \times \text{نسبة العينة المختارة}}{100} = \text{حجم العينة}$$

فإن:

بما أن:

$$90 \text{ مفردة} = \frac{30 \times 300}{100} \quad \leftarrow 300 \text{ مفردة} \times 30\%$$

¹ - محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 232.

الجدول رقم (04): يوضح العينة المنتقاة للدراسة.

حساب حجم عينة كل طبقة:

عدد مفردات كل طبقة × نسبة العينة المختارة

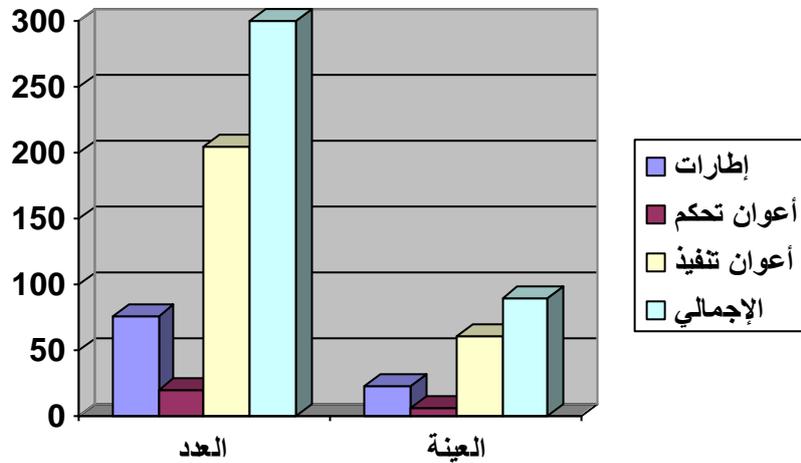
التصنيف	العدد	العينة
إطارات	76	23
أعوان تحكم	20	6
أعوان تنفيذ	204	61
الإجمالي	300	90

$$23 \text{ مفردة} = \frac{30 \times 76}{100}$$

$$06 \text{ مفردة} = \frac{30 \times 20}{100}$$

$$61 \text{ مفردة} = \frac{30 \times 204}{100}$$

الشكل رقم (16): يوضح العينة المنتقاة للدراسة.



خامسا: أساليب التحليل

لقد تم الاستعانة بأسلوبي التحليل الكمي والكيفي في تحليل وتفسير بيانات الدراسة حيث تم عرض النتائج الميدانية المحصل عليها وترتيبها في الجداول مستخدمين في ذلك بعض الأساليب الإحصائية لعرض هذه البيانات كحساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا هو

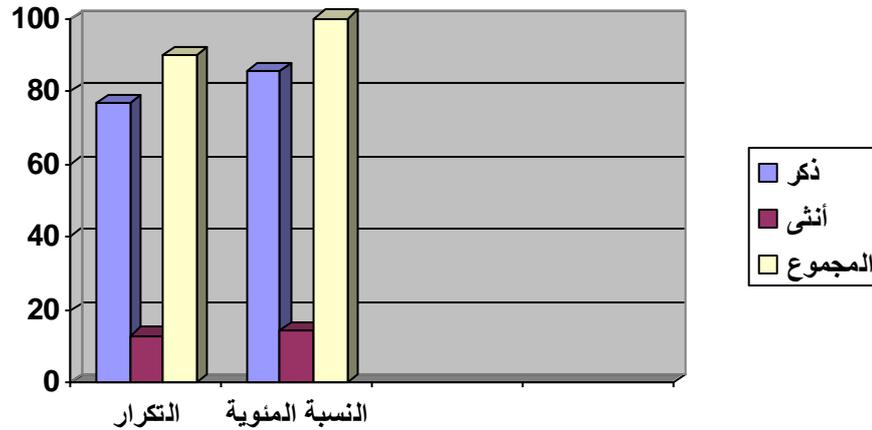
الأسلوب الكمي في تحليل البيانات. أما الأسلوب الكيفي فقد تجلّى استخدامه في التفسير والتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المحصل عليها.

خصائصها:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٪ 85.56	77	ذكر
٪14.44	13	أنثى
٪100	90	المجموع

الشكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



توضح لنا البيانات الكمية في الجدول رقم (01) والمتعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد في مجتمع البحث من الذكور بما يمثل 77 عاملاً ونسبتهم 85.56 ٪، مقارنة بالإناث والتي تتمثل في 13 عاملة بنسبة 14.44 ٪ من إجمالي العينة.

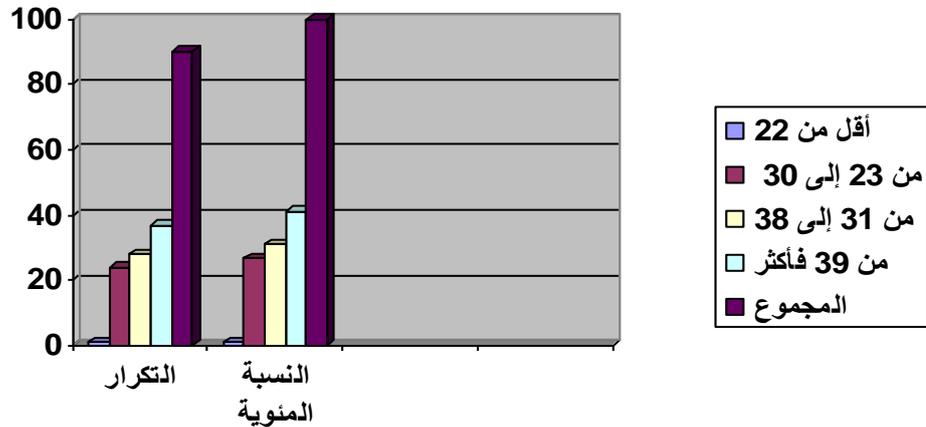
ويرجع هذا التفاوت في الجنس إلى طبيعة العمل بالمؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى، أي أنها تعتمد في أغلب نشاطاتها على الجهد البدني، الأمر الذي يؤكد سبب ارتفاع معدل الذكور. أما بالنسبة للإناث فنجد أغلب نشاطهم في المؤسسة محل الدراسة تعتمد

على الجهود الفكري الإداري وهذا راجع إلى عدم إمكانية توظيف المرأة في وظائف ذات طبيعة تقنية وميدانية وهذا ما صرحت به إحدى العاملات أثناء المقابلة التي أجريت معها.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 1,11	01	أقل من 22
% 26,67	24	30 إلى 23
% 31,11	28	من 31 إلى 38
% 41,11	37	من 39 فأكثر
% 100	90	المجموع

الشكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



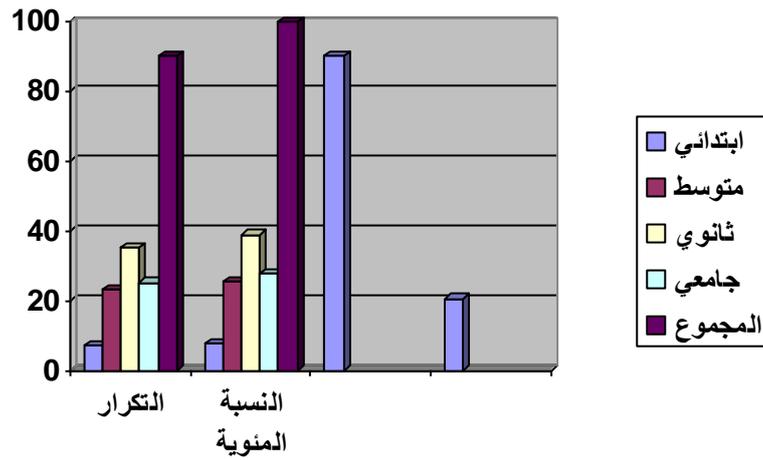
توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (02) والمتعلق بالسن أن غالبية أفراد العينة يتمركز سنهم في الفئة العمرية (من 39 فأكثر) بنسبة 41.11%، والفئة العمرية (31-38) بنسبة 31.11%، في حين نجد أن نسبة 26.67% يتركز سنهم في الفئة العمرية (23-30)، ونسبة 1.11% في الفئة العمرية (أقل من 22).

باستقراء هذه المعطيات الرقمية، نجد أن الفئة الغالبة (من 39 فأكثر) هي التي تمثل أكبر يد عاملة ويرجع ذلك إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في الإحتفاظ بالعمال ذوي الخبرة المهنية الطويلة، وذلك لما تتميز به من رزانة في العمل وعدم التسرع والقدرة العالية في الفهم والتحكم في سير العمل. بينما تليها الفئة العمرية (31-38) و(23-30) وهذا يرجع إلى محاولة اعتماد المؤسسة على فئة الشباب وفتح المجال لتوظيف اليد العاملة المؤهلة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	السن
7.78 %	07	ابتدائي
25.55 %	23	متوسط
38.89 %	35	ثانوي
27.78 %	25	جامعي
100 %	90	المجموع

الشكل رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (07) أن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث يتوزع على كل الاحتمالات ولكن بنسب متفاوتة، حيث نجد أن أكبر نسبة 38.89 % من الأفراد متحصلين على المستوى الثانوي، تليها نسبة 27.78 % من الأفراد المتحصلين على

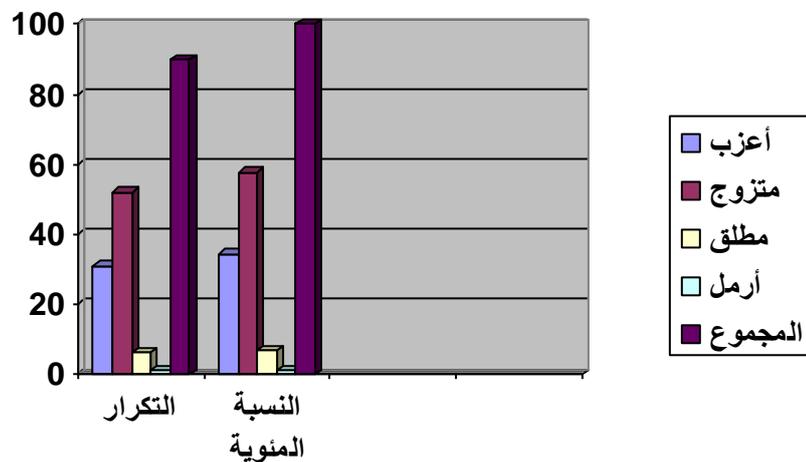
المستوى جامعي، في حين نجد نسبة 25.55% من الأفراد لديهم مستوى متوسط، مقابل نسبة 7.78% من الأفراد الحاصلين على المستوى الابتدائي.

ويرجع اختلاف النسب إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على عمال ذوي شهادات مهنية من المستويين المتوسط والثانوي أكثر لأن العمل الصناعي يتطلب تكوين مهني وحرفي، في حين يعتمد الجهاز الإداري على كفاءات علمية بمؤهلات جامعية وهذا نظرا لمهام النشاط الإداري المتعلق بالتخطيط والتوجيه... وهذا بدوره يسهل الإتصال وتطبيق القواعد وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مما يضمن الاستقرار.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 34.44	31	أعزب
% 57.78	52	متزوج
% 6.67	06	مطلق
% 1.11	01	أرمل
% 100	90	المجموع

الشكل رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



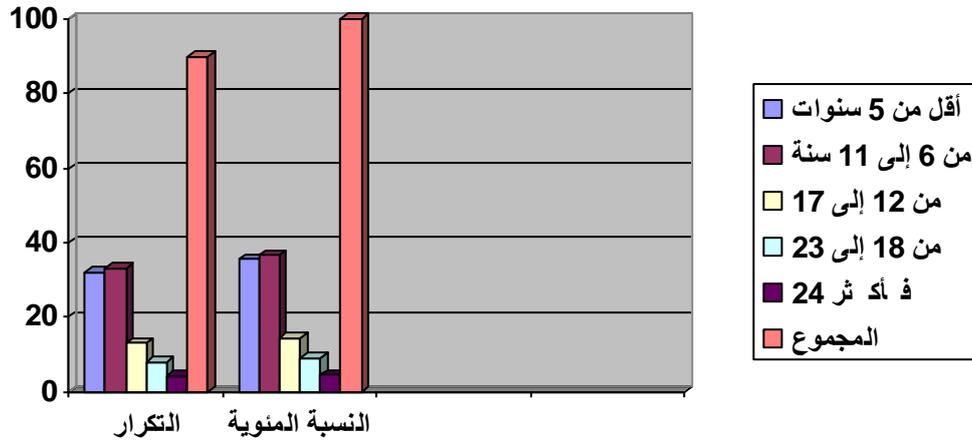
توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) والمتعلق بالحالة العائلية أن نسبة 57.78% من أفراد عينة البحث هم من المتزوجين، وأن نسبة 34.44% تمثل الأفراد الغير متزوجين، في حين نجد نسبة 6.67% من أفراد المطلقين وتليها عامل واحد أرمل وذلك بنسبة 1.11%.

يتضح من خلال المعطيات الرقمية، أن غالبية العمال متزوجين باعتبارهم أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وحرصين على أداء الأعمال التي يكلفون بها، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم، لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها، وهذا ما يؤكد أن الحالة العائلية قد تمثل دافعا قويا للاستقرار النفسي والشخصي للعامل مما يجعله متمسكا بالوظيفة التي يمارسها.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	السن
35.56%	32	أقل من 05 سنوات
36.67%	33	من 06 إلى 11 سنة
14.44%	13	من 12 إلى 17
08.89%	08	من 18 إلى 23
04.44%	04	24 فأكثر
100%	90	المجموع

الشكل رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



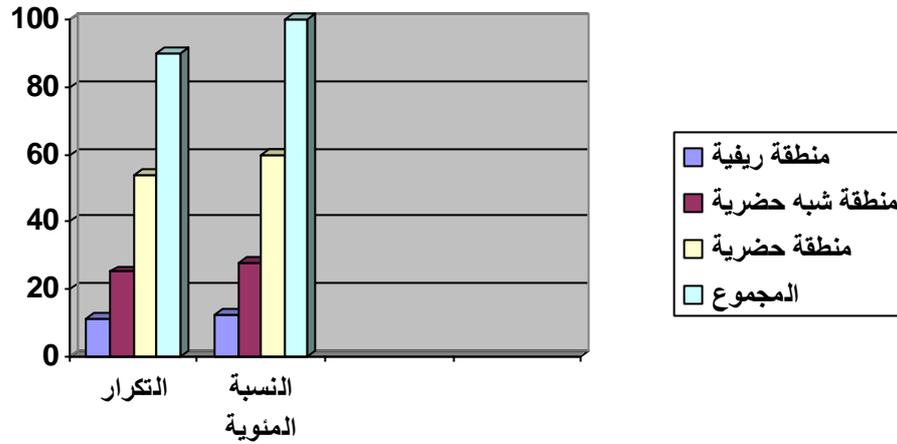
توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (09) والمتعلق بالأقدمية في العمل أن غالبية أفراد العينة يتمركزون في الفئة (من 06 إلى 11 سنة) وذلك بنسبة 36.67% ، والفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 35.56% ، في حين نجد نسبة 14.44% من أفراد العينة يتمركزون في الفئة (من 12 إلى 17 سنة) وتليها الفئتين (من 18 إلى 23 سنة) و(24 سنة فأكثر) على التوالي بنسبة 8.89% و 04.44%.

تدل هذه البيانات الإحصائية، على أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين تقل أقدمتهم عن 11 سنة، لإدراكها أهمية تجديد الطاقة البشرية، وذلك من خلال استقطاب حاملي الشهادات ودمج الإطارات الجامعية من الشباب المؤهلين والاستعانة باليد العاملة الجديدة، وخبرات العمال ذوي الأقدمية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة المئوية	التكرار	السن
12.22%	11	منطقة ريفية
27.78%	25	منطقة شبه حضرية
60%	54	منطقة حضرية
100%	90	المجموع

الشكل رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.



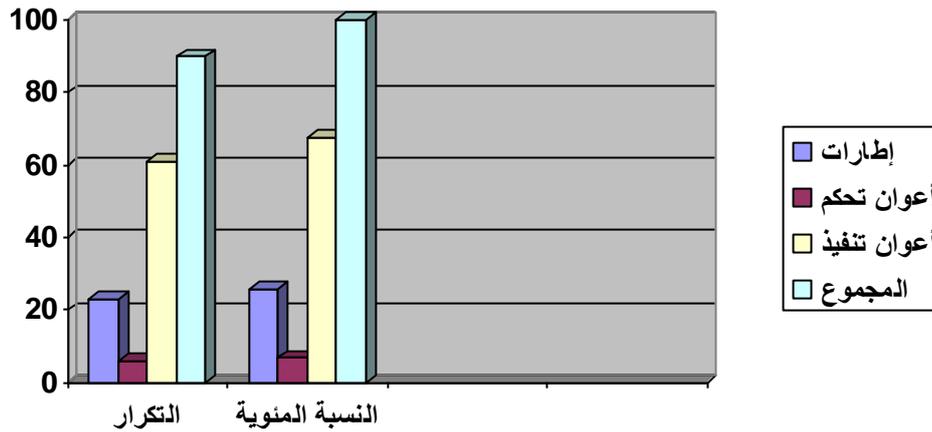
توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلقة بمكان الإقامة أن غالبية أفراد العينة يقطنون في منطقة حضرية وذلك بنسبة 60%، فيما نجد أن نسبة 27.78% من أفراد العينة يقطنون في منطقة شبه حضرية، بينما نسبة 12.22% في منطقة ريفية.

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن التقسيمات الجغرافية تخلق بين الأفراد حالة من الاضطراب داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى الإرث الثقافي الذي يحمله كل فرد من المنطقة التي ينتمي إليها، باعتبار أن المجتمع الجزائري يتميز بخصوصيات ثقافية مختلفة، الأمر الذي يجعل صعوبة في الاندماج وهذا بطبعه يؤثر على سلوكيات الأفراد ويخلق نوعاً من العصبية (القبيلية) هذا ما أكدته (نظرية ابن خلدون)، إذ أن السلوكيات التي تنبع من أصله الريفي تؤثر على سلوكه التنظيمي مما ينتج عنه توتر في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

النسبة المئوية	التكرار	السن
25.55 %	23	إطارات
06.67 %	06	أعوان تحكم
67.78 %	61	أعوان تنفيذ
100 %	90	المجموع

الشكل رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.



توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلقة بالمستوى المهني أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة، تشير إلى أن فئة أعوان تنفيذ بلغت نسبتهم 67.78 %، في حين بلغت فئة الإطارات نسبتهم 25.55 %، أما فئة أعوان تحكم نسبتهم 06.67 %.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن المؤسسة الوطنية للسباكة توظف نسبة أكبر من عمال التنفيذ، وهذا يقودنا إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يركز بدرجة كبيرة على ممارسة الأعمال التشغيلية، ثم تليها الإطارات الذي يتمثل دورهم في الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الوظائف ومراقبتها بالشكل الذي يسمح بالسير الحسن للعمل.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة.

ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

في هذا الفصل سوف نعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وذلك بهدف الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية وكذلك اختبار فرضيات البحث لنقف في النهاية على أهم النتائج.

أولاً: عرض وتبويب وتحليل نتائج الدراسة

المحور الثاني: الاتصال النازل وأسلوب التجنب في التقليل من حدة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (12): يوضح طرق الاتصال الأكثر انتشاراً أو المعمول بها في المؤسسة

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
%18.89	17	%14.75	09	%33.33	02	%26.09	06	عقد الاجتماعات
%58.89	53	%59.02	36	%50	03	%60.87	14	الاتصال بالمشرف المباشر
%5.55	05	%8.20	05	%00	00	%00	00	صندوق الشكاوى
%16.67	15	%18.03	11	%16.67	01	%13.04	03	المقابلة الفردية
%100	90	%100	61	%100	06	%100	23	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يقرون أن طرق الاتصال الأكثر انتشاراً هي الاتصال بالمشرف المباشر وذلك بنسبة %60.87، وعقد الاجتماعات بنسبة %26.09، في حين نجد فئة أعوان التحكم صرحوا بأن الاتصال بالمشرف المباشر هي الطريقة المعمول بها في المؤسسة وذلك بنسبة %50، ثم تليها عقد الاجتماعات بنسبة %33.33، بينما نجد فئة أعوان التنفيذ يقرون أن طرق الاتصال المنتشرة بكثرة هي الاتصال بالمشرف المباشر وقد بلغت نسبة %59.02 وإجراء مقابلات فردية معه وذلك بنسبة %18.03.

توضح المعطيات الكمية أعلاه بأن الاتصال بالمشرف المباشر أكثر الطرق انتشارا في المؤسسة حسب رأي كل من الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ بنسبة 58.89%، وهذا يدل بأن العمال يجذبون الاتصال برئيسهم مباشرة لنقل الأخبار والإعلام حول شؤون العمل، كبديل عن الجانب النفسي ولغة الإشاعة، وهذا ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات العمال ودلالة على وجود تفاعل إنساني لأنه يفتح المجال للحوار والنقاش وتقارب وجهات النظر مع الرؤوسين، فأساس نجاح عملية الاتصال يكمن في كيفية إدارة عملية الحوار البناء في المقابلات، فيكون رد فعل إيجابي مما يساعد على فهم المحيط ويغذي عملية التفاعل ويطورها.

أما الوسيلة التي تعتبر الأكثر انتشارا بعد الاتصال بالمشرف المباشر هي عقد الاجتماعات بنسبة 18.59%، ويرجع ذلك إلى كونها تشمل العلاقات القائمة بين المدراء وجماعات العمل، حيث يساهم هذا الاتصال على تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف المستويات التنظيمية، وتحدث الاجتماعات لامتناس الغضب أو سوء تفاهم أو مشكل عالق، وهذا ما أشارت إليه الدراسة التي قام بها الباحث ذياب سعد جبير المطرفي والتي شملت آراء المعلمين "بأن فعالية الاتصال تظهر من خلال إشراكهم في نقاشات أثناء الاجتماعات".

أما الوسيلة الأخرى والمتمثلة في المقابلة الفردية تقدر نسبتها 16.67% وبالتالي فإن استعمالها محدود باعتبار أن هذه الوسيلة لا تتاح إلا للذين لهم علاقات خاصة مع الإدارة والمسؤولين الكبار وهذا ما استنتجناه من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض العمال.

الجدول رقم (13): يوضح أسباب الاتصال بالإدارة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
23.33%	21	31.11%	08	50%	03	34.48%	10	طلب استفسارات
33.33%	30	34.43%	21	50%	03	26.09%	06	تقديم اقتراحات
18.89%	17	24.59%	15	00%	00	8.69%	02	رفع الشكاوى
24.44%	22	27.87%	17	00%	00	21.74%	05	إرسال طلبات
100%	90	100%	61	100%	06	100%	23	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يقرون أن سبب اتصالهم بالإدارة يكون بهدف طلب استفسارات عن طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وذلك بنسبة 34.48% وتقدم اقتراحات بنسبة 26.09%، في حين نجد أعوان التحكم يؤكدون أن سبب الاتصال بالإدارة يكون بغية طلب استفسارات وتقديم اقتراحات وذلك بنسب متساوية والتي بلغت 50%، أما فئة أعوان التنفيذ فنجد أغلبهم يؤكدون أن سبب الاتصال بالإدارة يرجع في أغلب الأوقات إلى تقديم اقتراحات بنسبة 34.43% ثم تأتي نسبة 27.87% تفيد الطلبات التي يتم إرسالها إلى الإدارة العليا.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن تقديم الاقتراحات هو من أسباب اتصال العمال بالإدارة وذلك بنسبة 33.33%، وهذا راجع إلى تشجيع الإدارة على هذا النوع من الاتصالات كونه يتضمن معلومات تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقوبات التي تعترض المستويات الإدارية، فعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، مما يتيح لهم الفرصة لإصدار القرارات القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

الجدول رقم (14): يوضح تقييم عملية الاتصال بين الإدارة والعمال

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
18	20%	06	9.84%	04	66.67%	08	34.78%	اتصال جيد وفعال
45	50%	33	54.10%	02	33.33%	10	43.48%	اتصال متوسط
27	30%	22	36.06%	00	00%	5	21.74%	اتصال ضعيف
90	100%	61	100%	06	100%	23	100%	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن تقييم فئة الإطارات لعملية الاتصال مع الإدارة متوسط وذلك بنسبة 43.48%، ثم تأتي نسبة 34.78% يقرون أن اتصالهم بالإدارة جيد وفعال، في حين نجد فئة أعوان التحكم بنسبة 66.67% يؤكدون أن اتصالهم مع الإدارة جيد وفعال، واتصال متوسط بنسبة 33.33%، أما فئة أعوان التنفيذ أغلبهم يقرون أن اتصالهم متوسط مع الإدارة وذلك بنسبة 54.10%، ثم تأتي بنسبة 36.06% يؤكدون أن اتصالهم ضعيف مع الإدارة.

يتضح من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن تقييمهم لعملية اتصال الإدارة بهم متوسط وذلك بنسبة 50% وهذا راجع إلى أن أغلب العمليات الاتصالية يكون سببها الأمور المستعجلة التي تهم الإدارة، في هذه الحالة يتم تذكّر الموظفين ذوي الكفاءة أو من الذين يجتهدون في العمل والاستعانة بهم، بينما صرح 30% من المبحوثين بأن اتصال الإدارة بهم ضعيف ويمكن إرجاعه إلى طبيعة المهام التي يشغلونها، وهذا ما أكدته بعض المقابلات أنه في حالة حاجة الإدارة إلى خدمات من موظف ما فإنها تلجأ إليه وتعطيه الكثير من الأهمية حتى لو كان عن طريق الكلام فقط والشكر وإظهار الاعتبار، لكن في حالة تراجعه من حيث القدرة على العمل أو ظهور، كفاءات أحسن منه أو عدم الحاجة إليه تتناساه وتجاهله تماما.

الجدول رقم (15): يوضح شعور العامل بأن المسؤول المباشر يهتم برأيه حول مسائل تخص العمل.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
38	%42.22	23	%37.70	03	%50	12	% 52.17	نعم
12	%13.33	08	%13.11	01	%16.67	03	%13.04	لا
40	%44.44	30	%49.18	02	%33.33	08	%34.78	أحيانا
90	%100	61	%100	06	%100	23	%100	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن فئتي الإطارات وأعوان التحكم يؤكدون بأن المسؤول المباشر يهتم برأيهم حول مسائل تخص العمل بنسب متفاوتة والتي بلغت 52.17% فيما يخص الفئة الأولى و 50% بالنسبة للفئة الثانية أما النسب 34.78%، بالنسبة للإطارات و 33.33% بالنسبة لأعوان التحكم ثم تأتي نسبة 49.18% بالنسبة لأعوان التنفيذ الذين يقرون بأن المسؤول المباشر أحيانا ما يهتم برأيهم حول المسائل التي تخص العمل، ونسبة 37.70% يؤكدون بأن المسؤول المباشر يهتم برأيهم.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال يقرون بأن المسؤول المباشر يهتم برأيهم حول مسائل تخص العمل، فهم معظم الوقت يتلقون الأوامر ويطبونها مع الحرص على عدم المعارضة، رغم أن تقدم العامل لرأيه شيء إيجابي فهو حتما سيشعره بأهميته ويولد ثقة في قدراته ومدى نفعه لمؤسسته، وهذا ما تؤكد عليه نظرية المعلومات بأن الأهمية القصوى التي يكتسبها الاتصال القائم بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم، لا يدع مجال للشك بان وضوح ودقة وجودة المعلومات المتدفقة بين المراكز داخل التنظيم في جميع الاتجاهات من العوامل المحورية التي تساعد الموظفين على النجاح في عملهم وتحسين أدائهم.

الجدول رقم (16): يوضح الصعوبة التي يجدها العمال في توضيح آرائهم المتعلقة بالعمل إلى المسؤول المباشر

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
15	16.67%	09	14.75%	01	16.67%	05	21.74%	نعم
36	40%	20	32.79%	03	50%	13	56.52%	لا
39	43.33%	32	52.46%	02	33.33%	05	21.74%	أحيانا
90	100%	61	100%	06	100%	23	100%	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب الإطارات يؤكدون بأنهم لا يجدون صعوبة في توضيح آرائهم المتعلقة بالعمل إلى مسؤولهم المباشر وذلك بنسبة 56.52%، في حين نجد نسبة 50% من أعوان التحكم يؤكدون نفس الأمر، أما فئة أعوان التنفيذ أقروا بنسبة 52.46% أنهم أحيانا يجدون صعوبة في توضيح آرائهم التي تخص العمل، وبنسبة 32.79% يقرون عكس ذلك بمعنى لا وجود لأي صعوبات في توضيح رأيهم المتعلق بالعمل إلى المسؤول المباشر.

يتضح من خلال المعطيات الكمية بنسب متفاوتة بأن العمال لا يجدون صعوبة في توضيح آرائهم المتعلقة بالعمل إلى مسؤولهم المباشر وهذا راجع إلى أن رئيس العمل يسعى إلى تكوين علاقات إنسانية معهم من خلال الاهتمام بسلوك المرؤوسين وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وحل مشاكلهم وتوضيح آرائهم دون الشعور بنوع من الخوف والضغط، وخلق جو من التعاون وتضافر الجهود من أجل اعتماد العمال على بعضهم البعض وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية حيث اهتمت بالجانب النفسي للعامل باعتباره عامل أساسي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وإحساسهم بالرضا والاستقرار النفسي .

الجدول رقم (17): يوضح أسباب الصراع داخل المؤسسة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	الاحتمالات
%12.22	11	%9.84	06	%33.33	02	% 1304	03	غياب بيئة عمل مريحة
%44.44	40	%39.34	24	%50	03	%56.52	13	ضعف الاتصال الفعال
%25.56	23	%34.43	21	%00	00	%8.69	02	الاختلاف في القيم
% 17.78	16	% 16.39	10	% 16.67	01	% 21.74	05	عدم الاهتمام بمقترحات العمال
%100	90	%100	61	%100	06	%100	23	المجموع

يوضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يقرون أن أسباب الصراع داخل المؤسسة ترجع إلى ضعف الاتصال الفعال وذلك بنسبة %56.52 وعدم الاهتمام بمقترحات العمال بنسبة % 21.74 ، في حين نجد فئة أعوان التحكم بنسبة %50 يؤكدون أن السبب وراء حدوث الصراع يعود إلى ضعف الاتصال الفعال تليها غياب بيئة عمل مريحة بنسبة %33.33، أما فئة أعوان التنفيذ أغلبهم أقرروا بأن ضعف الاتصال الفعال يعد سبب رئيسي في حدوث الصراع بنسبة %39.34، ثم تأتي الاختلاف في القيم بنسبة %34.43.

يتضح خلال المعطيات الرقمية أن أغلب الباحثين يؤكدون أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم وعدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وهذا ما أكدته نظرية رالف دارندورف الذي ينسب الصراع الاجتماعي إلى غياب الاتصال الفعال فوجود هذا الأخير يساعد على التقليل من هذه المخاطر. كما نجد النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي قام بها ناصر قاسيمي تحت عنوان " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري " تؤكد بأن ضعف الاتصال يزيد من توتر العلاقات وتوسيع دوائر الشك وعدم الثقة والكراهية المتبادلة، في حين نجد نسبة 25.56

% يقرون أن الاختلاف في القيم سبب في حدوث الصراع بين العمال وهذا راجع إلى جملة من الأسباب من بينها غموض في الأدوار ونقص المعلومات المتاحة لتأدية العمل، وعدم الرضا عن العمل.

الجدول رقم (18): يوضح الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لمعالجة أسباب الصراع

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
%8.89	08	%6.56	04	%50	03	% 4.35	01	تفضل الانسحاب
%30	27	%32.79	20	%16.67	01	%26.09	06	تستخدم أساليب التفاوض والإقناع
%27.78	25	%29.51	18	%33.33	02	%21.74	05	تطبق العقوبات والقوانين
%4.44	04	% 3.28	02	00	00	% 8.69	02	ترضي أطراف الصراع
%18.89	17	% 16.39	10	00	00	%30.43	07	تغلب طرف على طرف آخر
%10	09	%11.47	07	00	00	%8.69	02	تعالج الصراع قبل ظهوره
%100	90	%100	61	%100	06	%100	23	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات أقرروا بأن الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لمعالجة أسباب الصراع أيها تغلب طرف على طرف آخر وذلك بنسبة %30.43، ثم تليها أساليب التفاوض والإقناع بنسبة %26.09، في حين نجد فئة أعوان التحكم صرحوا بأن الأسلوب المعتمد لمعالجة الصراع هو الانسحاب بنسبة %50، وتطبيق العقوبات والقوانين بنسبة %21.74 أما فئة أعوان التنفيذ أقرروا بأن أسلوب التفاوض والإقناع هو الأكثر استخداما لمعالجة أسباب الصراع وذلك بنسبة %32.79 وتطبيق العقوبات والقوانين بنسبة %29.51.

توضح النتائج أن نسبة 30% من مفردات العينة حسب كل فئة يؤكدون بأن الأسلوب المعتمد من قبل الإدارة هو استخدام أساليب التفاوض والإقناع ويرجع ذلك إلى أن الإدارة

تملك القدرة على إدارة الخلافات القائمة بين المرؤوسين، من خلال امتصاص غضبهم والسيطرة عليهم في المواقف الصعبة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، فاستخدام طرق الإقناع والتحفيز والترغيب تجعل المرؤوسين يبدعون ويتعلمون من الأخطاء، فالإدارة التي لا تستطيع التحكم والسيطرة على المشاكل تنعكس عليها بالسلب مما يؤديون إلى حالة من عدم الاستقرار في المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح قيام المؤسسة بعقد اجتماعات كل المشاكل الداخلية

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
32.22%	29	31.15%	19	33.33%	02	34.78%	08	نعم
12.22%	11	9.83%	06	50%	03	8.69%	02	لا
55.56%	50	59.02%	36	16.67%	01	56.52%	13	أحيانا
100%	90	100%	61	100%	06	100%	23	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يؤكدون بنسبة 56.52% أنه أحيانا تقوم الإدارة بعقد اجتماعات لحل المشاكل داخلية ثم تأتي نسبة 34.78% يقرون بأن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات لحل مشاكلها، في حين نسبة 50% من أعوان التحكم يؤكدون بأن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات، تليها نسبة 33.33% يقرون بالإيجاب، أما فئة أعوان التنفيذ نجد أغلبهم يقرون بأنه أحيانا تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات لحل المشاكل الداخلية التي تعترضها وذلك بنسبة 59.02% ثم تأتي نسبة 31.15% يؤكدون أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات لحل المشاكل الداخلية.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن الاجتماعات تعتبر من وسائل الاتصال الداخلي وهي تنعقد بهدف الإعلام وبعث الشعور بالانتماء للمؤسسة، وتعتبر هذه الاجتماعات من وسائل الاتصال النازل التي لها أهمية بارزة في أي مؤسسة لكن ما يلاحظ في المؤسسة مجال

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الدراسة أن نسبة 55.56% أقرروا بأن المؤسسة أحيانا ما تعقد اجتماعات لحل المشاكل أي أنها تعقد اجتماعات عند الضرورة القصوى وعند حدوث مستجدات. في حين نجد نسبة 32.22% من الباحثين أقرروا بأن الاجتماعات ضرورية ومن خلالها تسعى المؤسسة إلى تحسين وتيرة العمل، وذلك بعد طرح الانشغالات أو المشاكل التي يواجهها العمال وإيجاد الحلول المناسبة لها.

الجدول رقم (20): يوضح تدخل الإدارة عند حدوث الصراع بين الأطراف

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
38.89%	35	32.79%	20	83.33%	05	43.48%	10	تفويض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المساكن
21.11%	19	27.87%	17	16.67%	01	4.35%	01	طرح الحقائق بموضوعية
3.33%	03	4.92%	03	00	00	00%	00	عرض وجهات النظر المختلفة
12.22%	11	13.11%	08	00	00	13.04%	03	حل المشكلات بسهولة وتسويتها
14.44%	13	16.39%	10	00	00	13.04%	03	تطبيق القوانين الداخلية حرفيا
10%	09	4.92%	03	00%	00	26.09%	06	إرضاء جميع الأطراف
100%	90	100%	61	100%	06	100%	23	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يؤكدون بأن الإدارة وقت حدوث المشاكل تفوض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين بنسبة 43.48%، تليها نسبة 26.09% يقرون على أن الإدارة ترضي جميع الأطراف، في حين نسبة 83.33% يؤكدون على أن الإدارة وقت حدوث المشاكل تفوض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المشاكل، ثم تأتي

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

نسبة 16.67% يقرون بأن الإدارة تطرح الحقائق بموضوعية، أما فئة أعوان التحكم فيؤكدون بأن الإدارة وقت حدوث المشاكل تفوض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المشاكل بنسبة 32.79%، تليها نسبة 27.87% يقرون بأن الإدارة تطرح الحقائق بموضوعية.

تؤكد الشواهد الكمية بأن الإدارة وقت حدوث المشاكل تفوض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين بنسبة 38.89% وهذا راجع بأن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للمسؤولين باعتبارهم على مستوى عالي من المهارة، ولهم خبرة في هذا المجال كما أنهم على كفاءة عالية من الأداء، فهم يعتبرون حلقة وصل بين القاعدة والإدارة العليا لذا فإنهم على دراية كاملة بما يجري داخل المؤسسة سواء داخلها أو خارجها، فهم المعنيون بإتخاذ القرارات، وهذا يدل على أن المؤسسة تحاول تجنب الصراعات واحتوائها

المحور الثالث: الاتصال الصاعد وأسلوب التعاون

رقم (21): يوضح وصف عملية الاتصال بين العمال والمسؤولين كل في مستواه داخل المؤسسة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	الاحتمالات
07	7.78%	02	3.28%	01	16.67%	04	17.39%	اتصال جيد
32	35.56%	24	39.34%	03	50%	05	21.74%	اتصال حسن
37	41.11%	27	44.26%	02	33.33%	08	34.78%	اتصال متوسط
14	15.55%	08	13.11%	00	00%	06	26.09%	اتصال ضعيف
90	100%	61	100%	06	100%	23	100%	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يقرون أن اتصالهم بالمسؤولين متوسط وذلك بنسبة 34.78%، ثم تأتي نسبة 26.09% تقرر أن اتصالهم ضعيف، في حين نجد فئة أعوان التحكم يؤكدون بنسبة 50% أن الاتصال بالمسؤولين

حسن، ثم تأتي نسبة 33.33% يؤكدون أن اتصاهم متوسط مع مسؤوليهم، أما فئة أعوان التنفيذ تبلغ نسبة الذين يقرون بأن اتصاهم متوسط مع المسؤولين 44.26% وبنسبة 39.34% أكدوا أن مستوى اتصاهم بالمسؤولين يسير بشكل حسن.

يتضح من خلال النتائج أن نسبة 41.11% من إجابيات المبحوثين حسب كل من فئة الإطار، أعوان التحكم، أعوان تنفيذ، يؤكدون بأن الاتصال بين العمال والمسؤولين اتصال متوسط، ويرجع ذلك إلى حجم المنظمة فبعد العامل عن رئيسة أو زميله لا يمكنه من أداء عمله على أحسن وجه. فهو يفتقد إلى التسيير الحسن. كما أنه لا يستطيع تحمل المسؤولية وحده خاصة أنه مسؤول أمام رئيسه، فقد أدلى بعض العمال من خلال المقابلة التي أجريناها أنه في كثير من الأحيان لم يتم إنجاز العمل بسبب قلة الاتصال. إضافة إلى الوقت الضيق الذين عم هم مجبرون على التقيد به، كما عليهم تسليم المهام في وقتها، مما قد يؤدي إلى تعطيل بعض الأعمال، أما نسبة 35.56% من الفئات الثلاث تقر بأن الاتصال حسن وأغلبهم من أعوان التحكم وهذا راجع إلى موقعهم في الهيكل التنظيمي، بحيث لا يحتاجون إلى الاتصال كثيرا بالإدارة، فحسب تصريحات المبحوثين أن الإدارة منحت لهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات فيما يخص سير العمل، والتكفل بالمشاكل التي تحدث في المستويات الدنيا، إلا في الحالات الاستثنائية ومنه نستطيع القول بأن مشكل الاتصال في المؤسسة يكمن في مدى وضوح قنوات الاتصال. الجدول رقم (22): يوضح ضرورة الاتصال بين العمال والإدارة لزيادة فعالية الجماعة والتغلب على المشكلات

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
60	66.67%	37	60.65%	04	66.67%	19	82.61%	نعم
03	3.33%	02	3.28%	00	00%	01	4.35%	لا
27	30%	22	36.06%	02	33.33%	03	13.04%	أحيانا
90	100%	61	100%	06	100%	23	100%	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية المتواجدة في المؤسسة يؤكدون أن الاتصال بينهم وبين الإدارة ضروري لأنه يزيد من فعالية الجماعة وبالتالي التغلب على المشكلات الحاصلة وذلك بنسبة 82.61% فيما يخص فئة الإطارات ثم تأتي نسبة 66.67% أعوان التحكم، وبنسبة 60.35% لفئة أعوان التنفيذ، في حين يؤكد البعض الآخر أنه أحيانا يعتبر الاتصال ضروري بينهم وبين الإدارة لزيادة فعاليتهم وذلك بنسبة 13.04% لفئة الإطارات ثم تأتي نسبة 33.33% لفئة أعوان التحكم، ونسبة 36.06% لأعوان التنفيذ.

يتضح من خلال المعطيات الرقمية أن أغلب العمال يؤكدون أن الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة فمن خلاله يتم نقل وتبادل المعلومات والمعارف المتصلة بالعمل، وإلى جانب كونه عملية إدارية فهو عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض، فبوجوده يمكن للعاملين الوقوف على الصور الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي كل هذا يؤدي بالضرورة إلى تقوية العلاقات فيما بينهم الشيء الذي يزيد من تعاونهم وتماسكهم وزيادة فعاليتهم مما يجعلهم يواجهون المشكلات التي تعترضهم والتغلب عليها من خلال إيجاد الحلول المناسبة لها وهذا ما أكد عليه التون مايو في نظريته من خلال الأهمية التي يكتسبها الاتصال باعتباره احد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

الجدول رقم (23): يوضح دور التنسيق بين العمال والإدارة في مواجهة مصاعب العمل داخل المؤسسة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
60	66.67%	32	52.46%	05	83.33%	23	100%	نعم
04	4.44%	03	4.92%	01	16.67%	00	00%	لا
26	28.89%	26	42.62%	00	00%	00	00%	أحيانا
90	100%	61	100%	06	100%	23	100%	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن الفئات السوسيو مهنية أغلبهم أكدوا أن التنسيق بين العمال والإدارة يلعب دور مهم في مواجهة مصاعب العمل وذلك بنسبة 100% فيما يخص فئة الإطارات. ثم تأتي الفئة الثانية بنسبة 83.33% والفئة الثالثة بنسبة 52.46% في حين نجد نسبة 16.67% من أعوان التحكم يؤكدون عكس ذلك، أما أعوان التنفيذ فقد بلغت نسبة الذين أقروا أنه أحيانا يتم التنسيق بين العمال والإدارة لمواجهة مصاعب العمل داخل المؤسسة 42.62%.

يتضح لنا من خلال المعطيات الرقمية أن أغلب العمال يؤكدون بنسبة 66.67% بأن التنسيق بينهم وبين الإدارة يسهل من مواجهة مصاعب العمل داخل المؤسسة وذلك راجع إلى أن نجاحها يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية من حيث تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات وتوضيح الأدوار يعتبر ضرورة لا بد منها، فالإتصال الجيد يساعد على تحقيق هذه الخطوة بين مختلف المستويات في المسائل المطروحة، والمشاكل المختلفة بعقد اجتماعات بين الإطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة.

الجدول رقم (24): يوضح قناعات العمال بأهمية التعاون لمواجهة المشاكل في بيئة العمل

داخل المؤسسة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
7.78%	07	6.56%	04	16.67%	01	8.69%	02	لدى كل العمال
36.67%	33	37.70%	23	50%	03	30.43%	07	لدى أغلب العمال
51.11%	46	52.46%	32	33.33%	02	52.17%	12	لدى قليل من العمال
4.44%	04	3.28%	02	00%	00	8.69%	02	لا أحد من العمال
100%	90	100%	61	100%	06	100%	23	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يقرون على وجود قناعات مشتركة بأهمية التعاون لمواجهة المشاكل في بيئة العمل داخل المؤسسة لدى قليل من العمال بنسبة 52.17% وبنسبة 30.43% لدى أغلب العمال، في حين نجد فئة أعوان التحكم يؤكدون بأن أغلب العمال لديهم قناعات بأهمية التعاون بنسبة 50% ونسبة 33.33% تكون لدى قليل من العمال. أما فئة أعوان التنفيذ يقرون بوجود قناعات على أهمية التعاون لمواجهة المشاكل لدى القليل منهم ونسبة 37.70% لدى أغلبهم.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تباين حول القناعات المشتركة بين العمال على أهمية التعاون لمواجهة المشاكل في بيئة العمل داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أهمية التعاون القائم على تبادل الأفكار والآراء ومواجهة المشاكل والخلافات التي تحدث بين العمال، في جو يسوده الهدوء والراحة، وتقديم الحلول الموضوعية وإحداث نمو في العلاقات الإنسانية، بسبب حرصهم على مبدأ التعاون، التكاتف، العمل الجماعي، معالجة الأمور بالشورى، وعدم التفرد بالرأي الأمر الذي يزيد من العلاقات السليمة ويدعم أواصر الحبة والتعاون لأفراد الأسرة الواحدة، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم وهذا ما أكدت عليه النظرية اليابانية "z" لوليام اوشي.

الجدول رقم (25): يوضح آراء العمال حول المقابلة الفردية كوسيلة لطرح المشاكل في العمل

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
45	50%	26	42.62%	04	66.67%	15	65.22%	نعم
07	7.78%	04	6.56%	00	00%	03	13.04%	لا
38	42.22%	31	50.82%	02	33.33%	05	21.74%	أحيانا
90	100%	61	100%	06	100%	23	100%	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة أغلبهم أكدوا بأن المقابلة الفردية وسيلة لطرح المشاكل في العمل بالنسبة للإطارات 65.22 %، أعوان تحكم 66.67 %، أعوان تنفيذ 42.62 % في حين نجد إيجابيات الباحثين من نفس الفئات، يقرون بان المقابلة الفردية أحيانا ما تكون وسيلة لطرح المشاكل في العمل، وذلك بنسب متفاوتة إطارات 21.74 % أعوان تحكم 33.33 % أعوان تنفيذ 50.82 %.

لقد أسفرت النتائج على أن المقابلة الفردية تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لطرح المشاكل في العمل وذلك بنسبة 50 % حسب كل من فئة الإطارات، أعوان التحكم، أعوان تنفيذ، وهذا راجع إلى أهمية هذه الوسيلة وفعاليتها وسرعتها في الحصول على التغذية الرجعية، فهي تمكن المتصل من معرفة رد فعل المتلقي مباشرة، من خلال الكشف عن إيماءات وجهه والتصرفات التي يقوم بها بمجرد سماعه للخبر والرسالة. كما أن هذا النوع من الوسائل يشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة بين الرؤساء ومرؤوسيههم، وإبداء آرائهم وأفكارهم والتعبير عن مشاكلهم التي تحدث في العمل بدون خوف، وهذه الأخيرة تمكن الإدارة من معرفة ما يجري في المؤسسة من مشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل من أجل إيجاد حلول لها قبل أن تؤثر على المؤسسة.

الجدول رقم (26): يوضح الجهات المستفيدة من الاتصال وقت حدوث المشاكل.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
15	16.67%	07	11.47%	03	50%	05	21.74%	العمال أكثر
26	28.89%	20	32.79%	02	33.33%	04	17.39%	المؤسسة أكثر
49	54.44%	34	55.74%	01	16.67%	14	60.87%	معا
90	100%	61	100%	06	100%	23	100%	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن الفئات السوسيو مهنية تؤكد أن الجهات المستفيدة من الاتصال وقت حدوث المشاكل العمال والمؤسسة معا، فقد بلغت النسبة عند الإطارات 60.87%، ثم تأتي نسبة 55.74% بالنسبة لأعوان التنفيذ، أما أعوان التحكم يقرون بنسبة 50% أن العمال هم المستفدون، وبنسبة 33.33% يؤكدون أن المؤسسة وقت حدوث المشاكل تستفيد من الاتصال الأمر نفسه تؤكد عليه الفئة الثالثة وذلك بنسبة 32.79%.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب إجابات المبحوثين لدى كل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ بنسبة 54.44% أن الجهات المستفيدة من الاتصال وقت حدوث المشاكل هم العمال والمؤسسة معا، وهذا يعود إلى مساهمة الاتصال في إعلام الإدارة والمسؤولين بالمشكلات التي تظهر في المستويات الأدنى، والخلافات والانحرافات وكيفية التعامل معها، والتغلب عليها، كما يساهم في تضييق الفجوة بين الإدارة والعمال وتحقيق التفاعل الاجتماعي والإنساني بالإضافة إلى زيادة التفاهم و الانسجام والتعاون بينهم وبالتالي التقليل من التوتر والقضاء على المشاكل التي تحدث داخل التنظيم.

الجدول رقم (27): النتائج الناجمة عن حدوث الصراعات في المؤسسة

الاحتمالات	الفئات		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
فقدان بعض الوظائف	01	% 4.35	01	%16.67	07	%11.47	09	%10		
تغير العلاقات بين العاملين	09	%39.13	03	%50	30	%49.18	42	%46.67		
نجاح المؤسسة	02	%8.69	00	%00	10	%16.39	12	%13.33		
تضارب مصالح العمال والمؤسسة	11	% 47.83	02	33.33 %	14	% 22.95	27	% 30		
المجموع	23	%100	06	%100	61	%100	90	%100		

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب الإطارات تؤكد بأن النتائج الناجمة عن حدوث الصراعات في المؤسسة تكمن في تضارب مصالح العمال والمؤسسة بنسبة **47.83 %** ثم تليها نسبة **39.13 %** يقرون بأن تغير العلاقات من النتائج الناجمة عن الصراع، في حين نجد أعوان التحكم يؤكدون بأن النتائج الناجمة عن الصراعات تتمثل في تغير العلاقات بين العاملين بنسبة **50 %** ثم تأتي نسبة **33.33 %** تتمثل في تضارب مصالح العمال والمؤسسة، في حين نجد أعوان التنفيذ يؤكدون بأن النتائج الناجمة عن الصراعات تكمن في تغير العلاقات بنسبة **49.18 %** ثم تليها نسبة **22.95 %** يقرون بأن تضارب المصالح من النتائج الناجمة عن الصراع.

من خلال المعطيات الكمية يتضح بأن حل إجابات الباحثين تؤكد بأن النتائج الناجمة عن حدوث الصراعات في المؤسسة هي تغير العلاقات بين العاملين وذلك بنسبة **46.67 %** على حسب الفئات السوسيو مهنية وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين الأفراد داخل الجماعات، وقلة تعاملهم مع بعض بالإضافة إلى غياب ثقافة التسامح والحوار والمناقشة وتعارض الاهداف والمصالح كما رأها دارندورف التي

لا يمكن توحيدها ، كما ترجع إلى القيم الأخلاقية التي يحملها الأفراد والتي تتسم بالأنانية وحب السلطة والتملك بمعنى تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

الجدول رقم (28): يوضح أهمية وجود قنوات الاتصال داخل المؤسسة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
16.67%	15	18.03%	11	16.67%	01	13.04%	03	مساعدة زملاء العمل عند حصول مشكل ما
75.55%	68	72.13%	44	83.33%	05	82.61%	19	زيادة التعاون بين العمال
7.78%	07	9.84%	06	00%	00	4.35%	01	مواجهة الصراع والنزاع
100%	90	100%	61	100%	06	100%	23	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة أغلبهم أكدوا بأن وجود قنوات الاتصال تهدف إلى زيادة التعاون بين العمال، وذلك بنسب متقاربة للإطارات بنسبة 82.61% أعوان التحكم 83.33% أعوان التنفيذ 72.13% في حين نجد أن الهدف الثاني من وراء وجود هذه القنوات هو مساعدة زملاء العمل عند حصول مشكل ما وقد بلغت عند فئة الإطارات نسبة 13.04% أعوان التحكم 16.67% وبنسبة 18.03% من أعوان التنفيذ.

لقد أسفرت النتائج بأن وجود قنوات الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال وهذا حسب إجابات الباحثين لكل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ وذلك بنسبة 75.55% ويرجع ذلك إلى اعتبارها إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها جل الأعمال، فمن خلالها يتم نقل البيانات والمعلومات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، مما يؤدي إلى ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر قصد إقناع العاملين والتأثيرات في سلوكياتهم، فالإتصال كثير ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام علاقات إنسانية متمثلة في الإقناع، الحوار المتبادل بالتفاهم والتعاطف، فهي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العمال

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وتحفيزهم على العمل وهذا ما أكدت عليه نظرية لعلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تجنب الصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح اهتمامات الإدارة داخل المؤسسة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
23.33%	21	19.67%	12	16.66%	01	34.78%	08	نشر روح الفريق
24.44%	22	32.79%	20	16.66%	01	4.35%	01	تشجيع الابتكار والإبداع
40%	36	40.89%	25	50%	03	34.78%	08	التوفيق بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة
12.22%	11	6.56%	04	16.66%	01	26.09%	06	التصدي للصراع
100%	90	100%	61	100%	06	100%	23	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يقرون أن الإدارة داخل المؤسسة تهتم بنشر روح الفريق والتوفيق بين أهداف العامل المؤسسة بنسب متساوية بلغت 34.78% وبنسبة 26.09% تتصدى لحدوث صراعات. في حين نجد فئة أعوان التحكم يؤكدون أن الإدارة تهتم بالتوفيق بين أهداف العامل وأهدافها بنسبة 50% أما فئة أعوان التنفيذ يؤكدون أن الإدارة تهتم بالتوفيق بين أهداف العامل وأهدافها داخل المؤسسة بنسبة 40.89% وتليها نسبة 32.79% الذين أكدوا أن تشجيع الابتكار والإبداع من اهتمامات الأولى التي تركز عليها الإدارة.

من خلال المعطيات الكمية يتضح أن أغلب إجابات الباحثين تؤكد بأن الإدارة تهتم بالتوفيق بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة وذلك بنسبة 40%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة على اتصال دائم بالعمال في مختلف المستويات الإدارية، فهي تسعى إلى تكوين علاقات إنسانية معهم وذلك من خلال الاهتمام بمتطلباتهم وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية

وحل مشاكلهم، كما تعمل على خلق جو من التعاون وبالتالى رفع الروح المعنوية، الشعور بالإنجاز وتحقيق الكفاية الإنتاجية، وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهداف العاملين وأهدافها في نفس الوقت. أما نسبة 24.44% من الفئات السوسيو مهنية، تقر بأن الإدارة تهتم بتشجيع الإبداع والابتكار وهذا يدل على أن المؤسسة تفتح آفاق الإبداع للعمال مما يشجعهم على ابتكار طرق جديدة لحل المشكلات المعقدة، ومواجهة التحديات التي تواجههم بأنفسهم الأمر الذي يتيح لهم التفكير في حلول جديدة وفعالة.

الجدول رقم (30): يوضح الإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسة لمعالجة أسباب الصراع

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
20%	18	21.31%	13	16.67%	01	17.39%	04	تكثيف الاتصال بأطراف الصراع
38.89%	35	36.06%	22	66.66%	04	39.13%	09	محاولة إقناع العمال بضرورة التنازل على أهداف
16.67%	15	18.03%	11	00%	00	17.39%	04	عقد اجتماعات مع العمال
17.78%	16	18.03%	11	00%	00	21.74%	05	جمع آراء العمال قبل إصدار المواقف
6.66%	06	6.56%	04	16.67%	01	4.35%	01	توضيح المكاسب الناجمة عن إحداث الصراع التنظيمي
100%	90	100%	61	100%	06	100%	23	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن الفئات السوسيو مهنية المتواجدة داخل المؤسسة أكدوا بأن الإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسة لمعالجة أسباب الصراع هي محاولة إقناع العمال بضرورة التنازل عن الأهداف وذلك بنسب متفاوتة: الإطارات بنسبة 39.13 %، أعوان التحكم بنسبة 6.66 %، ثم يأتي أعوان التنفيذ بنسبة 36.06 %، في حين نجد الفئة الأولى يقرون بأن جمع آراء العمال قبل إصدار المواقف يعد أهم إجراء تعتمد الإدارة لمعالجة الأسباب المؤدية للصراع وذلك بنسبة 21.74 %، وبالنسبة للفئة الثانية يجدون أن أهم إجراء تعتمد المؤسسة هو تكثيف الاتصال مع أطراف الصراع لمعالجة أسبابه وذلك بنسبة 16.67 % أما أعوان التنفيذ فيؤكدون على محاولة إقناع العمال بضرورة التنازل عن الأهداف بنسبة قد بلغت 36.06 % ثم تأتي نسبة 21.31 % يؤكدون على تكثيف الاتصال بأطراف الصراع.

يتضح من خلال الشواهد الكمية أن نسبة 38.89 % من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة عند إقدامها لمعالجة أسباب الصراع تلجأ إلى محاولة إقناع العمال بضرورة التنازل عن الأهداف بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الآخر، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكتبته، ومن هنا يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهديئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع انتشار الشعور بالغضب والإحباط لدى المرؤوسين في حين نجد نسبة 20% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة تلجأ لمعالجة أسباب الصراع من خلال تكثيف الاتصال بأطرافه ومحاولة إيجاد حل وسط يرضيهما والذي بدوره قد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

الجدول رقم (31): يوضح أهم الجوانب الضرورية للحد من الصراع التنظيمي

الاحتمالات	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
تشكيل روح فريق العمل	05	21.74 %	03	50 %	10	16.39 %	18	20 %
تغيير طريقة الاتصال	06	26.09 %	01	16.67 %	18	29.51 %	25	27.78 %
شرح آثار الصراع على المؤسسة	00	00 %	01	16.66 %	16	26.23 %	17	18.89 %
تكوين المسؤول المباشر	01	4.35 %	00	00 %	02	3.28 %	03	3.33 %
تقوية العلاقات الإنسانية	11	47.82 %	01	16.66 %	15	24.59 %	27	30 %
المجموع	23	100 %	06	100 %	61	100 %	90	100 %

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات أقرروا بنسبة 47.82 % بأن تقوية العلاقات الإنسانية تعتبر من الجوانب الضرورية للحد من الصراع التنظيمي وتغيير طريقة الاتصال بنسبة 21.87 %، في حين نجد فئة أعوان التحكم يقرون بنسبة 50 % بأن تشكيل روح فريق العمل يعتبر جانب ضروري للحد من الصراع وتغيير طريقة الاتصال بنسبة 16.66 %. أما فئة أعوان التنفيذ يؤكدون أن تغيير طريقة الاتصال من الجوانب الضرورية للحد من الصراع وذلك بنسبة 29.51 % وشرح آثار الصراع على المؤسسة بنسبة 26.23 %.

يتضح لنا من الشواهد الإحصائية أن نسبة 30 % من العمال يؤكدون أن تقوية العلاقات الإنسانية من الجوانب الأساسية للحد من الصراع لأنها تقوم على التفاعلات بين الأفراد داخل التنظيم حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة بشكل منتج ومتعاون فيه رضا

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

اقتصادي واجتماعي، وهذا ما يؤدي بهم إلى رفع الفاعلية الإنتاجية التي تلعب دور مهم في التقليل من حدة الصراعات المتواجدة داخل التنظيم.

في حين نجد نسبة 20% من العمال يؤكدون أن دفعهم للتعاون يؤدي بهم إلى القيام بأداء العمل بروح الفريق الواحد ولاشك أن تعاون الأفراد وتنمية روح المحبة بينهم في العمل الواحد يجعلهم يعلمون كأسرة واحدة يحرص كل فرد فيها على مساعدة الآخر، وذلك لتحقيق أقصى درجات النجاح في العمل وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة التي قام بها طارق ابن موسى العتيبي تحت عنوان "صراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها" حيث أكد من خلالها أن التعاون يعتبر الأسلوب المستخدم من قبل المديرية العامة للجوازات لحل الصراع التنظيمي.

الجدول رقم (32): يوضح الخطوات التي تجعل عملية الصراع مفيدة وأكثر فعالية

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
24.44%	22	16.39%	10	33.33%	02	43.48%	10	المشاركة في اتخاذ القرارات
21.11%	19	19.67%	12	50%	03	17.39%	04	توفير بيئة عمل نفسية واجتماعية مريحة
10%	09	8.20%	05	16.67%	01	13.04%	03	فتح قنوات الاتصال التنظيمي
18.89%	17	22.95%	14	00%	00	13.04%	03	الاهتمام بالعمال
25.56%	23	32.79%	20	00%	00	13.04%	03	الرغبة في التوصل إلى حلول
100%	90	100%	61	100%	06	100%	23	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يؤكدون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الخطوات التي تجعل عملية الصراع مفيدة وأكثر فعالية بنسبة 43.48 %، وتوفير بيئة عمل نفسية واجتماعية مريحة بنسبة 17.39 %، في حين نجد فئة أعوان تحكم يقرون بنسبة 50 % أن توفير بيئة عمل نفسية واجتماعية مريحة، ثم تأتي نسبة 33.33 % فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات يعتبران من أهم الخطوات التي تجعل عملية الصراع مفيدة، أما أعوان التنفيذ يفضلون الرغبة في التوصل إلى حلول بنسبة 32.97 % مما يجعل عملية الصراع خطوة مفيدة وأكثر فعالية، والاهتمام بهم بنسبة 22.95 %.

من خلال المعطيات الرقمية يتضح لنا أن نسبة 25.56 % من أفراد العينة يسعون في التوصل إلى حل يعود بالفائدة لأطراف الصراع، بشرط أن تكون هذه الحلول لها آثار مفيدة من شأنها أن تحافظ على الجو التنظيمي المناسب للسير الحسن لكل العمليات التنظيمية، أينما يخلو التوتر في العلاقات التي تربط بكل عمال المؤسسة على اختلاف مناصبهم التي يشغلونها والمستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، في حين نجد نسبة 24.44 % يؤكدون أن اشراك العمال في اتخاذ القرارات له جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لديهم الشعور بالأهمية والانتماء إلى مؤسستهم، وتجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقاً عن هؤلاء العمال، وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية (بأن المنظمات التي يتم فيها اتخاذ القرارات من خلال البناء التنظيمي في سلسلة من العمليات المرتبطة والمتكاملة والممتدة بواسطة الجامعات المتداخلة تكون أكثر إنتاجية من المنظمات التي يتم فيها اتخاذ معظم القرارات في المستويات العليا. بينما نجد نسبة 21.11 % يؤكدون أن توفير بيئة عمل نفسية واجتماعية مريحة تعتبر من الخطوات التي تجعل الصراع مفيد وأكثر فعالية باعتبارها تلعب دوراً هاماً بالنسبة للفرد الذي تساعده في أداء مهامه على أحسن وجه ومن ثم الإتقان في إنجاز مهامه، وكذلك بالنسبة للمؤسسة حيث يعود عليها بالنفع، ويعتبر الصراع مفيداً لأنه يزيح الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

01- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

أ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

حيث يتضح من خلال تحليلنا لبيانات هذا الفصل وبالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية التي مفادها يسهم الاتصال النازل وأسلوب التجنب يتضح لنا:

- 58.89% من مجموع أفراد العينة يرون بأن طرق الاتصال الأكثر انتشاراً أو المعمول بها في المؤسسة هي الاتصال بالمشرف المباشر وهذا ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات العمال دلالة على وجود تفاعل إنساني.

- 33.33% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن أسباب الاتصال بالإدارة يكون بهدف تقديم الاقتراحات كونها تتضمن معلومات تستدعي التدخل لحل المشكلات التي تعترض المستويات الإدارية.

- 50% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن تقييمهم لعملية الاتصال بين الإدارة وبينهم متوسط وهذا ما يؤكد أن أغلب العمليات الاتصالية يكون سببها الأمور المستعجلة التي تهم الإدارة.

- 44.44% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المسؤول المباشر يهتم برأيهم حول مسائل تخص العمل فتقديم العامل لرأيه سيسرهم حتماً بأهميته ويولد لديه ثقة في قدراته ومدى نفعه للمؤسسة.

- 44.44% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم وعدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته.

- 30% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لمعالجة أسباب الصراع في العمل من أساليب التفاوض والإقناع وهذا لتفادي الصراعات ووضوح المهام والأنشطة داخل مجال العمل.

- 55.56% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة أحيانا ما تعقد اجتماعات لحل المشاكل أي أنها تعقد الاجتماعات عند الضرورة القصوى وعند حدوث مستجدات.

- 43.33% من مجموع أفراد العينة يؤكّدون بأنه أحيانا يجدون صعوبة في توضيح آرائهم المتعلقة بالعمال إلى المسؤول المباشر.

- 38.89% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن تدخل الإدارة عند حدوث الصراع بين الأطراف يكون من خلال تفويض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المشاكل.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها، يسهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب أسلوب التجنب لم يثبت صدقها ميدانيا.

ب- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بالرجوع إلى المعطيات البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: يسهم

الاتصال الصاعد في تفعيل أسلوب التعاون أسلوب التعاون يتضح لنا أن:

➤ 41.11% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الاتصال بين العمال والمسؤولين اتصال متوسط ويرجع ذلك إلى حجم المنظمة فبعد العامل عن رئيسه أو زميله لا يمكنه من أداء عمله على أحسن وجه.

- 66.67% من مجموع أفراد العينة يؤكّدون أن الاتصال بين العمال والإدارة يزيد من فعالية الجماعة والتغلب على المشاكل وبالتالي التقليل من حدة الصراعات وهذا راجع إلى التفاعل الإيجابي بينهم مما يزيد من تماسكهم وتعاونهم.

- 66.67% من مجموع أفراد العينة يؤكّدون بأن التنسيق بينهم وبين الإدارة سهل من مواجهة مصاعب العمل داخل المؤسسة وهذا راجع أن نجاحها يتطلب توفير جهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك وبالتالي الوصول إلى حلول التي من شأنها تقلل من الصراعات.

- 51.11 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن العمال لديهم قناعات مشتركة بأهمية التعاون وهذا ما يؤدي إلى مواجهة المشاكل والخلافات التي تحدث في بيئة العمل.
- 50 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن المقابلة الفردية وسيلة تمكن الإدارة من معرفة ما يجري في المؤسسة من صراعات التي تحدث بين العمال من أجل إيجاد حلول لها.
- 54.44 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن العمال والمؤسسة معاهم الجهات المستفيدة من الاتصال وقت حدوث المشاكل وبالتالي التعامل معها والتغلب عليها.
- 46.67 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن تغير العلاقات بين العاملين تعد من النتائج الناجمة عن حدوث صراعات للمؤسسة وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين الأفراد داخل الجماعات وقلة تعاملهم مع بعض.
- 75.55 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن وجود قنوات الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال وهذا لتفادي حدوث الصراع.
- 40 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن الإدارة تهتم بالتوفيق بين أهدافها وأهداف العمال.
- 38.89 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن الإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسة لمعالجة أسباب الصراع من إقناع العمال بضرورة التنازل عن الأهداف من أجل التقليل من حدة الصراعات التي تحدث داخل التنظيم.
- 30 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن تقوية العلاقات الإنسانية تعد الجوانب الأساسية للحد من الصراع.
- 25.56 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن رغبة العمال في التوصل إلى حلول يعد خطوة من الخطوات التي تجعل عملية الصراع مفيدة وأكثر فاعلية.
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: يسهم الاتصال الصاعد وأسلوب التعاون في التقليل من حدة الصراع التنظيمي ثبت صدقها ميدانياً.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج العامة والخاصة التي طرحناها لمعالجة موضوع الدراسة، حيث توصلت دراستنا إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة الواردة في الفصل الأول إلا أنها جاءت متشابهة ومجملها من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات من استمارة وملاحظة.

وفي هذا الاطار توصلت الدراسة الراهنة إلى عدم صدق الفرضية الجزئية الأولى إميريقيا، والتي مفادها يسهم الاتصال النازل وأسلوب التجنب إلى التقليل من حدة الصراع التنظيمي. والتي اتفقت مع دراسة **نجاة بوطوطن** التي جاءت بعنوان " تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية" حيث ترى أن الاتصال النازل يؤثر سلبا على مستوى الأداء.

كما اتفقت مع دراسة التي قامت بها **زرفاوي أمال** تحت عنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" حيث ترى ان عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه يخلق جوا من عدم الرضا.

كما اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة **على حسن الشهري** حول "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي" والتي توصلت إلى أن تزويد المرؤوسين بالتعليمات والسرعة في إيصالها يعتبر مؤشرا لمواجهة المشكلات الأمنية والتقليل منها.

أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية والتي ثبت صدقها إميريقيا ومفادها يسهم الاتصال الصاعد وأسلوب التعاون في التقليل من حدة الصراع التنظيمي. والتي اتفقت مع الدراسة التي قام بها **ناصر قاسيمي** تحت عنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسير الإداري" أنه كلما توسعت العمل التعاوني في النسق الرسمي والغير الرسمي فإن السلوك الصراعى يتراجع بنسبة كبيرة.

كذلك مع الدراسة التي قام بها طارق بن موسى العتيبي حول "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها" حيث يرى أن أسلوب التعاون يعد من أهم الأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات.

كما اختلفت الدراسة الراهنة مع الدراسة التي قامت بها زرفاوي أمال والتي توصلت إلى أن العلاقات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل، التغيب، انخفاض في معدلات الأداء، وهذا يسبب أيضا انخفاض في معدلات الإنتاجية.

النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضية الجزئية الأولى لم يثبت صدقها إمبريقيا والتي مفادها: **يسهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب التجنب**، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة عملية الاتصال وسياسة المؤسسة في تسيير الشؤون الداخلية، فالمسيرين داخل المؤسسة لا يولون أهمية كبيرة لهذه الظاهرة وهذا يدل على نقص الوعي التنظيمي لدى فئة المسيرين.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية فقد توصلنا إلى صدق الفرضية الجزئية الثانية إمبريقيا والتي مفادها: **يسهم الاتصال الصاعد في تفعيل أسلوب التعاون**. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الجو والمناخ الاجتماعي السائد بالمؤسسة والذي أدى إلى التقليل من حدة الصراع التنظيمي.

عموما يمكن القول بناء على نتائج هذه الدراسة المتواضعة بأن الفرضية العامة والتي مفادها " **يسهم الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي** " ثبت صدقها نسبيا.

التوصيات والمقترحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا، والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو **الاتصال التنظيمي ودوره في التقليل من حدة الصراع التنظيمي** تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- ❖ ضرورة تفعيل وتعزيز أنظمة الاتصال في مؤسسة السباكة للحد من الصراع التنظيمي.
- ❖ تنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعات وضبط السلوكات والأقوال التي تكون سببا في نشوب الصراعات.
- ❖ العمل على عقد الاجتماعات مع العمال بشكل دوري للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها.
- ❖ إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة، ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- ❖ التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف حتى لا يكون هناك مجالا لتداخل مسؤولياته مع مسؤوليات موظف آخر، مما يقلل ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ تعزيز أسلوب التجنب في المسائل الغير مهمة، لكون الالتفات لهذه المسائل يأخذ وقتا وجهدا.
- ❖ ضرورة المحافظة على مستوى معين من الصراع في مؤسسة السباكة، لأنها ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا تكاد تخلو منظمة من وجوده، ومن الأفضل ألا يكون بمستوى عالي حتى لا يعيق تحقيق أهداف المنظمة، ولا بمستوى ضعيف أو معدوم مما يصيب التنظيم بالجمود والبطء.
- ❖ غرس روح العمل الجماعي والتعاون بين العمال.



خاتمة

في ختام الدراسة نشير إلى أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا استراتيجيا في المواجهة والتقليل من الصراع التنظيمي وذلك من خلال تعزيز وتفعيل أنظمة الاتصال التي تعمل على إظهار الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنظمة، وخلق لغة مشتركة بينهم، الشيء الذي يؤسس الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات، وهو ما يعطي مكانة ودور لكل فاعل، فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على الصراعات ومقاومة كل ما هو جديد.

لقد اتضح من خلال الدراسة أن احتواء قدر أكبر من الاتصالات يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المؤسسات، ويمكن أن تصبح الاتصالات أكثر دقة وأكثر فاعلية إذا أرادت المؤسسات ذلك، وينبغي على الإطارات والمشرفين وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي، معرفة مدى أهمية حاجة العمال إلى المعلومات، ومن ناحية أخرى لابد من صعود قدر أكبر من المعلومات، إلى الأعلى لتعريف المستويات العليا بما يجري في قاعدة الهرم التنظيمي، الأمر الذي يزيد من تفاعلهم وتماسكهم وتعاونهم وبالتالي الشعور بالرضا والولاء للمؤسسة الذي من شأنه أن يعمل على التصدي للخلافات والمشاكل التي تحدث في محيط العمل.

ونظرا لأن الصراع التنظيمي أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات، ولكن إهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليب معالجته قد يؤدي إلى انخفاض معنويات العمال وزيادة عزلتهم وانخفاض انتمائهم لمؤسساتهم، وبالتالي انخفاض أدائهم لأعمالهم وزيادة مشاكل المؤسسات وما ينجز عنها من انخفاض في فعاليتها.

إلا أن هذا لا يمنع من وجود آثار إيجابية للصراع باعتبار أنه يأخذ جزءا ليس باليسير من وقت المديرين، فهو جزء لا يتجزأ من العمل الإداري، والاعتراف بوجوده وحثه يتطلب منهم أن يكونوا أكثر وعيا ومعرفة به، حتى يتجنبوا آثاره السلبية ويستفيدوا من إيجابياته لصالح المنظمة، وهنا تبرز أهمية إدارة هذا النوع من الصراع من حيث إمكانية تحويل الصراع وما يحمله من آثار سلبية إلى فرصة لإطلاق قدرات القادة الإبداعية في استثماره والاستفادة منه، وكذلك توظيف آثاره الإيجابية وتحويلها إلى محفزات للعمال في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

لذلك نجد المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى زيادة الاتصالات التي تؤدي إلى إزالة سوء الفهم، ومشاركة المعلومات، وتقليل الشعور السلبي وتطوير الشعور الإيجابي بين أعضاء الجماعة والذي يسهم بشكل فاعل في التقليل أو الحد من نشوء الصراع.

وعليه فالمؤسسات الأكثر فعالية هي التي تعمل على زيادة تماسك أعضائها وتوطيد العلاقات بينهم ومساعدتهم على توفير أكبر قدر من الرضا، وذلك لا يكون إلا من خلال وجود شبكة من الاتصالات التي تسهم بدور فعال في التقليل من حدة الصراع التنظيمي.

ومن خلال دراستنا هذه قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبيريقية وتوصلنا إلى جملة النتائج من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بالدراسة تم صدق الفرضية العامة نسبيا، وبالرغم من تأكيد الدراسة الراهنة على عدم صدق الفرضية الجزئية الأولى وصدق الفرضية الجزئية الثانية، إلا أننا نرجو أن تكون نتائج هذا البحث بمثابة نقطة انطلاق لبحوث أخرى من طرف باحثين آخرين.



قائمة امراجع

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
2. أحمد عارف العساف ومحمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
3. أحمد عناد: مدخل البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000م.
4. أحمد فتحي أبو كريم: الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2009م.
5. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات): الطبعة 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
7. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: الطبعة 2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
8. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994م.
9. بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
10. بلال خلف سكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
11. جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن الإدريسي: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعة للطبع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002م.
12. جودة شاكر: الاتصال في علم النفس، دار صفاء للطباعة و النشر، عمان، 2013م.
13. حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014م.
14. حسن العلواني: التنظيم الإداري (المدخل والنظريات المعاصرة)، بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، 2006م.
15. حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع المنحازين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013م.
16. خصير كاضم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
17. خصير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
18. خليل محمد حسن الشماخ وخصير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007م.
19. رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
20. رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو الحامد للطباعة بالهرم، القاهرة، 2009م.

21. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008م.
22. زهير بوجمة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
23. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة: دار أسامة للنشر، عمان، 2009م.
24. سعادة راغب الخطيب: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م.
25. سعيد حسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير التنظيمي، القاهرة، 1998م.
26. سلوى عثمان الصديقي: التكنيك النظري والتطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001م.
27. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية: مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2011م.
28. شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
29. طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
30. طلعت إبراهيم لطفى وكمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د س ن.
31. طلعت إبراهيم لطفى: النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م.
32. عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.
33. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2001م.
34. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002م.
35. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997م.
36. عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006م.
37. عبد الناصر جندي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م.

38. عبدالله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية، التطبيقات): الطبعة 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003م.
39. العربي بلقاسم فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.
40. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمة: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
41. عنبر إبراهيم شلاش: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة، عمان، 2011م.
42. فاتن عوض غزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
43. فاروق عبد فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية: الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009م.
44. فريد كورتل: الاتصالات واتخاذ القرارات، ترجمة: إلهام بوغليطة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
45. فليب جونز: النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، ترجمة محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010م.
46. فؤاد القاضي: السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006م.
47. محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2009م.
48. محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010م.
49. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، بدون بلد نشر، 2007م.
50. محمد رسلان الجيوسي وجميلية جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
51. محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، المنصورة، د س ن.
52. محمد عبد العظيم أبو النجا: الاتصالات التسويقية (آليات الاعلان والترويج المعاصرة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011م.
53. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفيه بين الوظيفة والصراع)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
54. محمد عبده حافظ: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م.
55. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006م.

56. محمد محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2007م.
57. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
58. محمد يوسف عقلة: إدارة الأفراد، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011م.
59. محمود أبو زيد: أعلام الفكر الاجتماعي والانثروبولوجي الغربي المعاصر، الجزء1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د س ن.
60. محمود عودة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د س ن.
61. محمود يوسف عبد الرحمن: السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010م.
62. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة5، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
63. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم): الطبعة4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
64. U.R.R.Misra: استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة حيدر محمد العمري: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- ثانيا: المجلات والدوريات:
1. أحمد مداوس اليامي: العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس- المرؤوس والرضا الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد التاسع، العدد الأول، يناير 2002م.
2. أحمد مداوس يامي: مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 12، العدد 3 سبتمبر 2005م.
3. أمل عبد محمد علي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل العراق، العدد الثاني والعشرون، 2010م.
4. برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 24 جوان 2016م.
5. بغدادي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، العدد السادس عشر، سبتمبر 2014م.
6. بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (الجزائر)، العدد الخامس، 2005م.

7. حسان خبابة: دور وأهمية الاتصال في المنظمات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، جامعة فرحات عباس، سطيف، (الجزائر)، العدد 4، 2012م.
 8. خليل ابراهيم عيسى: تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع (دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة)، مجلة دراسات إدارية، المجلد الثالث، العدد السادس، كانون الأول، 2010م.
 9. روم فايزة ومهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، (الجزائر)، 2014.
 10. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، الثاني، 2011م.
 11. العربي بن داود: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد السادس عشر، سبتمبر، 2014م.
 12. قوزيز محمود مجاوي مريم: الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية للمؤسسة التكوينية، حوليات جامعة قالة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالة (الجزائر)، العدد 3، 2009م.
 13. ليث عبد الله سليمان القهوي: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2015م.
 14. يوسف عبد عطية بحر وأيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي: دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، غزة، فلسطين، العدد الأول، يوليو 2011م.
- ثالثا : الأطروحات والرسائل الجامعية:
1. ذياب سعد جبير المطرفي: فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (من وجهة نظر المعلمين)، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى (السعودية)، 2012م.
 2. زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ببسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2013م-2014م.
 3. شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز بعنابة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة (الجزائر)، 2008م-2009م.

4. طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها (دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض)، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية(السعودية)، 2006م.
5. عبد الله بن أحمد بن عبد الله الزهراني، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى(السعودية)، 1999م.
6. على حسن الشهري: الاتصالات الادارية ودورها في الأداء الوظيفي (من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية(السعودية)، 2005م.
7. لينا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظات غزة، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة(فلسطين)، 2012م-2013م.
8. ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري (دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر)، رسالة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004م-2005م.
9. نجاة بوطوطن: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية في مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK "نموذجاً" بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، 2009م-2010م.

رابعا المعاجم والقواميس:

1. محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013م.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Raymond quivy, Luc vancampenhoudt : Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 3er Edition, Paris, 2006.



املا حق

قائمة الأساتذة المحكمين

التخصص	الأساتذة
علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	تيش تيش سليمان محمد لين
علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	بوشارب خالد
علم الاجتماع العمل والتنظيم	بلجوهر خالد
علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	خريش زهير
علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	ياحي عبد المالك

□

□

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص في عملية الصراع التنظيمي، إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: دور الاتصال التنظيمي نرجو من سيادتكم التفضل علينا للملئ الاستمارة، وفي الأخير لكم منا أرقى عبارات الاحترام والتقدير .

ملاحظة: المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للجواب .

إشراف الدكتور:

هيشور محمد لمين

إعداد الطالبتين:

عوعاش مريم

سعدى فاطمة

السنة الجامعية: 2016-2017 .

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن :.....

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4 - الحالة العائلية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

5- متى التحقت بالمؤسسة ؟ : أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

من 20 إلى 25 سنة

25 فأكثر

6- ما هو مكان إقامتك ؟ :

منطقة ريفية منطقة شبه حضرية منطقة حضرية

7- الوظيفة التي تشغله ؟ : الإدارة عامل صيانة وتحكم عامل تنفيذ

المحور الثاني: محور الاتصال النازل وأسلوب التجنب للحد من الصراع التنظيمي.

8- حسب رأيك، ما هي طرق الاتصال الأكثر انتشارا والمعمول بها في المؤسسة ؟

عقد الاجتماعات الاتصال بالمشرف المباشر صندوق الشكاوي المقابلة الفردية

أخرى تذكر.....

9- هل تتمحور أسباب الاتصال بالإدارة حول ؟

طلب استفسارات تقديم اقتراحات رفع شكاوي إرسال طلبات

أخرى تذكر.....

10- حسب رأيك، ما تقييمك لعملية الاتصال بين الإدارة والعمال؟

اتصال جيد وفعال اتصال متوسط اتصال ضعيف

أخرى نذكر

11- هل تشعر أن المسؤول المباشر يهتم برأيك حول مسائل تخص عملك؟

نعم لا أحيانا

12- هل تجد صعوبة في توضيح آرائك المتعلقة بالعمل إلى المسؤول المباشر؟

نعم لا أحيانا

13- هل تعتقد أن أسباب الصراع داخل المؤسسة مردها إلى؟

غياب بيئة عمل مريحة ضعف الاتصال الفعال الاختلاف في القيم عدم الاهتمام بمقترحات العمال

أخرى نذكر

14 - هل تعتقد أن إدارة المؤسسة تفضل معالجة أسباب الصراع في العمل من خلال أنها؟

تفضل الانسحاب تستخدم أساليب التفاوض والافناع تطبق العقوبات والقوانين ترضي أطراف الصراع

تغلب طرف على طرف آخر تعالج الصراع قبل ظهوره

أخرى نذكر

15- هل ترى أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات لحل المشاكل الداخلية؟

نعم لا أحيانا

16- عند حدوث صراع بين الأطراف هل تقوم الإدارة داخل المؤسسة بـ :

تفويض الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لحل المشاكل طرح الحقائق بموضوعية عرض وجهات النظر المختلفة

حل المشكلات بسهولة وتسويتها تطبيق القوانين الداخلية حرفيا إرضاء جميع الأطراف

أخرى نذكر

المحور الثالث: الاتصال الصاعد وأسلوب التعاون للحد من الصراع التنظيمي.

17- كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه داخل المؤسسة ؟

اتصال جيد اتصال حسن اتصال متوسط اتصال ضعيف

18- هل تعتقد أن الاتصال بين العمال والإدارة هو شيء ضروري لزيادة فعالية الجماعة والتغلب على المشكلات ؟

نعم لا أحيانا

19- هل تعتقد أن التنسيق بين الإدارة والعمال يُسهل من مواجهة مصاعب العمل داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

20- هل توجد قناعات مشتركة لدى العمال بأهمية التعاون لمواجهة المشاكل في بيئة العمل داخل المؤسسة ؟

لدى كل العمال لدى أغلب العمال لدى قليل من العمال لا أحد من العمال

21- في الغالب، هل تعتقد أن المقابلة الفردية وسيلة مهمة لطرح مشاكلك في العمل ؟

نعم لا أحيانا

22- هل تعتقد أن الاتصال وقت حدوث مشاكل في المؤسسة مفيد لـ:

العمال أكثر المؤسسة أكثر معا

23- هل يؤدي حدوث صراعات تنظيمية في المؤسسة إلى ؟

فقدان بعض الوظائف تغيير العلاقات بين العاملين نجاح المؤسسة تضارب مصالح العمال المؤسسة

أخرى تذكر

24- هل تعتقد أن وجود قنوات اتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى :

مساعدة زملاء العمل في حصول مشكل ما زيادة التعاون بين العمال مواجهة الصراع والنزاع

أخرى تذكر

25- هل تعتقد أن الإدارة داخل المؤسسة تهتم بـ :

نشر روح الفريق تشجيع الابتكار والإبداع التوفيق بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة

التصدي للصراع

أخرى تذكر

26- عند إقدام المؤسسة على معالجة أسباب الصراع هل تلجأ إلى :

تكثيف الاتصال بأطراف الصراع محاولة إقناع العمال بضرورة التنازل عن أهدافها عقد اجتماعات مع العمال

جمع آراء العمال قبل إصدار المواقف توضيح المكاسب الناجمة عن إحداث الصراع التنظيمي

أخرى تذكر

27- ما هي الجوانب التي تعتقد أنها ضرورية للحد من الصراع التنظيمي:

- تشكيل روح فريق العمل تغيير طريقة الاتصال شرح آثار الصراع على المؤسسة تكوين
المسؤول المباشر
تقوية العلاقات الانسانية

أخرى تذكر

28- حسب رأيكم ما هي الخطوات التي تجعل عملية الصراع التنظيمي مفيدة وأكثر فعالية؟

- المشاركة في اتخاذ القرارات توفير بيئة عمل نفسية واجتماعية مريحة
فتح قنوات الاتصال التنظيمي
الاهتمام بالعمال الرغبة في التوصل إلى حلول

أخرى تذكر

شكرا على تعاونكم

معنا

□

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

الرقم: (.....) ..

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مكان المقابلة: (.....)

قسم علم الاجتماع .

مدة المقابلة: (.....)

دليل مقابلة البحث

دور الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي.

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لسبابة بتيارت

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبتين:

هيشور محمد لمين

عوعاش مريم.

سعدى فاطمة.

ملاحظة: المعلومات الواردة في دليل المقابلة تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2016-2017

دليل المقابلة:

س1: كيف تتم عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين وماهي الوسائل المستعملة في ذلك؟

.....

س2: هل سبق وأن واجهتك مشكلة بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة؟

.....

س3: هل لاحظت وجود صراعات في محيط العمل؟

.....

س4: في رأيك ماهي الأسباب المؤدية إلى ذلك؟

.....

س5: ماهي الاساليب التي تعتمد عليها الإدارة في التعامل مع المشاكل والخلافات التي تحدث بين العمال داخل

المؤسسة؟

.....

س6: هل يؤدي خلق جو من التفاعل والتعاون بين العمال إلى التقليل من حدة الصراعات؟

.....