

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمارثليجي الاغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



الموضوع :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي  
دراسة ميدانية (مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط)

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د/ سمية جقيدل

إعداد الطالبتين:

❖ خديجة قص العود

❖ عائشة نعوم

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الصفة
سمية جقيدل	استاذة محاضر-أ-	مشرفة
عموم رمضان	استاذ التعليم العالي	رئيسا
هند معمرى	استاذة محاضر-أ-	مناقشا

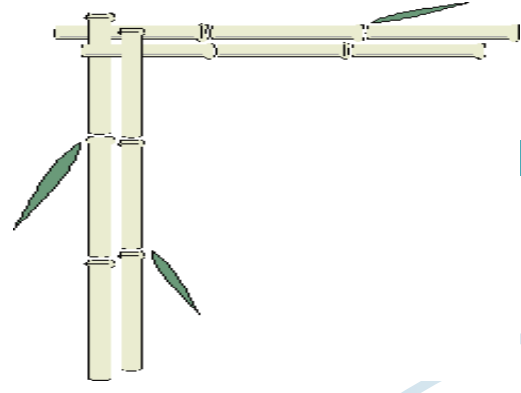
السنة الجامعية: 2024-2025

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

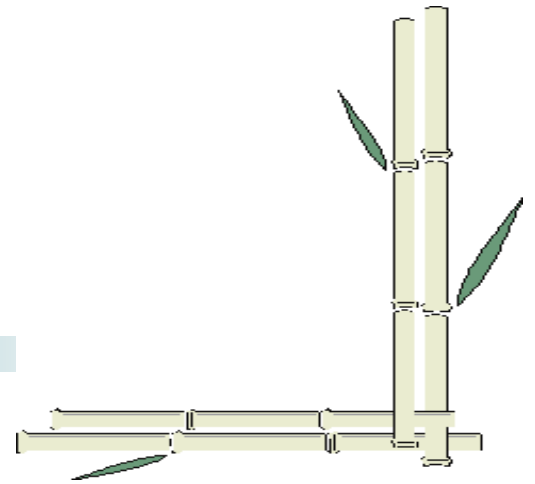
الآية 105 – سورة التوبة

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ



## شكر و عرفان

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلال وكمال صفاته الذي  
وفقتي وأعانني على إتمام هذه المذكرة  
أصلي وأسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدها  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة " سمية جقيدل "  
على تفضلها بالإشراف على هذه الدراسة وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة  
والتي كان لها تأثير كبير في هذا العمل  
الشكر إلى كافة أساتذة الجامعة الذين قدموا لنا كل  
التوصيات والملاحظات القيمة  
وفي الأخير نسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع عنا خير  
جزاء أن يوفقهم لما يحبه ويرضاه إنه السميع المجيب .



# إهداء

إل من كان سندي بعد الله والدي العزيز، شكرالك على  
دعمك، صبرك، ودعواتك التي كانت النور في طريقي.

والى روح أمي الغالية

رحلت عن الدنيا لكن لم ترحلي من قلبي، دعواتك مازالت

تسبقني، وذكراك ترافقني في كل انجاز .

هذا التخرج ثمرة غرسك، فلکم مني كل الحب والدعاء .

رحمك الله وجعل الفردوس الأعلى مقامك.

عائشة نعوم

# إهداء

إلى أمي الحبيبة ،نبع الحنان والدعاء.  
والى أبي الغالي ،قدوتي ومصدر قوتي.  
أهديكم أهذا العمل عربو نشكر ووفاء  
على كلما قدمته لي.

إلى مشرفتي العزيزة الأستاذة سمية جقيدل  
التي كانت خير موجه ومعين  
لكم من كلال تقدير والاحترام.

واليمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط ،شكرا جزيلا على  
تعاونكم الكريم وتسهيلكم السبل أمام يخلال فترة انجاز هذه  
المذكرة.

خديجة قص العود

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة الأغواط، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان حيث انقسم إلى ثلاثة محاور المحور الأول يتمثل في المعلومات الشخصية، و الثاني يشمل الاتصال التنظيمي، والثالث إدارة الصراع التنظيمي. تم تطبيق الاستبيان على عينة قوامها 30 عاملاً من مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة الأغواط، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية لتكون ممثلة للفئة المستهدفة.

وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج متحصل عليها والتحقق من الفرضيات وفق برنامج **spss** إصدار (2021)

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

تحقق الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

تبين أن مستوى الاتصال التنظيمي المرتفع ينعكس إيجاباً على قدرة الأفراد على إدارة الصراعات بشكل فعال، والعكس صحيح.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس، حيث كان التفاوت ملحوظاً بين الذكور والإناث.

من ناحية أخرى، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية، مما يدل على أن سنوات لا تؤثر بشكل كبير على نمط إدارة الصراع في هذه المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال داخل المؤسسة، سواء الرسمية أو غير الرسمية، لما لها من دور مباشر في تقليص الصراعات وتحسين بيئة العمل. كما تُشدد على أهمية تنظيم دورات تدريبية موجهة للعاملين في مجال الاتصال الداخلي وأساليب التفاوض وحل النزاعات.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي، الإدارة الصراع التنظيمي. مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط.

## **Résumé :**

Organizational Communication and Conflict Management: A Study at Algerienne Des Eaux – Laghouat Unit

This study aimed to explore the relationship between organizational communication and organizational conflict management among employees at the Algerienne Des Eaux – Laghouat Unit. The researchers adopted an analytical descriptive methodology, deemed most suitable for examining relationships between variables.

To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed with three main sections: personal information, organizational communication, and organizational conflict management. The questionnaire was administered to a purposive sample of 30 employees from the Algerienne Des Eaux – Laghouat Unit, ensuring representation of the target group. Data analysis was conducted using appropriate statistical methods to extract results and verify hypotheses, utilizing SPSS version 2021.

**Key Findings:**

The study yielded several important results:

**General Hypothesis Confirmed:** There is a statistically significant relationship between organizational communication and organizational conflict management among the institution's employees.

**High Communication, Effective Conflict Management:** A high level of organizational communication positively reflects on individuals' ability to effectively manage conflicts, and vice-versa.

**Gender Differences:** The results showed statistically significant differences in both organizational communication and conflict management attributable to the gender variable, with noticeable disparities between males and females.

**Seniority Not a Factor:** Conversely, no statistically significant differences were found in organizational conflict management attributable to the seniority variable, indicating that years of experience do not significantly impact conflict management styles within this institution.

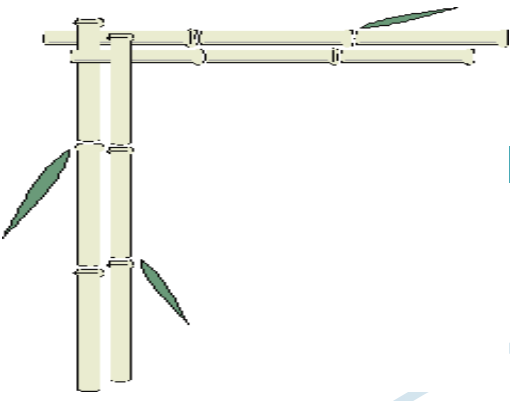
**Recommendations:**

Based on these findings, the study recommends:

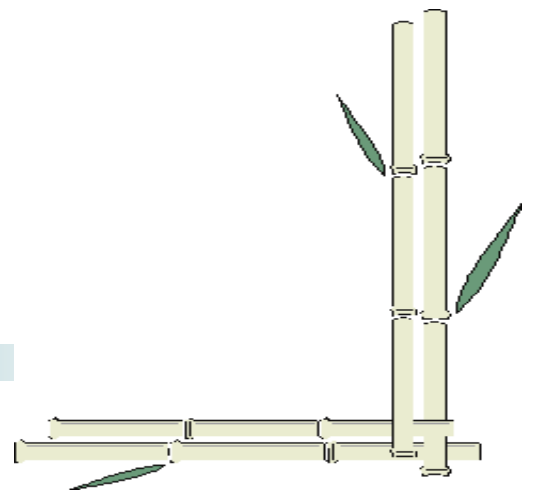
**Strengthening Communication Channels:** It is crucial to enhance both formal and informal communication channels within the institution due to their direct role in reducing conflicts and improving the work environment.

**Targeted Training:** Emphasize the importance of organizing training courses for employees in internal communication, negotiation techniques, and conflict resolution.

**Keywords:** Organizational Communication, Organizational Conflict Management, Algerienne Des Eaux – Laghouat Unit Employees.



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الآية القرآنية

شكر و عرفات

الإهداء

ملخص

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مقدمة

1- الإشكالية

ب

2- الفرضيات

ج

3- الأهداف

ج

4- الأهمية

د

5- المفاهيم الإجرائية

د

6- صعوبات الدراسة

ز

7- تقييم العمل

ز

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

9

تمهيد

10	1- الأدبيات النظرية
10	1-1- الاتصال التنظيمي
10	1-1-1 تعريف الاتصال التنظيمي
10	2-1-1 نظريات الاتصال التنظيمي
12	2-1- إدارة الصراع التنظيمي
12	1-2-1 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
12	2-2-1 نظريات إدارة الصراع التنظيمي
13	2- الأدبيات التطبيقية
13	2-1- الدراسات السابقة
18	2-2- تعقيب الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
21	تمهيد
22	1- الإجراءات الميدانية للدراسة
22	1-1- مجالات الدراسة
22	2-1- منهج الدراسة
22	3-1- مجتمع الدراسة وعينته
22	4-1- عرض و تحليل خصائص العينة

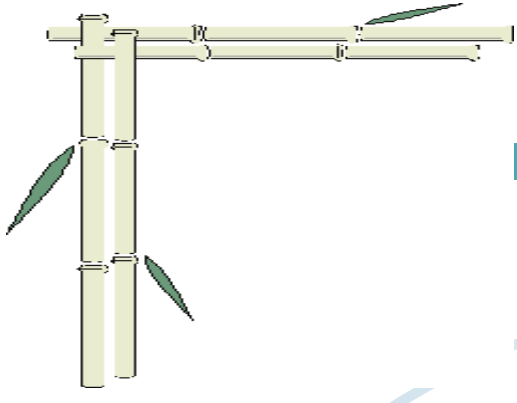
23	5-1 أدوات الدراسة
24	6-1 الدراسة الاستطلاعية
25	7-1 خصائص السيكمترية
28	8-1 الأساليب الإحصائية للدراسة
29	2- عرض ومناقشة و تفسير النتائج الدراسة
48	خاصة الفصل
49	استنتاج عام
51	المراجع
55	الملاحق

## قائمة الجداول

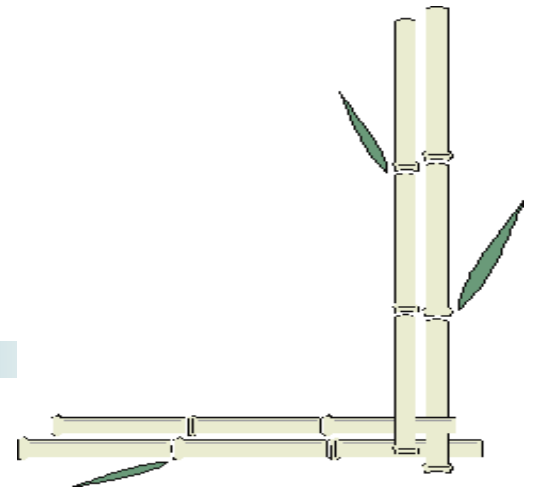
الرقم	العبارات	الصفحة
1	يوضح توزيع الافراد العينة حسب الجنس	22
2	يوضح توزيع الافراد العينة حسب الاقدمية	23
3	يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس	24
4	يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس	24
5	يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي	25
6	يوضح صدق الاتساق البنائي لمقياس الاتصال التنظيمي	26
7	يوضح صدق الاتساق البنائي لمقياس ادارة الصراع التنظيمي	26
8	يوضح نتائج المقارنته الطرفية للاستبيان	27
9	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	28
10	يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي و ادارة الصراع التنظيمي	29
11	يوضح مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد العينة	33
12	يوضح مستوى ادارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة	35
13	يوضح اختبار(ت) لدلالة الفروق في مستوى الاتصال التنظيمي باختلاف الجنس	37
14	يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية	40
15	تحليل المقارنات الزوجية البعدية للاتصال التنظيمي بين أفراد العينة تبعا لمتغير الأقدمية	42
16	يوضح اختبار (ت)لدلالة الفروق في مستوى ادارة الصراع التنظيمي باختلاف الجنس	43
17	يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى ادارة الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية	45

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
56	استمارة التحكيم	1
61	نموذج الاستمارة	2
64	الهيكل التنظيمي	3
65	مخرجات spss	4



# حق كحة



تعد المؤسسات الحديثة كيانات ديناميكية معقدة تعتمد في بقائها و تطورها على وجود الاتصال الداخلي وقدرتها على إدارة تفاعلات أعضائها فإن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط باعتبارها مؤسسة خدماتية ذات طابع حيوي تعتمد بشكل كبير على انسجام فرق العمل و تنسيق جهودهم لضمان تقديم خدمات فعالة للمواطنين لذلك فإن فهم طبيعة الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسة ودوره في إدارة الصراعات التنظيمية يعد أمرا ضروريا لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل الداخلية وتأتي هذه الدراسة لتستكشف واقع الاتصال التنظيمي بين العمل وكيفية تأثيره في نشأ الصراعات أو الحد منها مع السعي إلى اقتراح آليات فعالة تدعم بناء بيئة عمل أكثر تماسك واستقرار.

وتتناول هذه المذكرة دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحديثة. وتنقسم إلى عدة فصول رئيسية، حيث توضح المقدمة الإشكالية التي تتمحور حول التفاعل المستمر بين مكونات المؤسسة وأهمية الموارد البشرية فيها، مما قد يؤدي إلى نشوء صراعات تنظيمية.

كما تطرقنا الى الفرضيات المتوقعة حول مستويات الصراع والاتصال التنظيمي والفروق بينهما، وتحديد أهداف الدراسة في التعرف على هذه المستويات والعلاقات، بالإضافة إلى أهمية الدراسة في فهم آراء الموظفين وتقديم نتائج مفيدة. وتستعرض المقدمة المفاهيم الإجرائية الأساسية مثل الإدارة والصراع والتنظيم، ويستعرض الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية، حيث يتناول الإطار النظري للاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، ثم يستعرض الدراسات السابقة ويعقب عليها، وينتقل الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية، حيث يشرح الإجراءات الميدانية للدراسة، ويعرض ويحلل ويناقش النتائج، وتختتم المذكرة بخاتمة تلخص النتائج الرئيسية، يليها قائمة المراجع والملاحق.

## 1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسات الحديثة في عصرنا الحالي من الكيانات الحيوية التي تتطلب تفاعلاً مستمراً بين مكوناتها المختلفة، بهدف ضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها المحددة في بيئات تتسم بالديناميكية والتعقيد، حيث تتميز هذه المؤسسات بتطورات متسارعة ومتغيرة تؤثر فيها وتتأثر بها، وهي تعتمد على جميع الموارد المتاحة لديها، سواء كانت مادية أو بشرية، وتعتبر الموارد البشرية على وجه الخصوص عنصراً أساسياً في تحقيق نجاحاتها، ويؤثر بشكل كبير على كيفية تنسيق الأنشطة واتخاذ القرارات، ويساهم الاتصال التنظيمي في تحديد أسباب الصراع وحلها بطريقة فعالة، كما أن فشل الاتصال الجيد يمكن أن يزيد من تعقيد الصراعات. أن إدارة الصراع التنظيمي هي التوتر أو الخلاف الذي يحدث بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة وقد ينتج عن تباين المصالح أو القيم أو الأهداف.

يمكن أن يظهر هذا الصراع في عدة أشكال مثل الصراع بين الأقسام المختلفة، أو بين المديرين والموظفين، أو بين الموظفين أنفسهم. (محمد رضوان عبد الفتاح 2012، ص 19) على اختلاف المصادر المصدرة للصراع التنظيمي داخل المؤسسة، كما أن الاتصال التنظيمي هو الذي يمثل عملية نقل المعلومات والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال وسائل مختلفة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية. يمكن أن يكون الاتصال شفهيّاً أو كتابيّاً، ويهدف إلى تنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المشتركة، والاتصال التنظيمي يعني تبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤثر بشكل كبير على كيفية تنسيق الأنشطة واتخاذ القرارات. (خضر إبراهيم خليل، 2013، ص 14)

فالمورد البشري ليس مجرد عنصر تنظيمي، بل هو محرك رئيسي للابتكار والإبداع واتخاذ القرارات. فإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة تتطلب قدرات عالية في التوجيه والتنسيق بين الأفراد، مما يجعلها عرضة لنشوء صراعات تنظيمية بسبب التنوع في الآراء والمصالح، ولهذا فالصراع التنظيمي هو أمر حتمي لا يمكن تجاهله أو تجنبه،

وهو من الأمور التي تزعج الإدارة في المؤسسة الحديثة التي تتعرض لها وتحد من فاعليتها وقدرتها على الاستقرار والاستمرار. فالاتصال التنظيمي فيعني تبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. (المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2016، ص 15)

فالالاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي من المفاهيم والعناصر الأساسية التي تؤثر في نجاح أو فشل هذه المؤسسات خصوصا في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الداخلية للمؤسسة بما في ذلك التغيرات التكنولوجية والثقافية، يصبح فهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي أمرا حاسما. (قادري محمد الطاهر. 2015. ص20)

وعليه سنحاول العمل على دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي ومنه نقترح التساؤل العام التالي:

هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط ؟

ومنه نقدم التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط؟
  - ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط؟
  - هل توجد فروق في الاتصال التنظيمي و إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة تعزى لمتغير الجنس و الاقدمية لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط ؟
- 2- الفرضيات:
- نتوقع مستوى مرتفع للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط.
  - نتوقع مستوى متوسط لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط.
  - توجد فروق بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه تعزى لمتغير الجنس و الاقدمية.

## 3- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- التعرف على الفرق بين الاتصال التنظيمي و إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه.
- التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

## 4- أهمية الدراسة:

- إن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها.
- التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسستهم.
  - تقديم بعض النتائج التي من شأنها أن تساهم في التعامل مع الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي .
  - كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة.

## 5- المفاهيم الأساسية للدراسة:

## 5-1- الاتصال التنظيمي

- الاتصال:

**لغة:** كلمة الاتصال مشتقة من الفعل *qmmumicote* وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة، وهنا من يرى أن كلمة الاتصال ترجع إلى كلمة اللاتينية *qmmumism* وتعني *qmmqm* أي مشترك أو عام . (مدحت محمد أبو النصر.2009.ص14)

**اصطلاحا:** عملية ديناميكية يقوم بها الشخص ما أو الأشخاص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء والاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين ،لتحقيق هدف ما عن طريق الرموز لتحقيق استجابة ما،وفي ظرف ما أو سياق بيئة اتصالية بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش (صلاح خليل أبو أصعب .2006.ص14)

- المفهوم الإجرائي للاتصال :

الاتصال هو مبادلة المعلومات وأفكار بين العاملين ومستقبل الرسالة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط سواء شفوي أو كتابي بغرض مصالح معينة من مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة المحاسبة.

#### - التنظيم

هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من اجل تحقيق أهداف معينة، ويقصد به كذلك وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحدد أهدافا محددة. (ا.د حسان الجيلاني. 2008ص60)

#### - تعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن مجموعة من أفراد تصممهم مؤسسة أو منظمة وذلك عن طريق بعض القواعد و الضوابط التي تحكمهم من اجل تحقيق أهدافهم مشتركة لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط.

#### - تعريف الاتصال التنظيمي.

هو ذلك الاتصال الذي يحدده المدير في المؤسسة ويتمثل في وسائل الاتصال منها الاتصال الرسمي الذي يتحدد بين المسؤولين و السلطات، وفي المقابل الاتصال غير الرسمي ويتحدد بين العاملين على أساس الشخصية.

بحيث يرى إبراهيم أبو عرقوب إن الاتصال التنظيمي عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي وجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل، و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو يتضمن الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي. (لمو خالد. 2023. ص 14)

#### - تعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي .

هو عبارة عن جميع الاتصالات التنظيمي التي تحدث داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وتكون بين مختلف الفئات العمالية وذلك من اجل تحقيق أهداف المشتركة بين العمال ومنظمة في مصدر الرسالة .

#### 5-2- إدارة الصراع التنظيمي.

الإدارة: هي عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية بالإضافة إلى التخطيط و التنسيق واتخاذ القرارات و الرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع.(هناك حافظ بدوي.ص15)

## الصراع:

لغة: هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق .

اصطلاحا: مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflicus* والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق .

المعنى اللفظي للصراع يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات و العواطف و التصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية. (سعد علي ريحان المحمودي 2021.ص100)

### - تعريف الإجرائي للصراع:

هو عملية تفاعلية التي تكون بين طرفين أو أكثر داخل مؤسسة الجزائرية للمياه، بحيث كل منهم يسعى إلى الحصول و الاستحواذ على المكان وبلوغ الأهداف المرجوة.

### - مفهوم التنظيم:

هو أسلوب لتحقيق اكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل المنظمة ،لتحقيق أهدافها بأكبر كفاءة، و اقل تكاليف ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضا غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غاية. (د.محمد فريد الصحن 2011.ص161)

### - مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين و الفضفاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص و أيضا بين جوانب و اتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص.

**تعريف boulding** إدارة الصراع التنظيمي هو 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 الأخر. (زهير بو جمعة شلابي 2019.29)

### - المفهوم الاجرائي لادارة الصراع التنظيمي

هي مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها الإدارة أو القيادات داخل المنظمة للتعامل مع حالات التعارض أو التوتر بين الأفراد أو الفرق أو الأقسام، بهدف السيطرة

عليها، وتحويلها إلى فرص للتعلم والتطور وتحسين الأداء التنظيمي، بدلاً من أن تتحول إلى عوائق أو تهديدات لبيئة العمل لدى عمال مؤسسة الجزائر للمياه وحدة الاغواط

#### 6- صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المعلومات حول إدارة الصراع التنظيمي
- صعوبة التحليل والمناقشة النتائج .
- صعوبة في فهم طريقة imrad.

#### 7- تقييم العمل:

**بيئة العمل :** غالب العمال يعتبرون بيئة العمل مقبولة إلى جيد مع بعض الملاحظات على الحاجة لتجديد المعدات وتحسين وسائل السلامة .

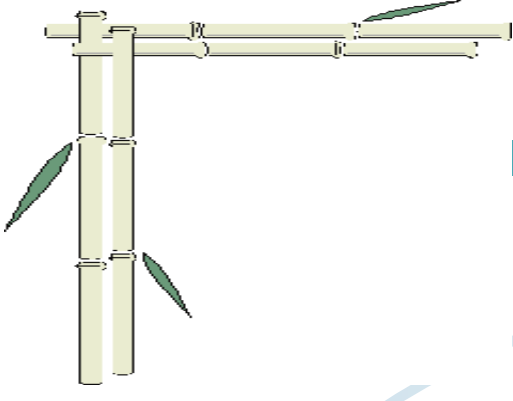
**الأداء الوظيفي:** هناك التزاما جيدا بالمهام، مع تفاوت بسيط بين الفرق الإدارية و الميدانية.

**التواصل الداخلي:** التواصل بين العمال مقبول غير أن هناك حاجة لتحسين قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال لتعزيز الفهم المشترك.

**التحفيز و التقدير:** تطوير نظام تحفيز مادية ومعنوية و الترقية عادل وشفاف.

**التكوين و التدريب:** هناك اهتمام نسبي بالتكوين، مع الحاجة لتوسيع البرامج التدريبية خاصة في الجوانب التقنية الحديثة .

**إدارة الصراع:** طريقة إدارة الصراعات داخل الوحدة تحتاج إلى تطوير عبر آليات واضحة مثل لجان فض النزاعات الداخلية .



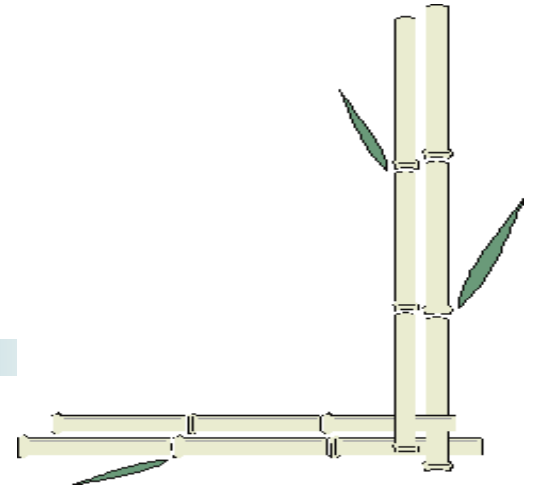
# الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد.

1/ الأدبيات النظرية

2/ الأدبيات التطبيقية

خلاصة الفصل



## تمهيد:

أن عملية الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات و الفهم من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى تتغير من حيث الزمان و المكان و تتغير في المجالات و المواقف المختلفة، والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال، ولقد تزايدت أهمية الاتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات، فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي يساعد على تعزيز الروابط و التعاون بينهم، مما يسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار و الخبرات بسهولة، ويعد الصراع في المنظمات احد التحديات التنظيمية التي تواجه كل منظمة وتأتي هذه على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو خارجية تعاني منها كل منظمة من المنظمات وحتى المنظمات التي تتعامل معها و بالتالي تسعى الإدارة إلى تجاوز هذه الصراعات التي تعاني منها ومن هنا سنتطرق إلى شرح مفصل حول الاتصال التنظيمي و إدارة الصراع التنظيمي وتدعيمها بدراسات السابقة.

## 1/ الأدبيات النظرية

## 1-1 الاتصال التنظيمي

## 1-1-1- تعريف الاتصال التنظيمي:

هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي فرد من الهيكل التنظيمي أي عضو آخر قصد أحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على أعضاء المنظمة ووسيلة لإحداث التغيير في السلوك. (محمد نعمي العطاوي.1987.ص35)

## 1-1-2- نظريات الاتصال التنظيمي:

## 1-2 المدرسة الكلاسيكية: المنظور المادي

✓ نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور اعتبر الفكر التaylorي الاتصال المتبادل، والحوار و النقاش ما هو إلا مضيعة للوقت كونه عملية غير منتجة لذا لا قيمة له في تسيير المنشأة ولا تتعدى نظرة تايلور للاتصال حدود الاتصال الحادي الاتجاه الذي يتجه من القمة إلى القاعدة في شكل تعليمات وأوامر وعليه يمكننا القول إذا كان الاتجاه التaylorي ينظر إلى العامل كعنصر ايجابي في العملية الإنتاجية، فهو طرف سلبي في العملية الاتصالية لان نظرتة للمنشأة الصناعية نظرة اقتصادية بحتة.

✓ نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول أكد فايول أن الوظيفة الإدارية باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترسل جميع المعلومات من الوظائف و المستويات الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات و التوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ. (دحماني صالح 2024/2023 ص50)

✓ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر يتميز النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي صوره فيبر إن الاتصال عنصر أساسي يتمثل في انه (لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية و القرارات الرسمية)بمعنى أن تكون الأوامر و التعليمات و الإجراءات مكتوبة ويكن الرجوع إليها عند الحاجة. وعليه فالالاتصال حسب ماكس فيبر يركز على دعائم الاتصال الرسمي المكتوب فقط.

## 2-2 المدرسة السلوكية (النيو كلاسيكية).

✓ مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت المدرسة إن تثبت من خلال تجاربها إن للاتصالات تأثيرا كبيرا وقويا على رضا ودافعية الأفراد في عملهم وان المقابلات الشخصية بين الرئيس ومرؤوسيه تؤثر بشكل واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية وعليه فالاتصال الرسمي وغير الرسمي حسب هذه المدرسة وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و لأفراد، ووسيلة لإقناعهم بأهميتهم ورفع كفاءتهم ورضاهم عن العمل.

✓ سلم الحاجات تأثر أبراهام ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية، و استطاع إن يقدم أطار علميا عاما لتصنيف الحاجات ساعد في تحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة، فهو يرى انه يجب على كل مدير معرفة حاجات أعضاء فريقه و السعي نحو تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل والجيد لعملية الاتصال.

✓ نظرية X و Y (العاملين) يتضح إن ماك غريغور وضع تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ نظرية (X) له آثار تنظيمية سلبية وذلك في ظل بديل، وصولا إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب اغلب المحاذير، وهو يرى أن مثل هذه الظروف لا تتيسر في عالم الإدارة لأي مدير.

### 2-3- المدرسة الحديثة

✓ نظرية النظم تهتم نظرية النظم بالترابط والتبعية في العمليات و الوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة، ونظرية النظم المفتوحة وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة المنظمة من اجل التعامل مع عدم التأكد.

النظرية الموقفية تتميز عن غيرها من النظريات بتركيزها على المواقف وظروف العمل لأنها تؤثر كثيرا على القرار الذي يتخذه القائد، أي أن هناك متغيرات يتوقف عليه القرار الذي يتخذه أي مسؤول. (نفس المرجع ص54)

✓ نظرية اتخاذ القرار يصف ليكرت أربعة أنماط من الأنظمة الإدارية لاتخاذ القرارات ترتبط بعملية الاتصال التنظيمي وهي: نظام دكتاتوري مستغل، نظام دكتاتوري حر، نظام استشاري ونظام مشارك وأشار هذه الأنظمة تتلازم مع عملية التخطيط واتخاذ القرار وبالتالي تحدد نتائج عملية الاتصال، وقد ربط برنار بين الاتصال ومفهوم السلطة حيث تتناسب هذه الأخيرة إلى الأدنى من خلال قنوات

الاتصال، ومن الممكن أن تفقد قيمتها و أهميتها إذا انسدت هذه القنوات أو فهمت بشكل مغاير، وبشكل مفصل فإن نوعية النمط الإداري في المنظمة يلعب دورا رئيسيا حسب فعالية الاتصال الإداري في أداء الدور المتوقع له، مما يتطلب من القيادة محاولة تفهم العنصر البشري وحاجاته و التعرف على الدوافع التي تحرك سلوكياته وذلك من خلال نظام اتصالات ملائم. (نفس المرجع ص56)

## 1-2 إدارة الصراع التنظيمي

### 1-2-1 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي :

وضعية التنافس التي تكون فيها الأطراف واعية بلا تجانس القدرات و الإمكانيات المستقبلية و تختار هذه الأطراف شغل وضعية غير متجانسة مخالفة لاختيارات الآخرين، ومصطلح الصراع للدلالة على النزاع و التعارض و المنافسة و الخصام و الضغط و للدلالة على الإصطدامات بين القوى الاجتماعية. (قاسمي.ناصر2012.ص29)

### 1-2-2- نظريات إدارة الصراع التنظيمي :

#### 1-2-1- النظرة الكلاسيكية (المدرسة الكلاسيكية) في إدارة الصراع التنظيمي.

دامت هذه المرحلة حتى الأربعينيات من القرن العشرين، متأثرة بما أشارت إليه تجارب التي أنجزت بمصنع الهاوثورن الكتريك التي خلصت إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب.

كما يمكن تلخيص النظرة الكلاسيكية الإدارية في كل ما يخص الصراع التنظيمي فيمايلي.

- يحدث الصراع التنظيمي عادة بواسطة أشخاص معينين هم مثيري المتاعب.
- يجب إن تلعب السلطة دور فعالا لمنع حدوث الصراع التنظيمي.(تركيا اسيا.2023/2024.ص4)
- إذا حدث الصراع التنظيمي، فالحل هو إن تتركه الإدارة و تتجاهله، لان الحديث عنه غير مرغوب فيه.

**2-2- النظرة السلوكية (المدرسة العلاقات الإنسانية) في إدارة الصراع التنظيمي.**  
بدأت هذه المرحلة في نهاية الأربعينات و سادت حتى نهاية منتصف السبعينات من القرن الماضي إذ يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك الإنساني وكذلك الصراع التنظيمي، حيث تؤكد هذه النظرة أن كل التنظيمات يحدث فيها صراعات، وهو شيء طبيعي لا يمكن تجنبه، وهو يتكرر باستمرار في حياة المنظمة يمكن تلخيص نظرة الاتجاهات السلوكية الصراع التنظيمي في ما يلي :

- الصراع التنظيمي أمر لا مفر منه.

- الصراع التنظيمي عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي.

- الصراع التنظيمي يمكن أن يكون في صالح المنظمة.

**2-3- نظرة الإدارة الحديثة (المدرسة التفاعلية) في إدارة الصراع التنظيمي.**

بدأ الاهتمام بهذه النظرة في أواخر الستينيات من القرن الماضي، نتيجة فشل وجهات النظر السابقة في أدراك أهمية الصراع و أهميته وفوائده في المنظمة، فظهرت اتجاه ثالث هو الاتجاه التفاعلي أو الشرطي، وجهة نظر هذا الاتجاه أن الصراع التنظيمي ليس ضار أو مفيدا في ذاته ولكن لا يمكن استبعاده عن المنظمة، وتتمحور أهم أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل، كوسيلة لزيادة الكفاءة و المهارة و التجديد.

تقوم النظرية الحديثة للصراع على تبني الفرضيات التالية :

- الصراع التنظيمي حالة يمكن تجنبها.

- الصراع التنظيمي انعكاس طبيعي للتجديد.

- إدارة الصراع التنظيمي ممكنة. (نفس المرجع.5)

## 2/ الأدبيات التطبيقية

**1-2- الدراسات السابقة:**

- دراسات متعلقة بالاتصال التنظيمي.

- بن شيخ هاجر بوعزة مباركة 2022/2021

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة، واعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان كأداة للدراسة. حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ55 عاملا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجز أهمها في وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي من خلال مضمون الرسالة (البعد الأكثر تأثير) كما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي يعزى للمتغيرات الديمغرافية. (بن شيخ هاجر، بوعزة مباركة 2022/2021.ص 211)

#### - دراسة دارين سوايغ 2013/2014

بعنوان الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار مقدمة استكمال للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية وهي دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة.

تتضمن الدراسة إشكالية مفادها: الاتصال التنظيمي الهادف و مدى تأثيره على اتخاذ القرارات الهامة في حياة المؤسسة. وقد اندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية

- 1- هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة مجال الدراسة؟
  - 2- هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واستخدمت أدوات البحث العلمي المتمثلة في المقابلة و الاستمارة و الملاحظة وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 19 إداري. 13 تقني. 36 مهني. وقد تم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية:
- يساعد الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة مجال الدراسة.
  - الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال في كل الاتجاهات.
  - الاتصال التنظيمي يؤدي إلى التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين (لمو خالد. عماري عبد القادر. 2023/2022.ص8)

- ياسر حسن صالح القحطاني 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركات المساهمة بمدينة أبها ومن أجل تحقيق تلك الأهداف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بتصميم استبانته كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، والتي تم تطبيقها على عينة من العاملين في الشركات المساهمة بابها بلغت 59 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه يوجد دور للاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات المساهمة في مدينة أبها، وقد أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية عدم قبول الفرضية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد مستوى متوسط من الاتصال التنظيمي بين الرؤساء و المرؤوسين في الشركات المساهمة في أبها، والفرضية الفرعية التي تنص على انه: يوجد مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات المساهمة بمدينة أبها. (ياسر حسن صالح ، 2021، ص27)

دراسات متعلقة بإدارة الصراع التنظيمي.

- أجرى سحاري 2020

دراسة هدفت إلى محاولة البحث عن أسباب ظاهرة إدارة الصراع التنظيمي و العوامل التي تسهم في نشوئها بين الأفراد والتعرف على الأسلوب المناسب لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة أم البواقي لتوجيهه فيها يخدم مصلحة المؤسسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و تمثلت الأداة في الملاحظة و المقابلة تم تطبيقها على عينة بلغت 20 ادريا و اظهرت النتائج عدم وجود إطار تنظيمي محدد مما يسمح بعدم وجود و طائف و ادوار معينة الذي يؤدي إلى وقوع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وتعدد الأدوار للأساتذة بين المهام لإدارية و التدريس وهذا ما ينتج عنه نوعا من الضغط وعدم أتمام المهام في وقتها ومن ذلك يحدث صراع تنظيمي وان نقص الخبرة الكافية في عملية إدارة الوظائف و الأدوار و المهام يؤدي إلى ظهور المنافسة بين الموظفين ومن ثم بروز الصراع التنظيمي. (آيات يوسف شوافقة 2022ص7)

- محمد خالد جاسم 2022

يهدف البحث إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالهيئة العامة للرياضة استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته و إجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة البحث. اشتمل مجتمع البحث العاملين بالهيئة العامة للرياضة و البالغ عددهم 116 وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي و البالغ قوامها 50 فردا وبعد جمع البيانات و إجراء المعالجات الإحصائية توصل الباحث إلى الاستنتاجات و التوصيات التالية:

- نظام قصور في عملية التخطيط بالهيئة وذلك يعوقها في تنفيذ أهدافه
- نظام المعلومات داخل الهيئة لا يكفي لإصدار قرارات سليمة.
- العدالة في توزيع الأعمال الموكلة على العاملين.
- الحياء من الرؤساء للعاملين وعدم التحيز لأحد. (محمد خالد حاسم 2022.ص1)

#### - نضال صلاح سليم السواعير 2022

هدفت هذه الدراسة تقصي العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانته بالرجوع للدراسات السابقة لقياس مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي طبقت على 389 معلما و معلمة في المدرسة الخاصة في العاصمة عمان وقد إشارة النتائج إلى إن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من جهة نظر المعلمين في العاصمة عمان قد جاء بمستوى معتدل وان درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لديهم جاءت بدرجة معتدلة كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ودالة إحصائيا بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان و خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها عقد دورات تدريبية لتعزيز الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة و المعلمين و تأهيل المعلمين الجدد. (نضال صلاح سليم السواعير. 2022.ص1)

دراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي.

## نوار، سارة، مكاس 2023

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع لدى مختلف موظفي السلك الصحي بمركز الأمومة و الطفولة بمدينة بتيارت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث طبقت الباحثتان استبيان الاتصال التنظيمي ومقياس إدارة الصراع لتوماس، وقد تألفت عينة الدراسة نحو 170 مفردة موزعين على مؤسسة الاستشفائية للأمومة و الطفولة بتيارت، وقد خلصت الدراسة بعد استخدامنا لمعادلة الإحصائية تحميل الانحدار المتعدد للتنبؤ بإدارة الصراع والتي تمثلت في (السن، النوع الاجتماعي، الأقدمية، الرتبة ، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير رسمي ) على أن عامل السن هو الذي يؤثر في خلق الصراع وأدائه بما يسمى صراع الأجيال ومن أهم المقترحات المتوصل إليها دعم و تعزيز مختلف وسائل الاتصال التنظيمي في المستشفى. (نور سارة مكاس فاطمة 2023ص د)

## - رحيم مختارية، صحراوي فتيحة 2021- 2022

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الاتصال التنظيمي لدى عمال متوسطة ايت عمران محمد بتيارت. وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي لملامته لطبيعة الدراسة حيث تم تطبيق استبيان إدارة الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي، وطبقت على عينة مكونة من 60 عامل، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و الاتصال التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة و الاتصال التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية و الاتصال التنظيمي
- وعليه توجد علاقة ارتباطيه بين إدارة الصراع التنظيمي و الاتصال التنظيمي. وقد ختمت الدراسة ببعض الاقتراحات.

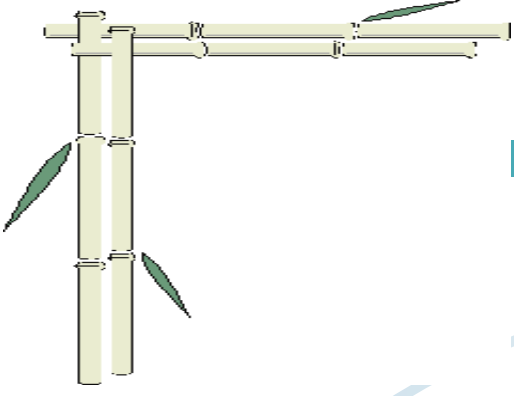
- العمل على تطوير أساليب ووسائل الاتصال.
- ضرورة تدخل الإدارة مبكرا لمعالجة الصراع ومعرفة أسبابه. (رحيم مختارية. صحراوي فريحة 2022/2021 ص د

## 2-2 تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات نجد أنها قد اختلفت من حيث المتغيرات المشتركة باستثناء دراسة رحيم مختارية، صحراوي فريحة 2022/2021 ونوار سارة مكاس 2023 حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، وقد اختلفت مع دراستنا الحالية في عينة الدراسة، كما اتفقت بعض الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في اختيار منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي بالإضافة إلى اختيار أداة الدراسة وهي الاستبيان، وقد استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب كتحديد الإشكالية وصياغة التساؤلات و الفرضيات ووضع المنهج المناسب و الاستعانة بها في تصميم أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسير النتائج التوصل إليها.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات تبرز أهمية وقيمة هذه العمليات التي تعتبر العمود الفقري للمجتمع فالإتصال التنظيمي هو عملية نقل وتبادل المعلومات و التوجيهات، و الأوامر من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي بما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمال المنظمة، و يحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل. وتعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها و تشابك خيوطها و ارتباط جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية و الإنسانية، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها و مواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها، ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوئ بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله و دفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام، بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود و الخمول، لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع و التعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

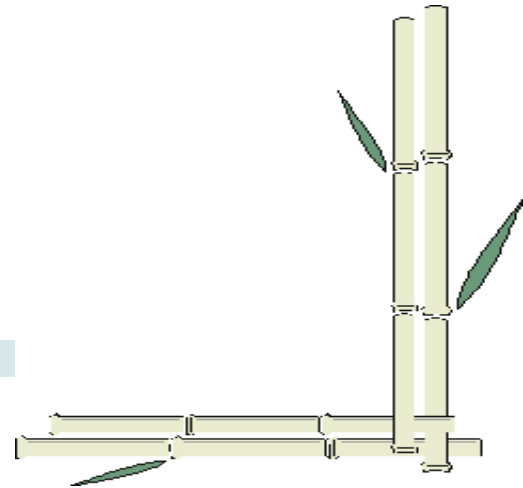


# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- الإجراءات الميدانية للدراسة
- 2- عرض وتفسير و مناقشة النتائج

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

إن نجاح أي عمل يتوقف بدرجة كبيرة على الإجراءات العلمية و المنهجية التي يتم الاعتماد عليها من اجل جمع المعلومات و الحقائق المرتبطة بمتغيرات موضوع الدراسة وفروضها وتتماشى هذه الأخيرة مع المنهج المتبع في الدراسة وسنتطرق في هذا الفصل إلى عدة عناصر و المتمثلة في الإطار المكاني و الزماني للدراسة، المنهج المستخدم، كما سيتم التطرق إلى كيفية اختيار العينة و عددها بالإضافة إلى أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج، و سنقوم في بعض نتائج الدراسة و فرضياتها و مناقشتها و تفسيرها.

## 1- الإجراءات الميدانية للدراسة

## 1-1- المجال الدراسة:

المجال المكاني للدراسة: يقصد به المجال الجغرافي لإجراء الدراسة الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط وهي مؤسسة وطنية لتوزيع المياه وهي ذات طابع اقتصادي اجتماعي لولاية الأغواط .

المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقته إجراء هذه الدراسة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط حيث بلغت مدة إجراء الدراسة من 2025/1/21 إلى غاية 2025/5/16.

المجال البشري: يتمثل المجال البشري للدراسة الميدانية الحالية في الموظفين الإداريين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط .

## 1-2- منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع أو الدراسة هي التي تفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب لها، لذلك فإن المنهج المناسب و الملائم لدراستنا الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي لي انه يتناسب للدراسة لذا تم اختياره في دراستنا.

## 1-3- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من 71 موظفي و عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وتم اختيار عينة البحث بطريقة قصديه من مصلحة تسيير المستخدمين و مصلحة المحاسبة على أساس أنها تحقق أغراض البحث وقد شملت العينة 36 موظف من مؤسسة الجزائرية للمياه حيث تم توزيع 36 استمارة على أفراد هذه المؤسسة ثم تم تجميعها في وقت لاحق وبلغ عدد الاستمارات المرجعية 30 استمارة و الصالحة لتحليل الإحصائي .

## 1-4- عرض وتحليل خصائص العينة:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

يتكون مجتمع الدراسة من 30 فراد من بين هؤلاء الأفراد 20 فردا من الذكور. أي بنسبة 66,7% من إجمالي العينة. 10 افراد من الإناث, أي بنسبة 33,3% من إجمالي العينة .

يشير هذا التوزيع إلى إن العينة تميل إلى الذكور بشكل واضح حيث أن أكثر من ثلثي العينة هم من الذكور .بينما تمثل الإناث العينة تقريبا .

**الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:**

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	13.3%
من 6 إلى 10 سنوات	14	46.7%
أكثر من 10 سنوات	12	40%
المجموع	30	100%

- الفئة الأقل خبرة من 5 سنوات عددهم 4 افراد .بنسبة 13,3% هذه الفئة تمثل الأقلية في العينة، مما قد يدل على انخفاض معدل التوظيف الحديث أو وجود صعوبة في استقطاب موظفين جدد.

- الفئة المتوسط الخبرة، من 6 إلى 10 سنوات عددهم 14 فردا بنسبة 46,7% تمثل هذه الفئة النسبة الأكبر من العينة، مما يشير إلى استقرار وظيفي نسبي ووجود نواة قوية من الموظفين ذوي الخبرة المعتدلة.

- الفئة الأكثر خبرة، أكثر من 10 سنوات عددهم 12 فردا بنسبة 40%نسبة كبيرة من الأفراد لديهم خبرة طويلة، ما يدل على استمرارية الموظفين وبقاءهم في المؤسسة لفترة طويلة، وهو مؤشر ايجابي على بيئة العمل أو على قلة حركة التوظيف.

#### 1-5- أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

الاستبيان هو عبارة عن أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج اعد لهذا الغرض، ولتأكد من انه قابل للقياس تم عرضه على المحكمين. وقد تضمنت استمارة الاستبيان على محورين إدارة الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي وفي كل محور يوجد 3 ابعاد في كل بعد يتضمن 4 أسئلة .

- المحور الأول: بيانات شخصية وتتضمن سؤاليين
- المحور الثاني: الاتصال التنظيمي ويتضمن 3 أبعاد في كل بعد 4 أسئلة .
- المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي ويتضمن 3 أبعاد في كل بعد 4 أسئلة

### 1-5-1 وصف استبيان الاتصال التنظيمي:

يشمل استبيان الاتصال المهني 12 عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على أسئلة هذا البعد. مصدر الرسالة . وسائل الاتصال . مستقبل الرسالة .

الجدول رقم (3): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الدرجة	العبارات
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

### 1-5-2- وصف استبيان إدارة الصراع التنظيمي:

يشمل استبيان إدارة الصراع التنظيمي 12 عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على أسئلة هذا البعد القوة و السيطرة. التسوية . التجنب .

الجدول رقم (4): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الدرجة	العبارات
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

### 1-6- الدراسة الاستطلاعية.

لقد تمت الدراسة الاستطلاعية في مديرية الجزائرية للمياه بالأغواط وتم إجراؤها على عينة مكونة من 30 عامل وعاملة للتأكد من السلامة اللغوية لأداة الدراسة ومدى نجاحاتها والتحقق من خصائصها السيكومترية على أن لا يتم أدراج أفراد العينة الاستطلاعية في الدراسة الأساسية فيما بعد.

### 1-7- الخصائص السكومترية لأداة الدراسة:

✓ الصدق:

تم الاعتماد في حساب صدق المقياس على صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب درجة الارتباط بين البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه، والارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبيان

### -صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

#### جدول رقم (5) : يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي

الاتصال التنظيمي					
بعد مستقبل الرسالة		بعد وسائل الاتصال		بعد مصدر الرسالة	
رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
09	0.488	05	0.798	01	0.478
10	0.765	06	0.577	02	0.520
11	0.631	07	0.623	03	0.605
12	0.796	08	0.472	04	0.302
إدارة الصراع التنظيمي					
بعد التجنب		بعد التسوية		بعد القوة والسيطرة	
رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
09	0.555	05	0.724	01	0.616
10	0.442	06	0.522	02	0.491
11	0.599	07	0.395	03	0.421
12	0.555	08	0.522	04	0.575

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

- صدق الاتساق البنائي:

- جدول (6) يوضح صدق الاتساق البنائي لمقياس الاتصال التنظيمي:

المحاور	درجة الارتباط	الدلالة المعنوية
مصدر الرسالة	0.433	0.017
وسائل الاتصال	0.631	0.000
مستقبل الرسالة	0.470	0.009

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

- جدول (7) يوضح صدق الاتساق البنائي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي:

المحاور	درجة الارتباط	الدلالة المعنوية
القوة والسيطرة	0.604	0.000
التسوية	0.607	0.000
التجنب	0.413	0.023

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

- صدق المقارنة الطرفية:

تم الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و 27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (8) أفراد في كل مجموعة وبعد ذلك تم حساب الفرق ( ت ) لمعرفة الفروق بين المجموعتين و الجدول التالي يوضح ذلك:

## الجدول (8) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان:

المقياس	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	القيم الدنيا	8	21.25	1.16	12.453	14	0.000	دال عند 0.05
	القيم العليا	8	27.25	0.70				
إدارة الصراع	القيم الدنيا	8	21.37	1.06	9.292	14	0.000	دال عند 0.05
	القيم العليا	8	26.00	0.92				

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها في مقياس الاتصال التنظيمي أن متوسط المجموعة الدنيا 21.25 بانحراف معياري 1.16، بينما متوسط المجموعة العليا بلغ 27.25 بانحراف معياري قدره 0.70 حيث بلغت قيمة "ت" 12.453 بينما في مقياس إدارة الصراع التنظيمي فقد قدر متوسط المجموعة الدنيا 21.37 بانحراف معياري 1.06، بينما متوسط المجموعة العليا بلغ 26.00 بانحراف معياري قدره 0.92 حيث بلغت قيمة "ت" 9.292 عند درجة الحرية 14 ومستوى الدلالة 0.000 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات لأن الدلالة الإحصائية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.005 بين المجموعتين، وأن المقياس لديه قدرة تمييزية وهذا ما يؤكد أن المقياس صادق.

## - الثبات:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراره عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

-معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (9):معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.857	12	الاتصال التنظيمي
0.821	12	إدارة الصراع التنظيمي

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث وصلت إلى 0.857 بالنسبة لمقياس الاتصال التنظيمي و0.821 بالنسبة لمقياس إدارة الصراع التنظيمي وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائي أو بذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

#### 1-8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تتنوع الأساليب الإحصائية باختلاف أهداف البحث، من أجل الوصول إلى التحليل الموضوعي للمعطيات المستسقاة من الميدان والتي تم تحصل عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، للإجابة على تساؤلاتها والتحقق من صحة فرضياتها المصاغة، وفي الدراسة الحالية تم الاستعانة بالنظام الإحصائي (Spss) بنسخته (21) للمعالجة الإحصائية للبيانات وهو يعد من أكثر الأنظمة الإحصائية استخداما وشيوعا لإجراء التحليلات المختلفة.

وقد تمثلت الأساليب الإحصائية التي أستخدمها (Spss) في:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- معامل "ألفا كرونباخ" (Alfa Chronbach) لحساب الثبات.
- معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) لحساب العلاقة بين العبارات والمقياس في صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي، وقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.
- المتوسط الفرضي و اختبارات لعينة واحدة.

- اختبار ت لعينتين مستقلتين.

- اختبار ف للتباين الأحادي.

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

2- عرض و مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1 - عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم(10): يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية الأغواط

القرار	قيمة sig	قيمة R بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
دال عند 0.05	0.003	0.523	2.61	24.66	الاتصال التنظيمي
			2.15	24.03	إدارة الصراع التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بلغت (0.523) عند مستوى الدلالة (0.003) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تحققت الفرضية التي نقول بوجود العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية الأغواط.

- حسب رأينا للاتصال التنظيمي: يبدو أن جودة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة

تلعب دوراً في كيفية إدارة الصراعات التي قد تنشأ بين العاملين.

طبيعة العلاقة: الارتباط الإيجابي يشير إلى أن تحسين الاتصال التنظيمي قد يساهم في تحسين إدارة الصراعات داخل المؤسسة. على سبيل المثال، الاتصال الواضح والمفتوح قد يساعد في فهم وجهات النظر المختلفة وتقليل سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى الصراعات، أو قد يسهل حل الصراعات بشكل بناء.

عمومية النتائج: يجب الأخذ في الاعتبار أن هذه النتائج مستخلصة من عينة محددة في ولاية الأغواط، لتعميم هذه النتائج على مؤسسة الجزائرية للمياه ككل، قد يكون من الضروري إجراء دراسات مماثلة في ولايات أخرى.

✓ تفسير الجدول حسب النظريات

وفقاً للنظرية العلاقات الإنسانية (المدرسة السلوكية) للاتصال التنظيمي: تركز هذه النظرية على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في تحقيق الأداء التنظيمي.

يشير الارتباط الإيجابي بين الاتصال وإدارة الصراع إلى أن الاتصال الفعال يساهم في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين وتعزيز بيئة عمل تعاونية. عندما يشعر الموظفون بأنهم مسموعون ومفهومون (من خلال الاتصال الجيد)، يكونون أكثر عرضة لحل الخلافات بطريقة بناءة والحفاظ على علاقات عمل جيدة.

وفقاً للنظرية المدرسة الحديثة للاتصال التنظيمي:

النظرية الموقفية: تؤكد هذه النظرية على أن فعالية القيادة والإدارة تعتمد على الموقف أو الظروف. في سياق الاتصال وإدارة الصراع، يشير الارتباط الإيجابي إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال هو عامل مهم في المواقف التي تتطلب إدارة الصراع بنجاح داخل مؤسسة المياه الجزائرية. قد تكون هناك ظروف معينة داخل المؤسسة تجعل الاتصال الواضح والمفتوح ذا أهمية خاصة في حل الخلافات وتقليل الآثار السلبية للصراع.

نظرية النظم: كما ذكرنا سابقاً، تنتظر هذه النظرية إلى المنظمة كوحدة مترابطة، والاتصال هو أساس هذا الترابط. يشير الارتباط الإيجابي إلى أن نظام الاتصال الفعال داخل مؤسسة المياه الجزائرية يساهم في نظام إدارة صراع أكثر فعالية. عندما تتدفق المعلومات بسلاسة ويكون هناك تواصل مفتوح بين الأفراد والأقسام، يصبح من الأسهل تحديد مصادر الصراع، وفهم وجهات النظر المختلفة، وتنسيق الجهود لحل المشكلات. الاتصال القوي يعزز التفاعل الصحي بين أجزاء النظام ويقلل من احتمالية تفاقم الصراعات.

وفقاً للنظرية الكلاسيكية في إدارة الصراع التنظيمي:

تشير هذه النظرية إلى أن الصراع التنظيمي يُنظر إليه على أنه خلل أو اضطراب يجب منعه أو قمعه.

في ضوء نتائج الجدول، نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة (قيمة بيرسون  $R=0.523$ ) وذات دلالة إحصائية (قيمة  $\text{sig.}=0.003$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ ) بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.

من منظور كلاسيكي، قد يُفسر هذا الارتباط على أن زيادة الاتصال التنظيمي قد تؤدي (بشكل غير مرغوب فيه من وجهة نظرهم) إلى زيادة الوعي بالاختلافات أو المصالح

المتضاربة، وبالتالي زيادة احتمالية ظهور الصراعات. ومع ذلك، قد يرون أيضاً أن الاتصال الأكثر فعالية يمكن أن يكون أداة للسيطرة على هذه الصراعات ومنع تفاقمها، وإن كان التركيز الأساسي هو على تجنب الصراع في المقام الأول.

وفقاً للنظرية السلوكية (العلاقات الإنسانية) في إدارة الصراع التنظيمي:

ترى هذه النظرية أن الصراع أمر طبيعي ولا مفر منه في حياة المنظمة، وأن التركيز يجب أن يكون على إدارته بشكل فعال لتحقيق نتائج إيجابية.

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي. من هذا المنظور، يمكن تفسير ذلك على أن الاتصال المفتوح والفعال يمكن الأفراد من فهم وجهات نظر بعضهم البعض بشكل أفضل، وتوضيح سوء الفهم، والتعبير عن احتياجاتهم بطريقة بناءة.

بالتالي، فإن زيادة جودة وكمية الاتصال التنظيمي يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات أفضل لإدارة الصراعات وحلها بشكل تعاوني، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل أكثر صحية وإنتاجية.

وفقاً للنظرية الحديثة (التفاعلية) في إدارة الصراع التنظيمي:

تؤكد هذه النظرية على أهمية فهم أسباب الصراع وفوائده المحتملة، وترى أن التعامل معه بشكل استباقي وبناء يمكن أن يؤدي إلى النمو والتغيير الإيجابي في المنظمة.

تتوافق نتائج الدراسة مع هذا المنظور. فالعلاقة الإيجابية بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي تشير إلى أن المنظمات التي تتمتع بقنوات اتصال فعالة تكون أكثر قدرة على تحديد الصراعات في وقت مبكر، وفهم جذورها، وتطوير حلول مبتكرة لها. يمكن أن يساهم الاتصال الجيد في خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار المفتوح وتقبل وجهات النظر المختلفة، مما يجعل إدارة الصراعات أكثر فعالية ويحولها إلى فرص للتعلم والتطوير.

✓ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

دراسة نوال السارة مكاس: (2023)

توصلت إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع لدى موظفي السلك الصحي، حيث أكدت على أن ضعف الاتصال (خصوصاً غير الرسمي) يؤدي إلى

صراع بين الأجيال. هذه النتيجة تتوافق مع الجدول الحالي الذي أظهر علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي والصراع.

دراسة قرحيم مختارية وصحروايفتيحة: (2021-2022)

وجدت أيضاً وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بعض استراتيجيات إدارة الصراع (مثل التعاون والتسوية) والاتصال التنظيمي. هذه النتائج تعزز ما ورد في الجدول من وجود ارتباط بين الاتصال وإدارة الصراع، وتدعم الفرضية التي تم اختبارها.

توافق النتيجة مع دراسة نوال سارة مكساس (2023):

أشارت هذه الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي له دور كبير في التأثير على إدارة الصراع التنظيمي، وخاصة عند اختلاف أساليب الاتصال الرسمي وغير الرسمي. وقد بينت نتائج الدراسة أن ضعف الاتصال يؤدي إلى تفاقم الصراع، وهو ما يتماشى مع نتيجة الجدول التي تؤكد وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي

دراسة نوال سارة مكساس: (2023)

توصلت إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع لدى موظفي السلك الصحي، حيث أكدت على أن ضعف الاتصال (خصوصاً غير الرسمي) يؤدي إلى صراع بين الأجيال. هذه النتيجة تتوافق مع الجدول الحالي الذي أظهر علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي والصراع

دراسة قرحيم مختارية وصحروايفتيحة

(2021-2022) وجدت أيضاً وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بعض استراتيجيات إدارة الصراع (مثل التعاون والتسوية) والاتصال التنظيمي. هذه النتائج تعزز ما ورد في الجدول من وجود ارتباط بين الاتصال وإدارة الصراع، وتدعم الفرضية التي تم اختبارها، توافق النتيجة مع دراسة نوال سارة مكساس (2023).

أشارت هذه الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي له دور كبير في التأثير على إدارة الصراع التنظيمي، وخاصة عند اختلاف أساليب الاتصال الرسمي وغير الرسمي. وقد بينت نتائج الدراسة أن ضعف الاتصال يؤدي إلى تفاقم الصراع، وهو ما يتماشى مع نتيجة الجدول التي تؤكد وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي.

## 2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم(11): يوضح مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد العينة

بحساب المتوسط الفرضي (الحد الأدنى × عدد العبارات) + (الحد الأعلى × عدد العبارات) / 2  

$$.24 = 2 / (3 \times 12) + (1 \times 12)$$

المتغير المقياس	المتوسط الفرضي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	24	30	25.03	2.12	29	2.663	0.012

يتضح من خلال الجدول رقم أن قيمة ت = 2.663 وهي دالة إحصائية؛ لأن قيمة الدلالة المحسوبة (0.012) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي يساوي 25.03 والمتوسط الفرضي الذي يساوي 24 لصالح المتوسط الحسابي الذي جاء أكبر من المتوسط الفرضي، ومنه نستطيع القول أن مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع ومنه تحققت الفرضية.

- حسب رأينا كباحثين أن مستوى الاتصال التنظيمي جيد. المتوسط الحسابي للعينة (25.03) أعلى من المتوسط الفرضي (24)، مما يوحي بأن مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد العينة يعتبر بشكل عام أعلى من القيمة المفترضة. **دلالة إحصائية:** قيمة الدلالة (0.012) أقل من مستوى الدلالة المتعارف عليه (0.05). هذا يعني أن الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي دال إحصائياً، وليس ناتجاً عن الصدفة البحتة. وبالتالي، يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن متوسط مستوى الاتصال التنظيمي يساوي (24)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه أعلى من (24).

## ✓ تفسير حسب النظريات

نظريات العلاقات الإنسانية (مثل نظرية Y لماك غريغور وسلم ماسلو للحاجات): يشير ارتفاع مستوى الاتصال إلى بيئة عمل محتملة تهتم باحتياجات الموظفين، وتشجع على التفاعل الاجتماعي والمشاركة، مما يعزز الدافعية والرضا الوظيفي.

نظرية النظم: يمكن اعتبار ارتفاع الاتصال التنظيمي مؤشراً على نظام تنظيمي متكامل وفعال، حيث يتدفق المعلومات بسلاسة بين الأجزاء المختلفة، مما يساهم في التنسيق وتحقيق الأهداف.

النظرية الموقفية: قد يكون هذا المستوى المرتفع من الاتصال التنظيمي هو الأنسب والأكثر فعالية للظروف والمتطلبات الخاصة بهذه المنظمة أو المجموعة من الموظفين. نظرية اتخاذ القرار (كما وصفها ليكرت): قد يشير ارتفاع الاتصال إلى نمط إداري أكثر تشاركية أو استشارية، حيث يتم تبادل المعلومات بشكل أوسع عند اتخاذ القرارات، مما يزيد من فعالية العملية الإدارية.

النظرية البنائية الوظيفية: على النقيض، قد تنظر هذه النظرية إلى الاتصال من منظور وظيفي بحت، وتركز على دوره في نقل التعليمات والأوامر لتحقيق أهداف الإنتاج. ارتفاع مستوى الاتصال قد يكون ببساطة وسيلة لضمان سير العمل بكفاءة.

النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: قد يركز هذا المنظور على أهمية الاتصال الرسمي والمكتوب. إذا كان الاتصال المرتفع يتميز بالتوثيق والإجراءات الرسمية، فإنه يتوافق مع مبادئ البيروقراطية.

بشكل عام، يشير ارتفاع مستوى الاتصال التنظيمي إلى وضع إيجابي محتمل داخل المنظمة، حيث يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية، وتحسين أداء النظام، والتكيف مع الظروف، وتسهيل اتخاذ القرارات. ومع ذلك، فإن فهم طبيعة هذا الاتصال (رسمي/غير رسمي، فعال/غير فعال، مفتوح/مغلق) سيكون ضرورياً لتقديم تفسير أكثر دقة وشاملة في ضوء النظريات المختلفة.

#### ✓ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

دراسة دارين سوايع (2014):

أكدت أن الاتصال التنظيمي يساعد في فهم الإستراتيجية ويؤدي إلى التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

تتفق مع نتائج الجدول من حيث وجود مستوى مرتفع للاتصال التنظيمي وتأثيره الإيجابي.

دراسة ياسر حسن القحطاني (2021):

أوضحت أن الاتصال التنظيمي يعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين. بالرغم من وجود تفاوت بين المتوسطات الحسابية، فإن الدراسة تعترف بوجود دور مؤثر للاتصال التنظيمي.

تتفق مع نتيجة الجدول من حيث التأثير الإيجابي وإن كان بدرجة متفاوتة. دراسة بن شيخ هاجر بوعزة (2022):

نتائجها بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

تختلف عن نتيجة الجدول من حيث عدم إثبات وجود تأثير واضح للاتصال التنظيمي، مما يعكس تناقضاً جزئياً قد يكون مرتبطاً باختلاف السياقات والعينات المستخدمة.

- الخلاصة:

نتائج الجدول الحالي تؤكد أن الاتصال التنظيمي مرتفع وله دلالة إحصائية واضحة، وهو ما يتوافق إلى حد كبير مع دراستي دارين سوايع والقطاني، بينما تختلف بعض الشيء مع دراسة بن شيخ هاجر التي لم تجد دلالة معنوية. يرجع هذا التباين إلى الاختلاف في أبعاد الدراسة وعينات البحث والمؤشرات المستخدمة.

### 3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم(12): يوضح مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة

بحساب المتوسط الفرضي (الحد الأدنى × عدد العبارات) + (الحد الأعلى × عدد العبارات) / 2

$$.24=2/(3\times 12)+(1\times 12)$$

المتغير المقياس	المتوسط الفرضي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة الصراع التنظيمي	24	30	26.16	2.61	29	4.534	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم أنقيمة ت =4.534وهي دالة إحصائية؛ لأنقيمة الدلالة المحسوبة(0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي يساوي 26.16 والمتوسط الفرضي الذي يساوي 24 لصالح المتوسط الحسابي الذي جاء أكبر من المتوسط

الفرضي، ومنه نستطيع القول أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع ومنه تحققت الفرضية.

- حسب رأينا كباحثين أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي مرتفع. المتوسط الحسابي للعينة (26.16) أعلى بشكل واضح من المتوسط الفرضي (24)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في مؤسستهم يميل إلى الارتفاع.

دلالة إحصائية عالية: قيمة الدلالة (0.000) منخفضة جداً، مما يعني أن الاحتمالية بأن يكون هذا الفرق ناتجاً عن الصدفة ضئيلة للغاية. هذا يؤكد وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي.

**تحقق الفرضية:** كما ذكر النص المرافق للجدول، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة ✓ **تفسير حسب النظريات.**

يتضح أن نتائج الدراسة التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من إدارة الصراع التنظيمي تتوافق بدرجة أكبر مع توجهات النظرية السلوكية والنظرية الحديثة حيث ينظر إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية بل ومفيدة إذا أحسن التعامل معها وإدارتها بالشكل المناسب.

أما من منظور النظرية الكلاسيكية، فإن هذه النتائج قد تثير القلق باعتبار أن الصراع مؤشر سلبي يتطلب المعالجة الفورية.

وبالتالي يمكن القول أن نتائج الدراسة تدعم الفرضية الجزئية التي نصت على أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى أفراد العينة، وتؤكد على أهمية تبني منهجيات حديثة في فهم الصراع التنظيمي وإدارته بفعالية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه في سياق تطوير الأداء التنظيمي.

#### ✓ مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمد خالد جاسم (2022)، التي أشارت إلى وجود قصور في عملية التخطيط ونظام المعلومات داخل الهيئة، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى تحسين مستوى إدارة الصراع التنظيمي. كذلك، أكدت التوصيات على

أهمية العدالة في توزيع الأعمال، وإعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين، مما يسهم في تقليل حدة الصراع التنظيمي.

كما تتماشى هذه النتائج مع دراسة سحاري (2020)، التي وجدت أن غياب الأطر التنظيمية المحددة، وتعدد الأدوار، ونقص الخبرة، تساهم في ظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسات. وهو ما يتطلب أساليب إدارية فاعلة لمعالجة هذه التحديات. وأيضاً، تتوافق النتائج مع دراسة نضال السواعير (2022)، التي أكدت أن ارتفاع مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين يسهم في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع التنظيمي. مما يشير إلى أن تحسين المهارات الإدارية والانفعالية قد يكون له أثر إيجابي في تقليل الصراعات ورفع كفاءة العمل. وهناك توافق كبير بين نتائج الجدول الذي عرضته سابقاً في الفصل الخامس وبين ما توصلت إليه هذه الدراسة (دراسة نوار سارة وفاطمة مكاس، 2023)،

تؤكد أن هناك ارتباطاً بين بعض العوامل (مثل العمر، الرتبة، ونوع الاتصال) ومستوى الصراع التنظيمي، أي أن الصراع التنظيمي موجود وله مسببات واضحة. أما في هذه الدراسة، فقد تم إبراز الاتصال التنظيمي كعامل مهم في خفض أو زيادة حدة الصراع، وهو ما يدعم أهمية تحسين قنوات التواصل بين الموظفين. نعم، تتفق الدراسات في أن الصراع التنظيمي موجود فعلياً داخل المؤسسات، وأن تحسين أدوات الاتصال التنظيمي، وضبط العوامل الإدارية والاجتماعية، يساهم في التخفيف من حدة هذا الصراع..

#### 4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم(13): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى الاتصال التنظيمي

باختلاف الجنس:

المتغير / المقياس	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	قيمة ت	قيمة sig	القرار
الاتصال التنظيمي	ذكور	20	24.65	2.85	28	0.048	0.962	غير دال عند 0.05
	إناث	10	24.70	2.21				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (0.048) عند مستوى الدلالة (0.962) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة "

توجد فروق في مستوى الاتصال التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه تعزى لمتغير الجنس.

حسب رأينا كباحثين و بناءً على هذه البيانات، لا يوجد دليل إحصائي ذو دلالة يشير إلى أن مستوى الاتصال التنظيمي يختلف بين الموظفين الذكور والإناث في العينة المدروسة من المؤسسة الجزائرية للموارد المائية.

### ✓ تفسير حسب النظريات

#### المدرسة الكلاسيكية (المنظور المادية)

تعتمد هذه المدرسة (مثل تايلور وفايول) على الاتصال الرسمي الهرمي، حيث يتبع الموظفون تعليمات واضحة بغض النظر عن الجنس.

تفسير: في بيئة تتبع هذه المدرسة، يكون الاتصال تنظيمياً رسمياً ومحايذاً، وبالتالي لا يتأثر بالجنس. هذا ينسجم مع النتيجة الإحصائية.

#### المدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية)

تؤكد على أهمية العلاقات غير الرسمية، ودوافع الأفراد ورضاهم.

رغم أن هذه المدرسة تعترف باختلافات فردية، إلا أن غياب الفروق في الاتصال التنظيمي بين الجنسين قد يشير إلى أن المؤسسة نجحت في توفير بيئة متوازنة ترضي الطرفين.

#### المدرسة الحديثة (نظرية النظم والقرار):

ترى أن الاتصال يعتمد على ترابط الأنظمة وتفاعلها، بغض النظر عن الجنس.

تفسير: إن غياب الفروق يعكس أن النظام يعمل بفعالية ويعتمد على قنوات واضحة وموحدة في نقل المعلومات للجميع، ذكوراً وإناً، كما توحي به نظرية "ليكرت" في اتخاذ القرارات

#### - الاستنتاج:

عدم وجود فروق دالة إحصائية يعكس أن نظام الاتصال في المؤسسة يميل إلى

الطابع الرسمي والمحاييد، وهو ما تدعمه نظريات:

تايلور وفايول (نظام رسمي هرمي)،

ماكس فيبر (البيروقراطية والاعتماد على الكتابي الرسمي)،

ليكرت (نمط الاتصال المرتبط باتخاذ القرار بشكل جماعي ومؤسسي).

✓ مناقشة النتيجة في ضوء الدراسات السابقة.

1دراسة دارين سوايع (2014/2013):

لم تتطرق الدراسة مباشرة لمتغير الجنس ولكنها أكدت على أهمية الاتصال التنظيمي في فهم الإستراتيجية واتخاذ القرار، دون تمييز بين الذكور والإناث.

دراسة ياسر القحطاني (2021):

ركزت على تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الاتصال، وبينت وجود تأثير للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على الولاء، دون إشارة إلى فروق حسب الجنس.

دراسة بوعزة مباركة (2022/2021):

بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (ومنها الجنس) في تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي. وهذا يتطابق تماماً مع نتيجة الجدول.

-الخلاصة:

نتيجة الجدول المدروس (عدم وجود فروق دالة في الاتصال التنظيمي بين الجنسين) تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بوعزة مباركة (2022/2021)، التي أكدت على عدم تأثير المتغيرات الديمغرافية على الاتصال التنظيمي. بينما الدراسات الأخرى لم تشر بوضوح إلى أثر الجنس، ما يجعل هذه النتيجة متماشية عموماً مع التوجهات البحثية السابقة.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

الجدول (14): يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى الاتصال التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية:

الأقدمية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	4	25,00	3,00
ما بين 5 إلى 10 سنوات	14	25,00	2,50
10 سنوات فأكثر	12	27,50	2,07
المجموع	30	26,16	2,61

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig قيمة	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	بين المجموعات	46,667	2	23,333	4,145	0,027	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	152,000	27	5,630			
	المجموع	198,667	29				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (4.145) عند مستوى الدلالة (0.027) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات الثلاث، وبالتالي تحققت الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى عينة من عمال الجزائرية للمياه تعزى لمتغير الأقدمية.

حسب رأينا كباحثين و بناءً على هذا التحليل، هناك دليل إحصائي يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية. بمعنى آخر، الخبرة الوظيفية يبدو أنها عامل يؤثر على مستوى الاتصال التنظيمي لدى عينة عمال الجزائرية للمياه

✓ تفسير حسب النظريات:

المدرسة الكلاسيكية (تايلور، فايول، ماكس فيبر)

تؤكد على الاتصال الرسمي من القمة إلى القاعدة (أوامر وتعليمات).

حسب فايول، الاتصال يتم عبر تسلسل هرمي إداري.

يمكن تفسير الفروق بأن ذوي الأقدمية معتادون على التعامل الرسمي والهرمي في الاتصال، ويعرفون القنوات التنظيمية الرسمية، لذلك يشعرون بمستوى اتصال أعلى. في حين أن الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات) قد لا يكونوا بعد ملمين بهذه القنوات الرسمية أو لا يشعرون بانخراط فعلي فيها.

المدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية، ماسلو، نظرية X/Y):

تؤكد على أهمية الاتصال غير الرسمي والعلاقات الشخصية وتأثيرها في الرضا الوظيفي.

الموظفون الأكثر أقدمية قد تكون لديهم علاقات أوسع مع الزملاء والرؤساء، مما يعزز الاتصال غير الرسمي ويزيد شعورهم بجودة الاتصال.

بينما الموظفون الجدد لم يبنوا بعد شبكة من العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، مما يضعف إدراكهم للاتصال التنظيمي.

المدرسة الحديثة (نظرية النظم، الموقفية، القرار):

تؤكد على مرونة الاتصال وتكيفه مع السياقات والظروف.

الأفراد ذوو الخبرة الطويلة غالباً ما يكون لديهم وعي أكبر بالمتغيرات التنظيمية وقنوات الاتصال، ويشاركون في اتخاذ القرار أو لديهم أدوار أكبر، مما يعزز شعورهم بالانخراط.

نظرية القرار تبرز أن الأقدمية قد تمنح الأفراد موقعاً أفضل في الهيكل التنظيمي يسمح لهم بفهم أفضل للقرارات وتبريرها، وبالتالي رؤية الاتصال أكثر فاعلية.

- خلاصة التفسير:

النتائج الإحصائية تعكس واقعاً تؤكد مختلف النظريات:

الكلاسيكية: الأقدمية تتيح التدرج في فهم القنوات الرسمية.

السلوكية: الأقدمية تعزز العلاقات الإنسانية التي تدعم الاتصال غير الرسمي.

الحديثة: الأقدمية تسمح بتكيف أفضل مع بيئة الاتصال المعقدة، وتمنح أدواراً مؤثرة.

✓ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

دراسة دارين سواعب (2014/2013):

توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي يساعد في فهم إستراتيجية المؤسسة.

هذا يتماشى مع نتيجة الجدول، إذ إن من لديهم أقدمية قد يكونون أكثر إماماً بالإستراتيجية والتواصل داخلها.

دراسة ياسر القحطاني (2021):

أكدت وجود دور للاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي.

لكن الدراسة أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ما يمكن ربطه بنتائج الجدول بأن التصورات قد تختلف حسب سنوات الخبرة.

دراسة بن شيخ هاجر (2022/2021):

أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية مثل الأقدمية.

هذه النتيجة تتعارض مع الجدول الحالي، مما يعكس أن تأثير الأقدمية قد يختلف باختلاف طبيعة المؤسسات أو العينة المدروسة.

- التفسير التحليلي:

الفروق في نتائج الدراسات قد تعود إلى:

اختلاف طبيعة المؤسسات (حكومية، خاصة، خدماتية...).

مستوى نضج الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

الثقافة التنظيمية ومدى اعتمادها على الاتصال الهرمي أو التشاركي.

**الجدول رقم (15): تحليل المقارنات الزوجية البعدية للاتصال التنظيمي بين أفراد**

**العينة تبعا لمتغير الأقدمية.**

الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	ما بين 5 إلى 10 سنوات	0.000	1.368	1.00
	10 سنوات فأكثر	-2.500	1.345	0.074
ما بين 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000	1.368	1.00
	10 سنوات فأكثر	-2.500	1.345	0.012
10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-2.500	0.933	0.074
	ما بين 5 إلى 10 سنوات	-2.500	1.345	0.012

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي بين الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الأقدمية وأولئك الذين لديهم ما بين 5 إلى 10

سنوات، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 1.00، مما يعني عدم وجود فرق يُعتد به إحصائياً بين هاتين المجموعتين.

لكن عند مقارنة الأفراد ذوي الأقدمية 10 سنوات فأكثر مع المجموعة ما بين 5 إلى 10 سنوات، كان هناك فرق متوسط قدره -2.5، وكان الفرق دالاً إحصائياً عند مستوى 0.012، مما يشير إلى أن الأفراد ذوي الأقدمية الأطول لديهم مستويات أقل من الاتصال التنظيمي مقارنة بالمجموعة المتوسطة (5-10 سنوات).

أما الفرق بين الأفراد الذين قضوا 10 سنوات فأكثر وأولئك الذين قضوا أقل من 5 سنوات، فقد كان بنفس المقدار (-2.5) ولكنه لم يكن دالاً إحصائياً بشكل قوي (الدلالة = 0.074)، مما يعني أن الفروق قد تكون موجودة ولكنها ليست مؤكدة إحصائياً بدرجة عالية، الفئة التي لها اقدمية أكثر هيا اقل من 5 سنوات و ما بين 5 إلى 10 سنوات .

#### 6- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

الجدول رقم(16): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى إدارة الصراع

#### التنظيمي باختلاف الجنس:

القرار	قيمة sig	قيمة ت	درجة الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المتغير المقاس
غير دال عند 0.05	0.310	1.034	28	1.61	24.75	20	ذكور	إ.الصراع التنظيمي
				2.91	25.60	10	إناث	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (1.034) عند مستوى الدلالة (0.310) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة "توجد فروق في مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه تعزى لمتغير الجنس".

حسب رأينا كباحثين بناءً على هذا التحليل الإحصائي وحده، لا يمكنني القول بثقة أن هناك فرقاً جوهرياً في كيفية إدارة الصراع التنظيمي بين الجنسين في هذه الحالة. قد تكون هناك حاجة إلى دراسات أخرى بعينات أكبر وأكثر توازناً لاستكشاف هذه المسألة بشكل أعمق.

## ✓ تفسير حسب النظريات.

نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في مستوى الصراع التنظيمي تتماشى بدرجات مختلفة مع توجهات النظريات الثلاث

- نظرية الكلاسيكية نجاح الإدارة في السيطرة على الصراع
- نظرية العلاقات الإنسانية الصراع موجود ولكن ليس الجنس هو العامل الفارق.
- نظرية الحديثة الصراع طبيعي وبناء، ويدار بفعالية دون تمييز.

وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعكس نضجا تنظيميا في التعامل مع الصراع داخل مؤسسة الجزائرية للمياه حيث لا ينظر إلى النوع الاجتماعي كعامل مؤثر في مستوى الصراع، مما يعزز بيئة عمل قائمة على المساواة والتكامل.

## ✓ مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السواعير (2022) التي لم تُشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً للجنس، وإنما ركزت على الذكاء الانفعالي كعامل مؤثر. كما تدعم نتائج هذه الدراسة الاتجاه القائل بأن السمات الفردية مثل الذكاء الانفعالي تلعب دوراً أكبر في إدارة الصراع من العوامل الديموغرافية مثل الجنس. كذلك فإن دراسة نوار سارة وفاطمة التي تناولت العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع لم تثبت وجود تأثير مباشر للجنس على إدارة الصراع، بل أشارت إلى أن عامل السن ونوع الاتصال، قد يكون له تأثير أكبر، وهو ما يتوافق أيضاً مع نتائج الجدول الحالي، أما دراسة محمد خالد جاسم (2022) فقد ركزت على العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة في اتخاذ القرار وإدارة الصراع، دون الإشارة إلى فروق مبنية على متغير الجنس، مما يعزز من موثوقية نتيجة الدراسة الحالية في هذا الجانب. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نوار سارة ومكاس فاطمة (2023)، التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع داخل المستشفيات، والتي أجريت على عينة من موظفي مؤسسة الأمومة والطفولة بولاية تيارت. وقد توصلت الدراسة السابقة إلى أن عامل الجنس لا يؤثر بشكل مباشر في إدارة الصراع، في حين أن عامل السن ووسائل الاتصال (الرسمية وغير الرسمية) يشكلان عوامل أكثر تأثيراً.

كما بيّنت أن الصراع قد ينشأ نتيجة لما يسمى بصراع الأجيال، وهو ما يدعم فكرة أن السمات الفردية لا تُفسر وحدها طبيعة الخلافات التنظيمية. وتتوافق هذه النتائج مع التوجهات الحديثة التي ترى بأن إدارة الصراع تعتمد بدرجة أكبر على نمط الاتصال داخل المؤسسة ومدى فاعليته، لا على السمات الديموغرافية كالجنس. وعليه، فإن تعزيز الحوار والاجتماعات بين الموظفين، وفتح باب التواصل لطرح المشكلات ومناقشتها، هو من السبل الفعالة في التخفيف من حدة الصراعات داخل بيئة العمل، بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية في هذه الفرضية تتسجم مع الاتجاه العام للدراسات السابقة، والتي لم تجد علاقة دالة إحصائية بين الجنس ومستوى إدارة الصراع التنظيمي، مما يشير إلى أن العوامل التنظيمية والإدارية، إضافة إلى المهارات الفردية، تُعد أكثر تأثيراً في هذا السياق.

#### 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

الجدول (17): يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى إدارة الصراع التنظيمي

تبعاً لمتغير الأقدمية:

الأقدمية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	4	26,25	1,03
ما بين 5 إلى 10 سنوات	14	25,42	0,60
10 سنوات فأكثر	12	24,16	0,50
المجموع	30	25,03	0,38

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig قيمة	مستوى الدلالة
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	17,121	2	8,561	2,030	0,151	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	113,845	27	4,216			
	المجموع	130,967	29				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (2.030) عند مستوى الدلالة (0.151) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات الثلاث، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال الجزائرية للمياه تعزى لمتغير الأقدمية.

حسب رأينا كباحثين و بناءً على هذا التحليل، لا يوجد دليل قوي على أن الأقدمية تؤثر بشكل كبير على مستوى إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط

#### ✓ تفسير حسب النظريات.

عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي حسب الأقدمية يمكن اعتباره مؤشرا على نجاح التنظيم في خلق بيئة عمل متوازنة تدار فيها الصراعات بفعالية.

بعض النظر عن سنوات الخبرة. وهذا يتناغم بدرجات مختلفة مع النظريات الثلاث، لكنه ينسجم بدرجة اكبر مع النظرية السلوكية والنظرية الحديثة لكونهما تعترفان بان الصراع أمر طبيعي ويمكن التحكم به أو الاستفادة منه.

#### ✓ مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة:

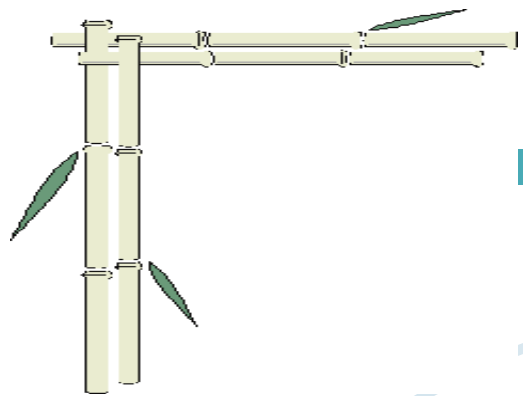
دراسة محمد خالد جاسم(2022) أشارت إلى وجود مشكلات تنظيمية داخل الهيئة العامة للرياضة تمثلت في ضعف التخطيط ونقص المعلومات وضعف القوانين المنظمة، مما يؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي. هذه النتائج تؤكد أن الصراع لا يتأثر الأقدمية، بل بعوامل تنظيمية وهيكلية، وهو ما يتوافق مع نتائج الجدول،

أما دراسة سحاري (2020) فقد هدفت إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي وأسلوب إدارته، وأوضحت أن غياب الإطار التنظيمي وتعدد الأدوار الوظيفية يساهمان

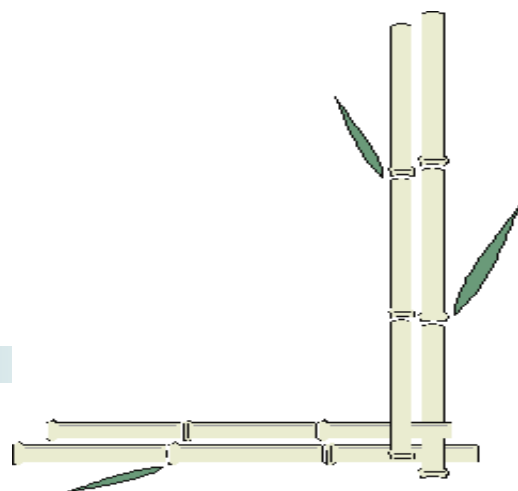
بشكل كبير في بروز الصراع، إضافة إلى نقص الخبرة المؤسسية لدى بعض العاملين. ورغم الإشارة إلى نقص الخبرة، إلا أن الدراسة لم تثبت وجود علاقة مباشرة بين الأقدمية وإدارة الصراع، مما يجعل نتائجها منسجمة مع ما توصل إليه الجدول. وفي دراسة نضال السواعير (2022) التي تناولت الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لم يتم الإشارة إلى تأثير الأقدمية، بل ركزت النتائج على أن الذكاء الانفعالي هو العامل الأكثر تأثيراً في القدرة على إدارة الصراع. وهذا يدعم نتيجة عدم وجود فروق تبعاً للأقدمية، ويعزز أهمية المهارات الشخصية والتدريب المهني. وتتفق دراستنا مع دراسة نوار سارة وفاطمة (2023) هدفت إلى فحص العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع في بيئة المستشفيات، وخلصت إلى أن عامل السن هو المؤثر الأساسي في خلق الصراع، وليس الأقدمية، رغم تضمين الأقدمية ضمن المتغيرات المدروسة، خلصت الدراسة إلى أن عامل السن هو الذي يؤثر في خلق الصراع... من أجل كسب تفاهم وزيادة في الإلمام التنظيمي.

## خلاصة الفصل:

تتناول منهجية الدراسة الميدانية تحديد مجالات البحث (المكاني، الزماني، والبشري) بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الأغواط، مع اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بعد التحقق من خصائصه السيكمترية من خلال دراسة استطلاعية. أما نتائج الدراسة، فقد بينت وجود علاقة دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، مع ارتفاع مستويات هذين المتغيرين لدى أفراد العينة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.



# استنتاج عام



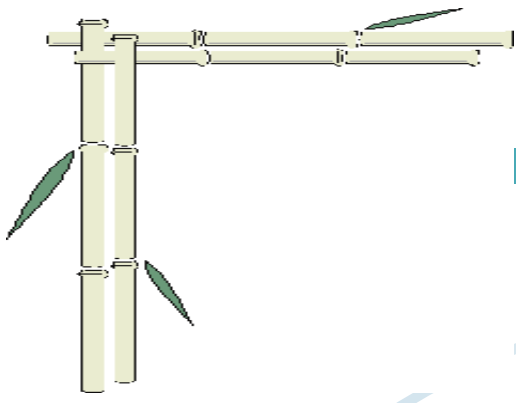
**استنتاج عام وتوصيات:**

**النتائج المتوصل إليها:**

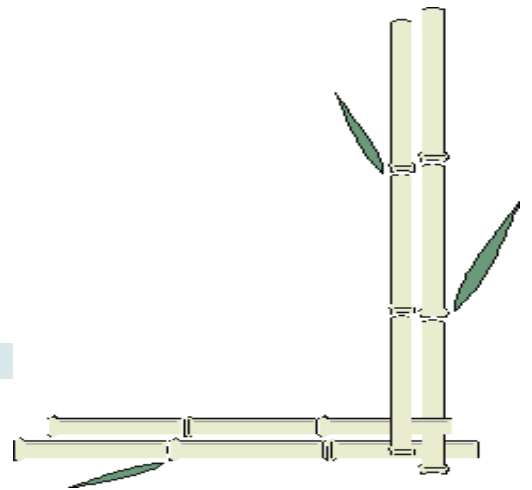
- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط بولاية الاغواط .
- مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع ومنه تحققت الفرضية .
- مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع ومنه تحققت الفرضية .
- لا توجد فروق في مستوى الاتصال التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط تعزى لمتغير الجنس .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى عينة من عمال الجزائرية للمياه وحدة الاغواط تعزى لمتغير الاقدمية .
- لا توجد فروق في مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط تعزى لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط تعزى لمتغير الاقدمية .

**توصيات واقتراحات:**

1. تعزيز آليات الاتصال الداخلي عبر تنظيم دورات تدريبية وتوفير وسائل تواصل فعالة ومباشرة بين الإدارة والعاملين.
2. تبني أساليب متقدمة في إدارة الصراع تقوم على الحوار والتفاوض والتدخل الإيجابي من الإدارة العليا.
3. تهيئة بيئة تنظيمية مرنة تساهم في تقليل مصادر التوتر والنزاعات داخل العمل.
4. الاهتمام بالتحفيز المعنوي والمادي للموظفين بما يدعم الاستقرار النفسي والتنظيمي.
5. مواصلة الدراسات الميدانية في مؤسسات مشابهة لتوسيع قاعدة المعرفة وربط نتائجها بالتطبيق العملي.



# قائمة المصادر والمراجع



المراجع باللغة العربية:  
أولا: الكتب

- 1- ا.د حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، 2008، درا الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة .
- 2- المغربي محمد الفاتح، محمود بشير، السلوك التنظيمي، 2016، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان .
- 3- تركي آسيا، إدارة الصراع و الأزمات، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2023.2024، جامعة البليدة 2، قسم العلوم الاجتماعية، سنة الثانية ماستر الافتراضي .
- 4- جابرية، محمود عيد، إدارة الأزمات بين النظرية و التطبيقية، 2017، دار يافا العلمية، ط1، عمان، الأردن.
- 5- د. زهير جمعة شلابي، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة، 2011، ط1، عمان الاردن، ص116، 117
- 6- سعد علي ريحان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقابل 4، 2021.
- 7- سامي إبراهيم الخز ندار، إدارة الصراعات وفض المنازعات، ط1، مركز الجزيرة للدراسات، 1435هـ، 2014م، قطر.
- 8- صلاح خليل أبو أصبع، الاتصالية و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، 2006، ط5، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 9- قاسمي ناصر، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري 2012، ط1، دار الكتب الحديث، القاهرة.
- 10- قادري محمد الطاهر، دخل إلى عالم الاتصالات التسويقية 2015، مكتبة حسين العصرية للطباعة و النشر و التوزيع .
- 11- لمو خالد، عماري عبد القادر، واقع الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة، 2023، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- 12- لخضر إبراهيم خليل، مهارات الاتصال، ط1، دار الجندي للنشر و التوزيع، 2023، القدس.

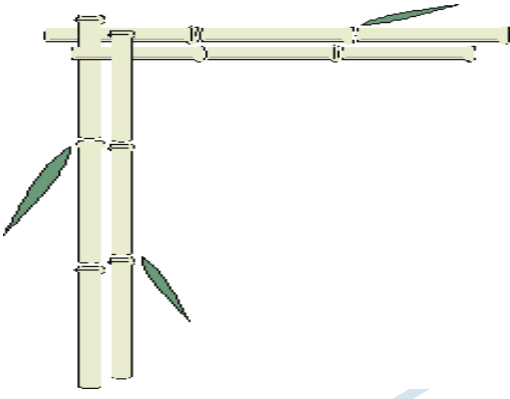
- 13- محمود رضوان عبد الفتاح، إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ،ط1،المجموعة العربية للتدريب و النشر و التوزيع ،2012،القااهرة .
- 14- مدحت محمد أبو النصر ،مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ،ط2،حقوق الطبع محفوظة للنشر مجموعة العربية للتدريب و النشر مدينة نصر القااهرة ،2009،مصر .
- 15- محمد فريد الصحن ،تنظيم و إدارة الأعمال ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت .
- 16- محمد نعمي العطرأوي ،العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ،عالم الكتب ،1987،مصر .
- 17- هنا حافظ بدوي ،إدارة و تنظيم المؤسسة الاجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث لطباعة الاوفست و التجليد،إسكندرية.

#### ثانيا : المجالات

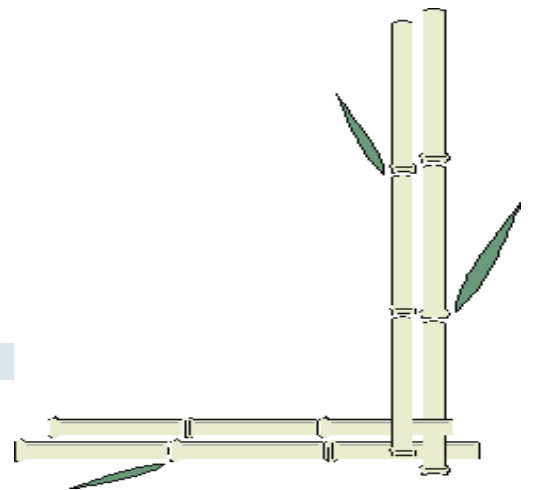
- 1- آيات يوسف شوا قفة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قسبة المفروق من وجهة نظر المعلمين ،جامعة جدارا الأردن ،مجلة العلوم التربية و النفسية ،2022.
- 2- محمد خالد جاسم ،الصراع التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت ،جامعة أبها، كلية التربية الرياضية ،رقم المجلة2017،27 .
- 3- ياسر حسن صالح القحصاني، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات لمساهمة بمدينة أبها، مجلة الاقتصادية ،2021.

ثالث: المذكرات

- 1- بن شيخ هاجر ،بوعزة مباركة ،دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي دراسة حالة،مديرية تجهيزات العمومية ورقلة ،2021.2022،شهادة الماستر ،تخصص إدارة الموارد البشرية،علوم التسيير وعلوم التجارية،.
- 2- دحماني صالح ،بن يوسف عبد السلام،الاتصال التنظيمي وأثره على تماسك الجماعة العمل داخل المؤسسة،جامعة احمد راية،ولاية إدرار،2023/2024.
- 3- رحيم مختارية،صحراوي فريحة ،أدارة الصراع التنظيمي و علاقته بالاتصال التنظيمي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني علم النفس العمل وتنظيم و تسيير موارد بشرية ،جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021/2022.
- 4- لمو خالد ،عماربي عبد القادر ،واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ،دراسة ميدانية في مؤسسة نفا طار مقاطعة الوقود ،ولاية تسمسليت ،مذكرة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ،علم الاجتماع العمل و التنظيم ،2022/2023.
- 5- نضال صلاح سيلم السواعير ،الذكاء الانفعالي و علاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان ،جامعة الشرق الأوسط،درجة الماجستير ،تخصص الإدارة و القيادة التربوية، 2022.
- 6- نور سارة ،مكاس فاطمة ،الاتصال التنظيمي و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي داخل المستشفيات ،دراسة ميدانية على موظفين مركب للأومومة و الطفولة ولد مبروك الشيخ ،تيارت جامعة بن خلدون ،2023



# الملاحق



الملحق رقم 01 :

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم :علم النفس و علوم التربية  
تخصص :علم النفس عمل وتنظيم و تسيير موارد بشرية



اسم ولقب الأستاذ :  
الرتبة العلمية :  
التخصص:

### استمارة التحكيم

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم بعنوان  
الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة  
الأغواط .

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغرض تحكيمها و تعديلها بما يناسب من خلال الجوانب  
التالية .

- 1- مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة .
  - 2- مدى قياس الفقرات لكل بعد .
  - 3- مدى وضوح الصيغة اللغوية و تأديتها للمعنى .
  - 4- مدى ملائمة بدائل الإجابة للفقرات .
  - 5- مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة .
- تعريف الإجرائي لمتغير الدراسة :

الاتصال التنظيمي : هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر تتضمن نقل و تبادل  
المعلومات و الأفكار و البيانات عن طريق استخدام أساليب متعددة بقصد التأثير .

أدارة الصراع التنظيمي: هو سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة .

### 1- مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة .

الأبعاد	يقيس	لاتقيس	اقترح البديل
<b>محور الاتصال التنظيمي</b>			
مصدر الرسالة			
وسائل الاتصال			
مستقبل الرسالة			
<b>محور أدارة الصراع التنظيمي</b>			
القوة و السيطرة			
التسوية			
<u>التجنب</u>			

### 2- مدى قياس الفقرات لكل بعد.

#### محور الاتصال التنظيمي

الرقم	فقرات البعد الأول	القياس		الصياغة اللغوية		اقترح البديل
		تقيس	لا تقيس	مقبول	غير مقبول	
	مصدر الرسالة					
1	أتلقي التعليمات و الأوامر من الإدارة العليا					
2	احصل على التعليمات و الأوامر من المسئول المباشر					
3	أتلقي التعليمات من خلال اتصالي مع زملائي في العمل					
4	احصل على التعليمات و الأوامر من اللجان التنظيمية في المؤسسة					

الرقم	فقرات البعد الثاني	القياس		الصياغة اللغوية		اقتراح البديل
		تقيس	لا تقيس	مقبول	غير مقبول	
	وسائل الاتصال					
1	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة					
2	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الالكترونية					
3	تعد النقابة وسيلة هامة لإيصال الانشغالات في المؤسسة					
4	يعد الاتصال الشفهي احد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة					
الرقم	فقرات البعد الثالث	القياس		الصياغة اللغوية		اقتراح البديل
		تقيس	لا تقيس	مقبول	غير مقبول	
	مستقبل الرسالة					
1	استعين بالمسئول المباشر لفهم التعليمات و التوصيات المقدمة لي					
2	أتجنب الأحكام الذاتية لمضمون الرسالة					
3	أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة لي					
4	كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي					

### محور إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	فقرات البعد الأول	القياس		الصياغة اللغوية		اقتراح البديل
		تقيس	لا تقيس	مقبول	غير مقبول	
	القوة و السيطرة					
1	تعمل الإدارة على وضع الحلول الكافية بحل الصراعات بالقوة و السيطرة					
2	تقوم الإدارة بحل الصراعات بأوامر					

				وتعليمات لإنهائها دون السماح بمناقشتها	
				لا تعطي الإدارة الموظفين الفرصة لإعطاء حلول للصراعات وتكتفي بالحلول التي قدمتها	3
				الإدارة حازمة في متابعة القرارات	4
الرقم	فقرات البعد الثاني		القياس	الصياغة اللغوية	اقتراح البديل
	التسوية		تقيس لا تقيس	مقبول غير مقبول	
				يتناول الموظفين عن بعض الأثيا مقابل الحصول على أشياء أخرى	1
				تسعى الإدارة إلى إن تجد حولا وسطية لإطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	2
				لا تهتم الإدارة للصراعات و الخلافات بين الموظفين	3
				تسعى الإدارة للمساواة بين جميع الأطراف المتصارعة دون الانحياز لطرف عن آخر	4
الرقم	فقرات البعد الثالث		القياس	الصياغة اللغوية	اقتراح البديل
	التجنب		تقيس لا تقيس	مقبول غير مقبول	
				يحاول الموظفون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجهلها	1
				يحاول الموظف الابتعاد عن مسببات الخلاف بينه وبين زملائه	2
				تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزعات بين الموظفين	3
				تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أحسن	4

### 3- ملائمة عدد الفقرات في كل بعد .

الأبعاد	عدد الفقرات	كافي	غير كافي	اقتراح البديل
مصدر الرسالة	4			
وسائل الاتصال	4			
مستقبل الرسالة	4			
القوة و السيطرة	4			
التسوية	4			

			4	التجنب
--	--	--	---	--------

4- مدى وضوح التعليمات المقدمة للجنة .

التعليمات	واضحة	غير ملائمة	اقتراح البديل
<p>في إطار أعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية تحت عنوان :</p> <p>الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي ،لذا نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع (X) في الخانة المناسبة</p> <p>ونحطكم علما بان هذه المعلومات ستتم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير .</p>			

5- مدى ملائمة بدائل الإجابة للفقرات :

البدائل	ملائمة	غير ملائمة	اقتراح البديل
موافق			
محايد			
غير موافق			

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم :علم النفس و علوم التربية  
تخصص :علم النفس عمل وتنظيم و تسيير موارد بشرية



### استمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم و تسيير موارد بشرية تحت عنوان :الاتصال والتنظيم وعلاقتهم بإدارة الصراع التنظيمي .  
لذا نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان و ذلك بوضع (X) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستتم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لإغراض علمية .  
وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير .

- الرجاء وضع (X) في خانة الإجابة الملائمة .

- البيانات الشخصية :

- 1/ الجنس ذكر:  أنثى:

- 2/ الاقدمية في العمل

- اقل من 5 سنوات  ما بين 5 الى 10 سنوات  اكثر من 20 سنة

المحور الأول :الاتصال التنظيمي .

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	<b>بعد مصدر الرسالة</b>			
1	أُتلقى التعليمات و الأوامر من الإدارة العليا			
2	احصل على التعليمات و الأوامر من المسئول المباشر			
3	أُتلقى التعليمات من خلال اتصالي مع زملائي في عمل			
4	احصل على التعليمات و الأوامر من اللجان التنظيمية في المؤسسة			
<b>بعد وسائل الاتصال</b>				
5	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة			
6	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الالكترونية			
7	تعد النقابة و سيلة هامة لإيصال الانشغالات في المؤسسة			
8	يعد الاتصال الشفهي احد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة			
<b>بعد مستقبل الرسالة</b>				
9	استعين بالمسئول المباشر لفهم التعليمات و التوصيات المقدمة لي			
10	أتجنب الإحكام الذاتية لمضمون الرسالة			
11	أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة لي			
12	أحرص على استقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي			

المحور الثاني :إدارة الصراع التنظيمي .

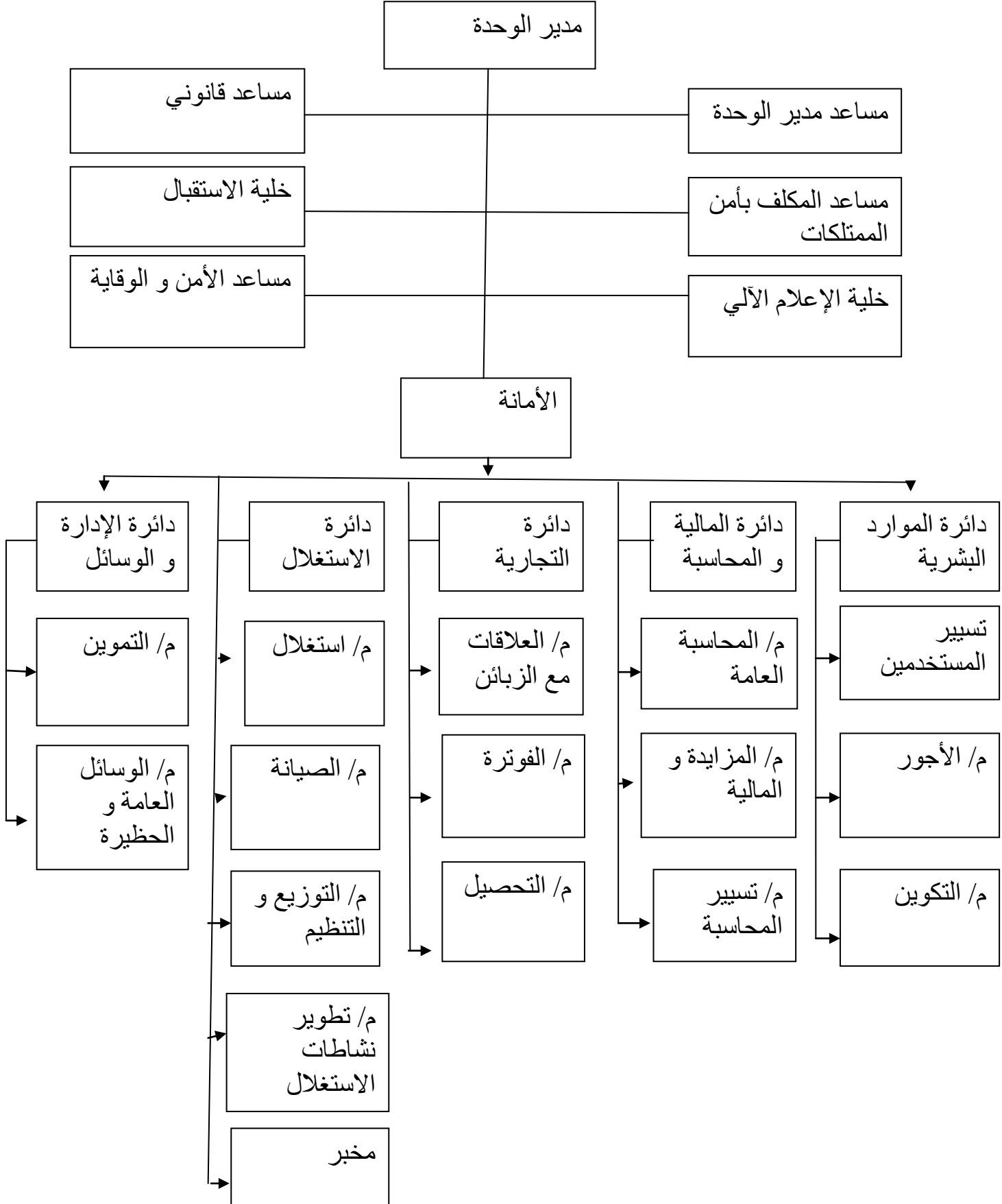
الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	<b>بعد القوة و السيطرة</b>			
13	تعمل الإدارة على وضع الحلول الكافية بحل الصراعات بالقوة و السيطرة			
14	تقوم الإدارة بحل الصراعات بأوامر و تعليمات لإنهائها دون السماح بمناقشتها			
15	لا تعطي الإدارة الموظفين الفرصة لإعطاء حلول للصراعات وتكتفي بالحلول التي قدمتها			

			الإدارة حازمة في متابعة القرارات	16
--	--	--	----------------------------------	----

بعد التسوية				
			يتناول الموظفين عن بعض الأشياء مقابل الحصول على أشياء أخرى	17
			تسعى الإدارة إلى إن تجد حولا وسطية لإطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	18
			لا تهتم الإدارة للصراعات و الخلافات بين الموظفين	19
			تسعى الإدارة للمساواة بين جميع الأطراف المتصارعة دون الانحياز لطرف عن آخر	20
بعد التجنب				
			يحاول الموظفون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهها	21
			يحاول الموظف الابتعاد عن مسببات الخلاف بينه وبين زملائه	22
			تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزعات بين الموظفين	23
			تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أحسن	24

الملحق رقم 03:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الاغواط .



الملاحق 4: مخرجات spss

Correlations

	القوة	التسوية	التجنب	مصدر	وسائل	مستقبل
Pearson Correlation	,478**					
1ع Sig. (2-tailed)	,008					
N	30					
Pearson Correlation	,520**					
2ع Sig. (2-tailed)	,003					
N	30					
Pearson Correlation	,605**					
3ع Sig. (2-tailed)	,000					
N	30					
Pearson Correlation	,302					
4ع Sig. (2-tailed)	,105					
N	30					
Pearson Correlation	,798**					
5ع Sig. (2-tailed)	,000					
N	30					
Pearson Correlation	,577**					
6ع Sig. (2-tailed)	,001					
N	30					
Pearson Correlation	,623**					
7ع Sig. (2-tailed)	,000					
N	30					
Pearson Correlation	,472**					
8ع Sig. (2-tailed)	,008					
N	30					
Pearson Correlation			,201			
9ع Sig. (2-tailed)			,288			
N			30			
Pearson Correlation			,057			
10ع Sig. (2-tailed)			,765			
N			30			
Pearson Correlation			,631**			
11ع Sig. (2-tailed)			,000			
N			30			
Pearson Correlation			,796**			
12ع Sig. (2-tailed)			,000			
N			30			
Pearson Correlation				,616**		
13ع Sig. (2-tailed)				,000		
N				30		
Pearson Correlation				,491**		
14ع Sig. (2-tailed)				,006		
N				30		
Pearson Correlation				,421*		
15ع Sig. (2-tailed)				,021		
N				30		
Pearson Correlation				,575**		
16ع Sig. (2-tailed)				,001		
N				30		
Pearson Correlation					,724**	
17ع Sig. (2-tailed)					,000	
N					30	
Pearson Correlation					,322	
18ع Sig. (2-tailed)					,083	
N					30	
Pearson Correlation					,395*	
19ع Sig. (2-tailed)					,031	
N					30	
20ع Pearson Correlation					,522**	



**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الصراع Equal variances assumed	,269	,612	-9,292	14	,000	-4,62500	,49776	-5,69260	-3,55740
Equal variances not assumed			-9,292	13,749	,000	-4,62500	,49776	-5,69443	-3,55557

**Group Statistics**

	VAR00028	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاتصال	1,00	8	21,2500	1,16496	,41188
	2,00	8	27,2500	,70711	,25000

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الاتصال Equal variances assumed	4,342	,056	-12,453	14	,000	-6,00000	,48181	-7,03338	-4,96662
Equal variances not assumed			-12,453	11,541	,000	-6,00000	,48181	-7,05442	-4,94558

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,857	12

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,821	12

#### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	20	66,7	66,7	66,7
Valid أنثى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
Valid ما بين 5 إلى 10 سنوات	14	46,7	46,7	60,0
10 سنوات فأكثر	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاتصال	24,6667	2,61736	30
الصراع	24,0333	2,12511	30

#### Correlations

	الاتصال	الصراع
Pearson Correlation	1	,523**
الاتصال Sig. (2-tailed)		,003
N	30	30
Pearson Correlation	,523**	1
الصراع Sig. (2-tailed)	,003	
N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الصراع	30	25,0333	2,12511	,38799

**One-Sample Test**

	Test Value = 24					
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة الصراع	2,663	29	,012	1,03333	,2398	1,8269

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاتصال_التنظيمي	30	26,1667	2,61736	,47786

**One-Sample Test**

	Test Value = 24					
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاتصال_التنظيمي	4,534	29	,000	2,16667	1,1893	3,1440

**Group Statistics**

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاتصال	ذكر	20	24,6500	2,85205	,63774
	أنثى	10	24,7000	2,21359	,70000

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاتصال	Equal variances assumed	,726	,402	-,048	28	,962	-,05000	1,03160	-2,16313	2,06313

Equal variances not assumed			-,053	22,725	,958	-,05000	,94695	-2,01022	1,91022
-----------------------------	--	--	-------	--------	------	---------	--------	----------	---------

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة_الصراع	ذكر	20	24,7500	1,61815	,36183
	أنثى	10	25,6000	2,91357	,92135

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
إدارة_الصراع	Equal variances assumed	6,500	,017	-1,034	28	,310	-,85000	,82207	-2,53394	,83394
	Equal variances not assumed			-,859	11,857	,408	-,85000	,98985	-3,00960	1,30960

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
الاتصال_التنظيمي	أقل من 5 سنوات	4	25,0000	3,00000	1,50000	20,2263	29,7737	21,50	27,50
	ما بين 5 إلى 10 سنوات	14	27,5000	2,07550	,55470	26,3016	28,6984	23,50	30,50
	10 سنوات فأكثر	12	25,0000	2,50454	,72300	23,4087	26,5913	21,50	29,50
	Total	30	26,1667	2,61736	,47786	25,1893	27,1440	21,50	30,50
إدارة_الصراع	أقل من 5 سنوات	4	26,2500	2,06155	1,03078	22,9696	29,5304	24,00	28,00
	ما بين 5 إلى 10 سنوات	14	25,4286	2,27746	,60868	24,1136	26,7435	21,00	29,00
	10 سنوات فأكثر	12	24,1667	1,74946	,50503	23,0551	25,2782	21,00	27,00
	Total	30	25,0333	2,12511	,38799	24,2398	25,8269	21,00	29,00

## ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال_التنظيمي	Between Groups	46,667	2	23,333	4,145	,027
	Within Groups	152,000	27	5,630		
	Total	198,667	29			
إدارة_الصراع	Between Groups	17,121	2	8,561	2,030	,151
	Within Groups	113,845	27	4,216		
	Total	130,967	29			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاتصال\_التنظيمي  
LSD

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	ما بين 5 إلى 10 سنوات	-2,50000	1,34519	,074	-5,2601	,2601
	10 سنوات فأكثر	,00000	1,36987	1,000	-2,8107	2,8107
ما بين 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	2,50000	1,34519	,074	-,2601	5,2601
	10 سنوات فأكثر	2,50000*	,93341	,012	,5848	4,4152
أقل من 5 سنوات	ما بين 5 إلى 10 سنوات	,00000	1,36987	1,000	-2,8107	2,8107
	10 سنوات فأكثر	-2,50000*	,93341	,012	-4,4152	-,5848

\*. The meandifferenceissignificant at the 0.05 level.

