

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة  
قسم علوم الإعلام و الإتصال



الموضوع :

## الإتصال غير الرسمي و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص : إتصال وعلاقات عامة

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	لقب و إسم الأستاذ
رئيسا	دكتور	النوعي عبد القادر
مشرفا ومقررا	دكتور	حجاج المداني
مناقشا	دكتور	محمودي نادية

تحت إشراف الاستاذ:

الدكتور : حجاج المداني

إعداد الطالبة:

- بهلولي رانيا
- بن معاش خديجة

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لازيدنكم " قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا

يشكر الله من لا يشكر الناس "

الحمد و الثناء والشكر الله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة و توفيقني

لانجاز هذا البحث . و اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل ليسعني إتمام إعداد هذا

البحث إلا أن أتوجه إلى الأستاذ المشرف الذي كان حافزا و منبعا لجهدي

الأستاذ الدكتور: "حجاج مداني" لقبوله الإشراف على المذكرة ، وعلى توجيهاته

السديدة، ونصائحه الدقيقة، وملاحظاته القيمة، وتساؤله المستمر عن هذا

العمل الذي اعتبره عمله فلم يدخر جهدا لأجله حتى يتم في أحسن الظروف،

وكل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاه الله عني خير الجزاء، و بارك الله له

في وقته وعمله، مع التمني له دوام التفوق و النجاح إلى أعلى المراتب في

مشواره العلمي . كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذة كلية العلوم

الانسانية و العلوم الإسلامية والحضارة قسم علوم الاعلام و الاتصال جامعة

عمار ثليجي الاغواط وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة " لجنة المناقشة "

الذين تحملوا عناء قراءة و تفحص المذكرة كما أشكر جميع عمال وايطارات

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للاجراء cnas بالأغواط على

استقبالهم تعاونهم معنا، وعلى المعلومات المقدمة من طرفهم.

والى كل اللذين غمروني برحابة صدر وتابعوني بصدق ويسرو لي الطريق في

إعداد هذه المذكرة التي نرجوا أن تكون مرجعا يستفاد منه.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لمن كان سببا في وجودي أبي و أمي حفظهما الرحمن  
وأشكرهما على ثقتهما دوما بقدراتي , فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية .

والى زهرتي أختي عزيزتي مارية .

والى سندي رفيقا ومؤنسا كنت دائما تشجعني وغرست في قلبي حب التحدي زوجي الغالي

محمد يزيد حفظه الله .

وقرة عيني اخوتي تجاني إبراهيم عبود .

ولكل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد وساعدني في انجاز هذه المذكرة و أخص

بالذكر المشرف الدكتور حجاج مداني .

رانيا بهلولي

# إهداء

الحمد لله ربى العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم  
أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع الى أعز الناس على قلبي الى امي التي ربت وسهرت من  
أجلي فلولاها ما وصلت الى هذا اليوم ربى يحفظها لي ويمدها بعمر طويل يارحمان يارحيم  
ياذا العرش العظيم

وأهدي كذلك هذا العمل المتواضع لأبى الغالى الذي كان ومازال حريص على دعمي بأى  
شئى أحتاجه وصبره على تربيته وسهر على نجاحي ربى يحفظه ويحميه ويمده بصحة  
وعمر مديد يارب العالمين

أيضا أهدي هذا العمل الى اخوتي وسندي حفظهم الله وراعاهم وأعنا الله على طاعة  
الوالدين

أهدي هذا العمل العائلة بن معاش دون استثناء وصديقاتي وكل أحبتي  
شكرا .

خديجة بن معاش

جاءت دراستنا بعنوان الاتصال غير الرسمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة CNAS الأغواط .

وانطلقت دراستنا من الإشكالية: هل يؤثر الاتصال غير الرسمي في إدارة الصراع؟

وتتفرع الإشكالية العامة للدراسة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- هل توجد مظاهر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة؟

- كيف هي إجراءات التحكم في إدارة الصراع داخل المؤسسة؟

- هل لتواجد الاتصال غير الرسمي تأثير في إدارة الصراع داخل المؤسسة؟

نهدف من خلال دراستنا الى التعرف على دور الاتصال غير رسمي في إدارة الصراع بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط، وفي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات تمثلت في الاستبيان لدراسة مجتمع الدراسة المتكون من 100 عاملا بالمؤسسة حيث توصلنا الى النتائج التالية:

1. عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يستعنون بزملائهم

في مجال العمل من اجل تبادل الخبرات والتعاون فيما بينهم من اجل مصلحة المؤسسة

2. ادارة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط تتدخل في حال

وجود الصراع لحل بطريقة رسمية ولكن احيانا تحل الصراع بطريقة غير رسمية.

3. الاتصالات الغير رسمية هي الأكثر استخداما في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للأجراء CNAS بالأغواط .

4. عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يلتقون بعضهم

البعض خارج المؤسسة حسب علاقاتهم داخل المؤسسة ومعظم احاديثهم عن الالتقاء تدور حول

مجال العمل.

## Study summary

Our study was titled “The Role of Professional Applications in Creating Communication Coordination within the Institution,” a Case Study of the CNAS Laghouat Foundation

Our study started from the problem: Does informal communication affect conflict management?

The general problem of the study is divided into a set of sub-questions:

- ❖ Are there aspects of informal communication in the organization?
- ❖ How are the procedures for controlling conflict management within the organization?

Does the presence of informal communication have an impact on conflict management within the organization?

Through our study, we aim to identify the role of informal communication in conflict management at the National Fund for Social Insurance for Labour’s Foundation (CNAS) in Laghouat. In our study, we relied on the descriptive approach and the data collection tool represented by the questionnaire to study the study population consisting of 100 workers in the institution, where we reached the following results:

1. Workers at the National Fund for Social Insurance for Labours (CNAS) in Laghouat seek help from their colleagues in the field of work in order to exchange experiences and cooperate among themselves for the benefit of the institution.
2. The management of the National Fund for Social Insurance for Labour’s CNAS in Laghouat intervenes in the event of a conflict to resolve it in an official manner, but sometimes the conflict is resolved informally.
3. Informal communications are the most used in the National Fund for Social Insurance Foundation for employees (CNAS) in Laghouat.
4. Workers at the National Fund for Social Insurance for Employees (CNAS) in Laghouat meet each other outside the institution according to their relationships within the institution, and most of their conversations about the meeting revolve around the field of work.

الفهرس

## فهرس المحتويات

شكر و عرفان	.....
إهداء	.....
إهداء	.....
ملخص الدراسة:	.....
فهرس المحتويات	.....
مقدمة:	.....2
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	.....3
1.الإشكالية :	.....4
2.فرضيات الدراسة:	.....5
3.أهمية الدراسة :	.....6
4.أهداف الدراسة :	.....6
5.أسباب اختيار الموضوع :	.....6
6.تحديد المفاهيم :	.....6
7.الدراسات السابقة :	.....7
الفصل الثاني: الاتصال غير رسمي	.....13
تمهيد :	.....14
أولا - ماهية الاتصال :	.....15
1- مفهوم الاتصال :	.....15
2- الاتصال في الإدارة :	.....16
3- أهمية الاتصال :	.....16
4- أهداف الاتصال :	.....17
ثانيا - عناصر وأنواع عملية الاتصال :	.....19
1- عناصر عملية الاتصال :	.....19
1- أنواع الاتصال داخل المؤسسة :	.....21
خلاصة الفصل	.....26

27	الفصل الثالث إدارة الصراع.....
28	تمهيد :
29	1. مفهوم الصراع التنظيمي :
32	2. أسباب ظهور الصراع التنظيمي .....
38	3. مراحل الصراع التنظيمي .....
43	4. الأليات القانونية لإدارة الصراع التنظيمي .....
50	خلاصة الفصل :
<u>51</u>	الفصل الرابع الجانب الميداني للدراسة .....
52	أولاً- الاجراءات المنهجية للدراسة .....
52	-1 مجالات الدراسة :
52	-2 منهج الدراسة .....
53	-3 مجتمع الدراسة وعينته :
54	-4 أدوات جمع البيانات :
56	ثانياً- تحليل نتائج استمارة الاستبيان :
56	-1 تحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية .....
59	-2 تحليل المحور الثاني: الاتصال غير الرسمي .....
63	-3 تحليل نتائج المحور الثالث : إدارة الصراع .....
66	ثالثاً- نتائج الدراسة: .....
69	خاتمة: .....
71	قائمة المصادر والمراجع .....
86	الملاحق .....

مقدمة

## مقدمة:

يعتبر الإتصال من العمليات الأساسية في المؤسسات التي تعتمد عليه بشكل أساسي في الإدارة من خلال التواصل بين الافراد والمصالح ، حيث تنتوع الاساليب الاتصالية في المؤسسات ما بين رسمي واخر غير رسمي والذي يعتبر شكلا مهما من أشكال التواصل في حياتنا اليومية .فهو يتيح لنا فرصة التعبير عن أنفسنا بشكل أكثر حرية وعفوية، بعيدا عن القيود والبروتوكولات الرسمية سواء كان ذلك في محادثاتنا مع الأصدقاء والعائلة، أو في تفاعلاتنا غير الرسمية في أماكن العمل فإن الاتصال غير الرسمي يسمح لنا بالتواصل بطريقة أكثر مرونة وطبيعية ، كما أنه يعزز العلاقات الشخصية ويساهم في خلق بيئة أكثر ود وتقاهم بين الأفراد ، ومع ذلك ، فمن المهم أن ندرك أن الاتصال غير الرسمي قد ينطوي على مخاطر سوء الفهم أو عدم الدقة في نقل المعلومات، لذلك يجب التعامل معه بحذر وحكمة.

إدارة الصراع هي عملية إدارة وحل الخلافات والنزاعات التي قد تنشأ بين الأفراد أو الجماعات تعتبر إدارة الصراع أمرا بالغ الأهمية في جميع جوانب الحياة، سواء في العمل أو في العلاقات الشخصية أو حتى على المستوى الدولي ، فالصراعات هي جزء لا يتجزأ من التفاعلات البشرية، ولكن إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح، فإنها يمكن أن تؤدي إلى عواقب وخيمة.

تهدف إدارة الصراع إلى التعامل مع النزاعات بطريقة بناءة وإيجابية، بحيث يتم حل الخلافات بشكل عادل ومنصف للجميع ، تشمل هذه العملية تحديد أسباب الصراع ، والاستماع إلى جميع الأطراف المعنية، والبحث عن حلول وسط مقبولة للجميع ، كما تتطلب إدارة الصراع الفعالة مهارات التفاوض والتواصل والتفكير النقدي من أجل التوصل إلى حلول مستدامة ومرضية للجميع.

فالإتصال غير الرسمي هو نوع من الإتصال يتم خلاله تبادل المعلومات والأفكار بطريقة غير رسمية، وبدون الالتزام بالقواعد والبروتوكولات الرسمية ، ويمكن أن يحدث الإتصال غير الرسمي في مختلف المواقف والسياقات ومن خلال الموضوع نتطرق الى دراسة الإتصال غير الرسمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي وقد قسمنا الدراسة الى:

❖ الفصل الأول :الاطار المنهجي للدراسة

❖ الفصل الثاني :الإتصال غير الرسمي

❖ الفصل الثالث : إدارة الصراع

❖ الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

**1. الإشكالية :**

تعتبر المؤسسة مصدر لتجمع مختلف الأفراد، فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة ، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا ، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس ، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للإتصال.

يعتبر الإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، فهو أحد المداخل الرئيسية ، الذي حظى ولايزال يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين وفي مختلف المجالات، كما يعتبر من المتطلبات الأساسية التي تسعى من خلاله المنظمات إلى تحقيق استقرار الموظفين في العمل والتنسيق بين مختلف الواحدات التنظيمية للمنظمة، كما يربط بين الإدارة والقوى العاملة ويعمل على تغيير توجهاتهم وسلوكياتهم، ودوافعهم وتوجيهها نحو السياسات والأهداف العامة للمنظمات.

ولعل الإتصال غير الرسمي في المؤسسة والذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين هو تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين، تتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد والزملاء وأعضاء العمل تتصل بظروفهم ومشكلاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم وتتم بأسلوب غير رسمي خارج قنوات الإتصال الرسمية، وتتبع من الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد.

وهو تعبير تلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي، فهو غير مقيد بالمسارات الرسمية المحددة لقنوات الإتصال الرسمي ، وقد يعزز هذا النمط الاتصالات الرسمية إذا ما توافق في الأهداف، ومن تم يقوي الرباط بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في المؤسسة و يدعمها بما يؤدي إلى تحقيق الهدف العام.

و تعدد المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمات، وبفعل هذه التحديات ينشأ ما بات يعرف اليوم بالصراع في الإدارة والذي أصبح من القضايا الأساسية التي تواجه المنظمة، كنتيجة حتمية للتناقض والتضارب بين المصالح والاعتبارات داخل التنظيم والإختلافات في وجهات النظر من حيث الأداء والرغبة في المشاركة وصنع القرار.

إن عملية إدارة الصراع وتقبله في المنظمة وتحويله كأداة تستفيد منه المنظمات وتستغله بطريقة بناءة يتطلب بالضرورة تكثيف عملية الاتصال غير الرسمي بين مختلف أطراف الصراع، لأنه يحقق درجة عالية من التماسك بين هذه الأطراف ويخلق نوعاً من الإقناع ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة وإشراكهم في العمل ككل في الحد من الصراع، والعمل على التنسيق وخلق الابتكار والابداع المستخدمين وفي جميع المستويات التنظيمية للمنظمة، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

### • كيف يؤثر الإتصال غير الرسمي في ادارة الصراع ؟

وعليه فإن دراستنا تتطرق من التساؤلات التالية :

- هل توجد مظاهر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة ؟
- كيف هي إجراءات التحكم في إدارة الصراع داخل المؤسسة ؟
- هل لتواجد الاتصال غير الرسمي تأثير في إدارة الصراع داخل المؤسسة ؟

### 2. فرضيات الدراسة:

- توجد مظاهر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة.
- تتنوع إجراءات التحكم في إدارة الصراع داخل المؤسسة.
- لتواجد الاتصال غير الرسمي تأثير في إدارة الصراع داخل المؤسسة.

**3. أهمية الدراسة :**

تكمّن أهمية الدراسة في النتائج التي يتم الوصول إليها فمن خلال هذه الدراسة نسعى لتوضيح الرؤية حول أهمية الاتصال غير الرسمي في ادارة الصراع وباعتبار المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يؤدون دورهم من أجل تحقيق هدف معين لذا من الأهمية معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في نجاح هذه العملية.

**4. أهداف الدراسة :**

- التعرف على دوافع وجود الاتصال غير الرسمي واهم مظاهره
- التعرف على اهم إجراءات المتعبئة في ادارة المؤسسة .
- التحقق من اثر الاتصال غير الرسمي على ادارة الصراع داخل المؤسسة.

**5. أسباب اختيار الموضوع :**

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- بروز موضوع الاتصال كأهم المواضيع التي تمس نجاح المنظمة
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا
- الغوص في هذا الجانب من الاتصال ألا وهو الاتصال غير الرسمي ومعرفة كل تأثيراته لإدارة الصراع.

**6. تحديد المفاهيم :****الاتصال غير الرسمي :**

هو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأى مناسبة يجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013 ص2 .

**التعريف الإجرائي للاتصال غير الرسمي :**

هو تلك الشبكة من الاتصالات التي تحدث بين العمال فيما بينهم، وبين المسؤولين عليهم، داخل وخارج المؤسسة، وعبر خطوط غير محددة.

**إدارة الصراع:**

عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي بالمستوى الذي تحدث فيه فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة<sup>1</sup>.  
ركز الباحث في تعريفه على أن إدارة الصراع عبارة عن عملية تحليل فقط ولم يتطرق إلى مختلف الأساليب التي يتم مواجهة هذا الصراع بها.

**التعريف الاجرائي:**

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي هي عملية التحكم في الصراع لتحقيق المستوى المرغوب أو منع حدوثه والعمل على تخفيضه عند ظهوره بشكل كبير.

**7. الدراسات السابقة :****- الدراسة الأولى:****- دراسة : إبتسام عقبي 2014 - 2015 :**

حول أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفر يوسف بجامعة ولاية الوادي حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الاتصال غير الرسمي ومميزاته فيما يتعلق بالاتصال الرسمي كذلك الكشف عن أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية كذلك التعرف على التكامل الموجود بين الاتصال غير الرسمي والاتصال الرسمي ودورهما في تحسين الأداء لدى العاملين داخل الإدارة المدرسية حيث اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي الذي يهدف وصف الظاهرة وتفسيرها كما هي موجودة في الواقع واستعملت الاستبيان في جمع

<sup>1</sup> - القريوتي محمد القاسم ، السلوك التنظيمي، ط2 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 205 .

المعلومات والبيانات حول الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة 30 معلم ومعلمة في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفر يوسف بجامعة وبعد إجراء الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها وانطلاقاً من الفرضيات التي اعتمدها استنتجت أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت والتي تدور حول رفع الروح المعنوية لدى المعلمين حيث اجمع جميع المعلمين أن هناك علاقة احترام وصدقة وأن المدير يشركهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ويرفع من معنوياتهم ويفهم وضعياتهم وهذا دليل على اعتماده على الاتصال غير الرسمي كأسلوب في التعامل مع الطاقم الإداري كذلك وجدت الطالبة أن الاتصال غير الرسمي يوفر شروط العمل المناسبة للعاملين في الوسط المدرسي، حيث تحققت هذه الفرضية من خلال المعطيات التي تؤكد اهتمام المدير بانشغالات المعلمين، وأن هناك سهولة في التواصل بينه وبين المعلمين، دون وجود أي مشكلة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي يرفع من مستوى القدرات لدى العاملين من خلال المرونة التي يمتاز بها المدير في حل المشكلات التي تواجه الإدارة، فهو لا يجد مانع في طلب المساعدة من جميع الأطراف التيوبين المعلمين، دون وجود أي مشكلة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي يرفع من مستوى القدرات لدى العاملين من خلال المرونة التي يمتاز بها المدير في حل المشكلات التي تواجه الإدارة، فهو لا يجد مانع في طلب المساعدة من جميع الأطراف التي لها علاقة بالعملية، في إطار إيجاد حل للمشكلة المطروحة، وبعد النتائج التي تم التوصل إليها تؤكد الطالبة على أن للاتصال غير الرسمي دور في مساعدة إدارة المدرسة في تحقيق أهدافها والرفع من أدائها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إبتسام عقبي ، أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يونس، بجامعة الوادي مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، 2014/2015.

## - الدراسة الثانية:

دراسة قامت بها بركان دليلة<sup>1</sup>: 2011

حول تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار والتعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار ولمعالجة إشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة على الأسلوب الاستكشافي في جميع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات مع عينة الدراسة المتمثلة في حوالي 13 إطار يعملون كرؤساء مصالح بيدهم تتخذ بعض القرارات حيث دارت أسئلة المقابلة حول المتغيرات المتمثلة في العلاقات الشخصية والإشاعة عامل نظام القيم والثقة والقيادة غير الرسمية وكذا الاتجاهات.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المتغيرات محل الدراسة نتبين أن للعلاقات الشخصية تأثير على القرار الذي يتم اتخاذه في غالب الأحيان وهذا يرجع إلى الأغراض الشخصية والمصالح المتبادلة، كذلك الإشاعة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار لدى إطارات الشركة حيث أجمعوا أن الإشاعات في الشركة غالبا ما تدور حول الزيادة . كذلك خلصت النتائج إلى أن الثقة المتبادلة تمكن من الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة وبالتالي اختيار البديل الأفضل عن البدائل المتاحة، أما فيما يخص الاتجاهات فتبين أنه تغيب الذاتية والميولات الشخصية والعواطف عند أغلب أفراد العينة المستوجبة في عملية اتخاذ القرار أما نظام القيم وهو الخبرة الشخصية عامل مهم ويتم توظيفه في قراراتهم من خلال التعاون بين الإطارات حديثي العمل وذوي الخبرة في عملية اتخاذ القرار كذلك تأثير الجماعات الضاغطة على عملية اتخاذ القرار فحسب تصريحات العينة فإن التعامل مع الجماعات الضاغطة وعلى رأسها القائد غير الرسمي يتم في إطار

<sup>1</sup> - بركان دليلة ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة، ورقة بحثية بمجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر ديسمبر، 2011.

القانون ويتم حضور ممثل العمال للاجتماعات الرسمية بشكل عادي .حيث خلصت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي دور هام وتأثير على عملية اتخاذ القرار .

### - الدراسة الثالثة:

دراسة الجمل (2015) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون ، وفقا لعدة متغيرات هي الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة من ( 100 ) مرؤوس/ة . وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

**وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:**

أن إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة.

- جاء ترتيب الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم تنازلياً: السيطرة والقوة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة محاولة التقليل من أسباب الصراع من خلال وضع وصف وظيفي واضح للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وضرورة تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين، وبناء علاقات إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون في حل الصراع والعمل على حل أسباب الصراع حسب الموقف.

## الدراسة الرابعة:

دراسة سالم (2013) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي . وتمثلت عينة الدراسة في جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى والبالغ عددهم (76) رئيس قسم، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة (68.98%)، وقد جاء ترتيب إستراتيجيات إدارة الصراع على النحو التالي: (إستراتيجية التعاون (88.68%)، إستراتيجية الاسترضاء (78.65%)، إستراتيجية التسوية (77.01%)، إستراتيجية التجنب (52.05%) ، إستراتيجية المنافسة (51.84%).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 a) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات (المؤسسة التعليمية، الكلية).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 a) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، عدا ممارسة إستراتيجية الاسترضاء حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المحاضر والأستاذ المساعد والمشارك لصالح المحاضر. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة (a 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدا ممارسة إستراتيجية المنافسة، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة من 5-10 سنوات ومدة الخدمة من 10 سنوات فما فوق الصالح مدة الخدمة من 5-10 سنوات. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة وضع الجامعات الفلسطينية لوائح وأنظمة دقيقة لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية. وعقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجال إدارة الصراع التنظيمي بهدف التعرف على حقيقة هذه الظاهرة.

#### الدراسة الخامسة:

**دراسة يحيى حنان (2022) :** الصراع التنظيمي وأثره على ممارسة الاتصال الرسمي بالمؤسسة دراسة ميدانية بمتوسطة بلحسن بكوش- تيارت- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية هدفت هذه الدراسة الى الراهنة " تأثير الصراع التنظيمي على الاتصال الرسمي بالمؤسسة " حيث يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية، تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات أو بسبب الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يكون متواجدا فيه الطرف الأخر، ويهدد بهذا مصالحه أو بسبب رغبة كل طرف للوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية، ولكن نجاح المنظمة ليس قائم فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا التعاون والعمل الجماعي، وهذا كله قائم على الاتصال الرسمي الفعال الذي بات عنصرا أساسيا في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، ويلعب دورا هاما في تفعيل الأداء وهو صانع الإنتاجية وأحد المقومات الأساسية للاستثمار والتطور، لهذا يعتبر الصراع أحد المحددات الأساسية في نجاح أو فشل سيرورة عملية الاتصال، مما يؤثر هذا الأخير على مخرجات المؤسسة، حيث يسبب الصراع التنظيمي عجز في البناء والتحكم في عملية التسيير بطريقة رسمية.

# الفصل الثاني: الاتصال غير

رسمي

**تمهيد :**

إن الإتصال عملية تحدث في الحياة اليومية بشكل تلقائي، لكن الحقيقة عكس ذلك، لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعمالها، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة في المؤسسات الأعمال بأحجامها وتخصصاتها المختلفة، إذ أصبح الاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة الناجحة من أجل تنفيذ أعمالها.

ونظرا لأهمية عملية الاتصال في تصريف كافة شؤون المؤسسة، فقد أصبح هناك ضرورة قصوى لتنظيمه، وتحقيق فاعليته، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم .

أولاً - ماهية الإتصال :

1- مفهوم الإتصال :

"هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواءا عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص اخر او الاخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق لرمزية"<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر: "هو تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>2</sup>.

وعرف ميلر G.Miller الإتصال بأنه : "يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، ويريد توصيلها الى مكان آخر أو شخص آخر".

وعرف بيرلسون وستانير Steiner, Berelson الإتصال بأنه: "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك"<sup>3</sup>.

وقد أورد وورن في قاموسه Oxford English عن تعريف الإتصال: "أنه العملية التي تنتقل بها رسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير في السلوك".

وقد ذكر في كتاب المورد في تعريف لفظة Communication هو اتصال غير مباشر يكون بمعلومات مبلغة، اي تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات، عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات .

1 - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص 272.

2 - عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ص108.

3 - هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2003، ص 99 .

وعليه فالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو اساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسميا أو غير رسمي، يكون متوجها نحو هدف، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية، وهو أيضا نقل المعلومات أو ارسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى.<sup>1</sup>

## 2-الاتصال في الإدارة :

عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول الأول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>2</sup>

## 3-أهمية الاتصال :

الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها ، دون الاتصال لايعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولايستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولايستطيع المشرفون اصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ودون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لايستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم

<sup>1</sup> - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا 1996 ص190.

<sup>2</sup> - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 273.

للآخرين ، و هذا كله يؤدي حتما الى انهيار المنظمة، ومن ناحية أخرى فالإتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون.

إن نظرية الإدارة الحديثة لاتهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وانها تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وانما وماهي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء تأدية عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدوار امثل الإتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسميا، وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع غيرها من المهام والأدوار.

الاتصالات تعد من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، ذلك لأنها تتضمن كافة، البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل على كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوي ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

#### 4- أهداف الإتصال :

للإتصال عدة اهداف نذكرها:

أهداف الإتصال عموما : تتحدد أهداف الإتصال في:

تمد المرؤوسين بمعلومات عن المؤسسة وأهدافها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها.

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 110.

تعمل على تشجيع الأفراد على النجاح في انجاز أعمالهم، فالإعلام الصادق يؤدي إلى تفهم المرؤوسين لكل ما يحيط بالمؤسسة، والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ ، تحيظهم علما بالمشكلات أو المواقف التي تواجه تنفيذ الخطة .

من ناحية أخرى تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو الظروف العمل في المنظمة.<sup>1</sup>

ولهذا فعملية الإتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته.<sup>2</sup>

#### أهداف الإتصال ضمن المؤسسة :

جدير بالذكر أن الإتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على مستوى الداخلي والخارجي، فهو بمثابة البنية الأساسية التي يقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للإتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه. ولذلك تكمن الأهداف الأساسية للإتصال لمدير المنظمة ذي المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين والمساهمين والمجتمع والموردين والعلماء والإدارات في الأبعاد التالية:

الاستعلام - التحري - الإخبار - التأثير.

فيجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم ( إخبار) ويدعم الاتجاهات والتصرف ( التأثير) وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم فقد يكون الإتصال رسميا أو غير رسمي وشفوي أو

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث ص 262.

<sup>2</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، الإسكندرية 1999، ص 19.

كتابي، أما فيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الناجح الذي ينجز الهدف الثاني والثالث فإنه يستكشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل.<sup>1</sup>

## ثانيا - عناصر وأنواع عملية الإتصال :

### 1-عناصر عملية الإتصال :

قام لاسويل Lasswel في 1940 بتحديد العناصر الأساسية لعملية الإتصال من خلال الأسئلة الخمسة التي طرحها في دراسته للعملية الاتصالية والتي تتمثل في :من؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ وبأي أثر؟ فكانت عناصر عملية الإتصال متمثلة في العناصر التالية:<sup>2</sup>

**المرسل:** هو العنصر الاول الاساسي في عملية الإتصال والحركة الاولى في دورتها ومسيرتها ويسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى الى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة الى المستقبل أو الجمهور .<sup>3</sup>

وهو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة .

**الرسالة:** تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر الى المستقبل، والرسالة هي الناتج المادي أو الفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما نلوح بأيدينا فان حركات أذعنا هي الرسالة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد يسري دعبس، الإتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص 46 .

<sup>2</sup> - عاطف عدلي عبد العبيد، مدخل إلى الإتصال والرأي العام، (مدخل إلى الإتصال والرأي العام)، دار الفكر العربي د.ط، عمان، الأردن، 1997، ص88.

<sup>3</sup> - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص 279.

**قناة الإتصال:** هي الوسيلة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل الى المستقبل فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالإتصال والاجتماعات واللجان والندوات، وهناك الإتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح والتقارير.

وهي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة وهناك عدة قنوات للإتصال (القناة اللفظية) مثل الاجتماعات الشخصية أو المقابلات، (القناة الكتابية) النشرات والتقارير القناة التقنية ( الراديو، التلفزيون)، القناة التصويرية (الملصقات، الإعلانات)، قناة الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للإتصال.<sup>1</sup>

**المستقبل:** هو الشخص او الجهة التي توجه اليه الرسالة ويجب على المستقبل فك رموز الرسالة بغية التوصل الى تفسير لمحتويات وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الإتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المرسل من سلوكيات تدل على نجاح الإتصال وتحقيق الهدف.

**التغذية الرجعية:** هي عملية تقويم متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الرسائل على هذا المستقبل أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الإتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها، مع أن بعض علماء الإتصال يقصرون عناصر الإتصال على (المرسل، المستقبل، قناة الإتصال) إلا أن التغذية الراجعة، تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر وما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الإتصال، ومن أشكال التغذية الراجعة ظهور علامات الانفعال على المستقبل كالفرح أو الحزن أو الضحك أو الخوف أو الانزعاج، والتغذية

<sup>1</sup> - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، المرجع السابق، ص76.

المرتدة (الراجعة) عبارة عن الأثر الذي يتركه رد فعل مستقبل الرسالة على المستقبل وقد يكون هذا الأثر إيجابيا ويدل على وصول الرسالة الى المستقبل أو سلبيا ويدل على عدم وصول الرسالة الى المستقبل.<sup>1</sup>

عملية الإتصال لكي يمكن فهمها، لا بد وأن نستعرض معا عناصر تلك العملية، حيث انها تشمل في نطاقها الضيق أربعة عناصر أساسية هي الرسالة والمرسل وقناة الإتصال والمستقبل ولكن من ناحية علمية فإن الإتصال عملية أكثر تشعبا وتعقيدا او تحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر في عملية الإتصال.<sup>2</sup>

**التشويش:** مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد الى المستقبل وادراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل وقد تأتي من قناة أو وسيلة الإتصال وقد تأتي من المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو متجمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الإتصال، ولذلك فانه من الضروري استيعاب وادراك أسبابها وأثرها، ومحاولة التغلب عليها.

### 1- أنواع الإتصال داخل المؤسسة :

لقد كتب الكثير عن الإتصال، ولكن المصادر في هذا المجال لم يتفقوا على تصنيف واحد للأنواع المختلفة للإتصال. وبشكل عام هناك نوعان من الإتصال في أي مؤسسة وهما الإتصال الرسمي وغير الرسمي.

#### 1-1- الإتصال الرسمي :

بالنسبة للإتصال الرسمي فان إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته مضمونة، ويتم عادة في إطار التنظيم، ويتعلق مباشرة بالعمل ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما انه غالبا ما يكون موثقا بصور مكتوبة

<sup>1</sup> - فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات - ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، ص76

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر، ص42

ورسمية للسلطات والاختصاصات والوظائف، وقد تنساب المعلومات أو القرارات أو الأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو الدنيا، وتنقل الاستفسارات والشكاوي والاقتراحات في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا، وكذلك تنتقل المعلومات بشكل أفقي بين أعضاء الإدارة الواحدة، حيث نجد هناك:

### 1-2-الاتصال الصاعد: الإتصال الرسمي الراسي يتجه من المستوى الأدنى إلى المستوى

الأعلى في الهيكل التنظيمي أي من المرؤوس إلى الرئيس ويكون في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة إلى الإدارة العليا.

كما أن هذا النوع من الإتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها<sup>1</sup>.

### 1-3-الاتصال النازل: وهو الإتصال من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المؤسسة،

أي من الرئيس إلى المرؤوس، ويكون هذا النوع من الإتصال في صورة خطط وقرارات وأوامر وأنباء ومعلومات وثناء وما إليها، هذه الاتصالات الرسمية الضرورية لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال والبت في الأمور كما أنها ضرورية في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

وهكذا فإن الاتصالات النازلة، هي التي تنقل الأفكار من مستوى إلى مستوى أدنى منه وبها يتمكن المرؤوس من التعرف على الحقائق المحيطة بموقف معين ومن تفهم العلاقات بين هذه الحقائق وبها يعرف ويتفهم العمل المطلوب منه أدائه .

### 1-4-الاتصال الأفقي: يتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق

الضرورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد ولا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما هو الحال في الاتصالات النازلة والصاعدة وعلى أية حال فإنها تبقى اتصالات رسمية لأنها تتم بحكم العلاقات الوظيفية ممن هم في مستوى واحد<sup>2</sup>.

1 - زكي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ص 266،268 .

2 - حمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ص 323-333 .

**1-5-الاتصال المتقاطع:** أو ما يسمى بالاتصال القطري فيحدث عندما يتم الإتصال بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لا نجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية، ويكون هذا الإتصال مائلا وليس صاعدا أو نازلا.

**1-6-الاتصال غير الرسمي:** إن الإتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه، كذلك حسب هذا الإتصال الموظفين لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقة والثقة غير ذلك .وهذا الإتصال يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الإتصال الرسمي . ويتم غالبا عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

بالإضافة إلى الإتصال الرسمي وغير الرسمي كنوعين رئيسيين هناك أنواع أخرى يمكن إدراجها ضمن الإتصال الرسمي أو غير الرسمي.<sup>2</sup>

### **1-7-الاتصال الداخلي:**

هو الذي يتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم .أي تتم داخل المؤسسة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات أو على شكل اتصال صاعد على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب

<sup>1</sup> - حسين حرم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمل، دار ومكتبة الحامد، د.ط، عمان، الأردن، 2000، ص 257 .

<sup>2</sup> - زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ص 267- 268 .

معلومات أو قد تكون على شكل اتصال أفقي بين المدراء أو الرؤساء من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها.<sup>1</sup>

### 1-8-الاتصال الخارجي:

إن هذا النوع من الاتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المؤسسة الذي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعة خارج المؤسسة، إذن هو ذلك الاتصال الذي يتم مع مجتمع المؤسسة والمتمثل ب: المجهزون، الشركات الخدمية، الزبائن، والجمهور بشكل عام.

تحت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المؤسسة سواء في مجال البيع المباشر أو في مجال الإعلان، أيضا تحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما تقوم به المؤسسة باتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع. فمن الواضح وبدون شك أي مؤسسة أعمال تعتمد على أفراد أو جماعات خارج المؤسسة في تحقيق نجاحها، وهذا يمكن تأكيده بان أي مؤسسة أعمال لا يمكن أن تحقق نجاحها ما لم تكن لديها القدرة على تلبية حاجات زبائنها، وعليه فان المؤسسة يجب أن تقوم بالاتصال بشكل فعال مع هؤلاء الزبائن، وكما هو الحال بالنسبة للاتصالات الداخلية فان الاتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى هناك نوعان آخران من الاتصال هما الاتصال الفردي والاتصال الجماعي.

### 1-9-الاتصال الفردي :

يمكن أن يكون الاتصال الفردي رسميا أو غير رسميا، فيكون رسميا من خلال مقابلة المعلومات التي تكون مع الرئيس من أجل تزويده بمعلومات محددة أو تبادل المعلومات، وتكون المقابلة الفردية استشارية تتعلق باتخاذ القرار أو معالجة طارئة معين وتكون تقييميه متعلقة بتقييم سير العمل وغيرها من العمليات الرسمية داخل المؤسسة، وتكون

<sup>1</sup> - بشير علق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، د.ط، 2009، ص 87.

<sup>2</sup> - صباح حميد علي ، الاتصالات الإدارية : أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال" (دار حامد للنشر، الأردن، 2007) ص 23-24 .

انضباطية من خلال محاولة الرئيس إبداء ملاحظات عدم الرضا اتجاه المسؤولين، وتكون توظيفية من خلال مقابلة التوظيف التي تقوم بها الإدارة لتوظيف يد عاملة جديدة، وتكون المقابلة الفردية من اجل الاستقالة بحيث يتم التعبير من خلالها عن أسباب إنهاء الخدمة.

### 1-10- الإتصال الجماعي:

هو كذلك يمكن أن يكون رسميا .فيكون رسميا من خلال اجتماعات العمل متعددة الأهداف والتي تتحدد بناء على جدول الأعمال، بحيث يمكن أن تكون يومية لبضعة دقائق فقط ويمكن أن تكون طارئة في حالة الصراعات والأزمات أو تكون دورية أو غيرها وفيها يتم مناقشة مشكلات تسيير المؤسسة والبحث الجماعي عن الحلول والاستماع إلى الآراء المختلفة والى انشغالات العاملين ويمكن أن تكون في شكل ندوات ومؤتمرات وأيام دراسية ومعارض، ويمكن أن تكون مع المساهمين ومختلف المتعاملين مع المؤسسة لضبط السياسات المشتركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي ، "الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية" ، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011)، ص 14-15.

## خلاصة الفصل

بعد الإتصال الفعال الأساس في حل عمليات التواصل وبدونه يصعب نقل المعلومات وتداول الآراء ووجهات النظر بين مختلف الأفراد وبفئات عمرية مختلفة كونه يعتمد على جملة من المهارات التي تساعد في عملية الإتصال كالحوار والاستماع والإقناع والتأثير وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والبلوغ إلى غايات اتصالية فعالة في مختلف المجالات، الحياتية، اليومية وغيرها وتنوع الإتصال من الإتصال الداخلي وخارجي والتنظيمي وكلها تساعد العملية الاتصالية بالإدارة فالتمكن من الإتصال الفعال يعني التحكم في تقنيات وسائل الإتصال.

# الفصل الثالث

## إدارة الصراع

## تمهيد :

يمثل العنصر البشري في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها ومسارها، فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط به أساسا وهذا ما يميز المنظمات الفاشلة عن المنظمات الناجحة رغم تكافئهما في الموارد المادية والتكنولوجيا المستعملة، لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري من خلال إدارة الماد البشرية والمتمثلة في عمليات التوظيف والتعيين والترقية... وغيرها، إلا أنه ومع مرور الوقت اكتشف العلماء أن هناك مؤثر آخر في أداء العنصر البشري، وهو سلوك الفرد والذي عرف بالسلوك التنظيمي.

إن السلوك التنظيمي هو الاهتمام ومحاولة فهم سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية للمنظمة، سواء كانوا أفراد أو جماعات، ومعرفة اتجاهاتهم، وميولهم وأدائهم، وبديهي أن وجود الفرد مع زملائه في العمل في زمان ومكان واحد يؤدي إلى التفاعل والاتصال، ونتيجة ذلك التفاعل هي التعاون أو الصراع .

فغالبا ما كنا نسمع عن حدوث صراعات داخل المنظمات، والتي قد تؤدي أحيانا إلى تفكك المنظمة واندثارها، وأصبح الصراع يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات وأحاسيس الأفراد باتجاه عملهم. لذا اتجه العلماء والباحثون إلى تحديد أسبابه ومراحله وتحديد الطرق الممكنة لحل الصراع وإدارته بطريقة تجعله ايجابيا أكثر.

**1. مفهوم الصراع التنظيمي :**

يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، فكثيرا ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات فالصراع هو نتيجة حتمية لوجود اختلاف في الذاتية البشرية، فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لابد له من التفاعل والاتصال لإتمام مهام عمله، وتحقيق الإشباع لحاجاته، وهذا يدفعه إلى تكوين جماعات صغيرة، تحدد لها أهدافا وأولويات بشكل خاص وبالتالي نحن الآن أمام منظمة بها العديد من الجماعات، تسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها، فطبيعيًا هناك صراع، فكل جماعة تريد تحقيق أهدافها قبل الجماعات الأخرى.

قبل أن تطرق لمفهوم الصراع التنظيمي لابد أن نتطرق لمفاهيم بعض العناصر منها:  
الصراع، النزاع، إدارة الصراع.

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية "conflict" التي تعني التعارك أو النزاع أو الخلاف الشديد، ويعرف الصراع أيضا بأنه تضاد وتعارض وجهة النظر في الفرد نفسه أو المجموعة<sup>1</sup>.

أما من الناحية الاصطلاحية لا يوجد تعريف محدد بين جميع الكتاب وأصحاب المدارس الفكرية وأصحاب الفكر الواحد.<sup>2</sup>

إن التعريف العام للصراع هو وجود شجار واختلاف حاد بين جهتين تستعمل كل جهة ما يتاح لها من قوة لأجل تحقيق مصالحها والتغلب على الجهة المخالفة ويظهر الصراع جليا في المنظمات السياسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Larousse, vuf 2003, paris, p 247.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، صص 12/11.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000، ص 180.

من التعريفات نأخذ هذا التعريف " أنه العملية التي تبدأ عندما يشعر الفرد (أو الجماعة) معين بنوع من الاحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد الآخرين لحقوق الأول".

### 1-1- مجموعة تعريف الصراع :

من أهم تعريف الصراع نذكر ما يلي :

- **تعريف ليكريت (Likret):** "يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداء"<sup>1</sup>.

نلاحظ أن تعريف ليكريت ركز على أسباب وجود الصراع لتعريف الصراع، وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، وهذه المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراعا بينهما.

- **تعريف مارش وسايمون (March and simon):** "الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل العملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل"<sup>2</sup>.

يلخص هذا التعريف الصراع في شيئين اثنين، وهما حالة الاضطراب، وتعطيل اتخاذ القرار وذلك راجع لوجود عدة بدائل أمام أفراد المنظمة، وينشأ الصراع في اختيار البديل الذي يتلاءم مع طموح الأفراد.

- **تعريف سيكيو (Sekiou) وآخرون:** الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في المصالح، أو في الاحترام بين طرفين (أفراد)، بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل"<sup>3</sup>.

1 - بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر ، ص 143.

2 - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

3 - sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, De Boeck, ed2, paris,2001, p 796.

يرى هذا التعريف أن الصراع هو نتيجة لاختلاف الأفكار أو الأهداف بين طرفين توجد بينهم علاقة عمل، بحيث أن هذه العلاقة هي التي تدفعهم إلى ضرورة التعامل، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع، غير انه قد يكون الاختلاف مبعثاً للتعاون والانسجام.

- **تعريف خليل محمد حسن الشماع<sup>1</sup>:** "الصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد، والجماعات والمنظمات" يفسر هذا التعريف الصراع بأنه حالة عدم توازن وتتمثل أسبابه في تعارض المصالح والأهداف التي يسطرها الأفراد أو الجماعات، كما أقر هذا التعريف بوجود صراعات بين المنظمات، إلا أن حالة عدم التوازن هي حالة سائدة لدى أغلب المنظمات، وقد تكون هذه الحالة ناتجة عن تناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم.

❖ **النزاع:** "هو تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية وسياسية"<sup>2</sup>.

❖ **إدارة الصراع:** "عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع الغير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره"<sup>3</sup>.

أما بالنسبة للصراع التنظيمي فقد اختلف العلماء في تحديده كأي مصطلح إداري آخر: هو خلاف مدرك ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة الأهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو بعد تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته.<sup>4</sup>

1 - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص 296.

2 - المرجع السابق، ص 17.

3 - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 132.

4 - زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 15.

وهو: " وضع تنافسي يكون في أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".<sup>1</sup>

عرف بأنه " تعطل وانهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والأداء".<sup>2</sup>

وعرف بأنه: " هو إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب الاختيار والمفاضلة بين البدائل".<sup>3</sup>

ويعرف بدر الصراع التنظيمي بأنه: " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل لفرد، أو تعارض أو توتر بين بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الفرد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات".<sup>4</sup>

من التعريفات السابقة نستنتج أن الصراع التنظيمي هو أحد أشكال الرئيسية للتفاعل وهو إرباك أو تعطيل للعمل أو لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، ومن جهة أخرى فإن الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز بالنسبة للفرد والرف من أدائه وكذا يترتب عليه آثار سلبية وإيجابية.

## 2. أسباب ظهور الصراع التنظيمي

إن دراسة ظاهرة الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة دفعت العلماء والباحثين إلى البحث عن أهم الأسباب والمصادر التي ينبعث منها الصراع، ومن خلال هذه الأبحاث فقد

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 92.

<sup>2</sup> - Pondy ، L.R ، (1967) ; « Organizational Conflic ، Concepts and Models » ،Administrative Science Quarterly ، 12 (Sep ، 1967) ، p 300.

<sup>3</sup> - القحطاني سالم سعيد، يوسف حلمي شحادة، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية ، مطابع جامعة الملك، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، ص 152.

<sup>4</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 254.

ركز كل باحث على الأسباب التي يرى بان لها الدور الأكبر في انشاء الصراع، لذا توصل علماء الاجتماع وعلم النفس إلى أسباب معين، في حين توصل علماء الإدارة إلى أسباب أخرى، تختلف قليلا عن سابقهم إن هذا الاختلاف مرده اختلاف وجهة النظر أو جانب الدراسة، وفي ما يلي نتطرق إلى أسباب الصراع عموما، ومركزين على أسباب الصراع من الجانب السلوكي المهتم بعلاقة الفرد بزملائه وعلاقة جماعات المنظمة ببعضها البعض ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى قسمين رئيسيين هما:

## 1.2 أسباب متعلقة بالفرد وعلاقته بالآخرين:

يمكن أن نبرز أهم العوامل المساعدة على ظهور الصراع عند الفرد وهي:

- أ - **الخصائص والسمات الشخصية:** تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه فاختلف خصائص شخصية الأفراد (الفطرية والمكتسبة) هي التي تحدد ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له وهذا من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي، ويمكن أن يتطور الصراع بسبب الطموح والرغبة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة فبعض الأفراد يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، ومنهم من يريد الحصول على السلطة ولو على حساب الآخرين أو كسب ثقتهم<sup>1</sup>
- ب- **الاختلاف والتنوع الثقافي:** إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة، خصوصا إذا كانت هذه الثقافات متضادة، سيساعد على ظهور ما يسمى بؤر التوتر والمشاحنات، بسبب رفض الأفكار، وتشير غالبية البحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخل المنظمة<sup>2</sup>، فاختلف الديانة، أو الانتماء الإيديولوجي، أو الحزبي، يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة التي ينتمي

<sup>1</sup> - كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان، الأردن، 2004، ص 24.

<sup>2</sup> - عبد الناصر علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسيوط، مصر، ص42.

إليها، داخل المنظمة، بصورة مطلقة، ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها ومواجهة الآخرين، والتصارع معهم من أجل فرض ونشر أفكاره وأيديته<sup>1</sup>.

### ج- عدم الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، أو إلى عدم إتقانه لعمله، أو إلى تغييره وقد يدفع عدم الرضا بالفرد إلى ترك عمله<sup>2</sup>.

### د- الخطأ في الاتصال:

بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا يكون هداما، وليس بناءا فيكون رد فعله اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي، مما يؤدي إلى الكثير من الخلافات والصراعات<sup>3</sup>.

## 2.2 الأسباب المتعلقة بالتنظيم والسلوك التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي من أهم العناصر الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي في المنظمة فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة، فإنهم بحاجة إلى وسيلة تحدد لكل فرد مهامه وحقوقه ومن هنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقتهم ببعضهم البعض ومن أهم الأسباب التنظيمية التي تساعد على ظهور الصراع في الهيكل التنظيمي ما يلي:

### أ-التنظيم غير الرسمي :

وهي ظاهرة تنشأ تلقائيا بين الأفراد الذين تربطهم علاقة أو مصلحة مشتركة وتدفعهم إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها. وقد بينت الدراسات التي قام بها التون مايو، في شركة وسترن الكتريك بمصنع هاوثورن بمدينة شيكاغو، والتي يطلق عليها اسم دراسات هاوثورن، بأن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة، والذين هم على اتصال دائم فيما بينهم،

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 368.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 312.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 321.

يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي، ويكون لهذا التنظيم قواعده الخاصة التي يحترمها الأفراد وله أيضا اتصالاته غير الرسمية، وله قائد الذي يكون أحد أفراد الجماعة<sup>1</sup>.

\* أما بالنسبة لأسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية فهي عديدة نذكر منها الرغبة في الانتماء وتوفير الأمن والحماية والحصول على بعض المزايا النسبية<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم الرسمي أو الجماعات غير الرسمية، ليس لها عدد محدد كما أنه ليس لها شكل محدد أيضا فغالبا ما يكون التنظيم غير الرسمي مبني على مصالح وأهداف مجموعة معينة من الأفراد، وكلما تعرض التنظيم غير الرسمي إلى الضغوط والتهديدات الخارجية كلما زاد تماسكه، والعكس صحيح، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأفراد وتتمثل الضغوط الخارجية في وجود صراع بينه وبين الجماعات والتنظيمات الأخرى، أو خضوع بعض أفرادها إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة ككل<sup>3</sup>.

يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى الصراع، وهذا بسبب تناقض أهدافه ومصالحه مع التنظيمات الأخرى، وأهم الصراعات تلك التي تكون بين التنظيمين احدهما رسمي والأخر غير الرسمي.

للتنظيم غير الرسمي عدة انعكاسات سلبية على التنظيم الرسمي، نذكر منها<sup>4</sup>:

- نشر الإشاعات في حالة عدم وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة.
- مقاومة التغيير: إن عدم اقتناع أفراد المنظمة بجدوى التغيير وفائدته يدفعهم إلى مقاومته، ويعتبر التنظيم غير الرسمي أحد الأدوات المستعملة لتنظيم المقاومة للتغيير.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 180.

<sup>2</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، دون ذكر تاريخ النشر، ص 229.

<sup>3</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 156.

<sup>4</sup> - بوفجلة غياث، مرجع سابق، ص 92.

➤ تفضيل المواقف المريحة، يفضل العمال المواقف المهنية المريحة كقلة أوقات العمل وجود ظروف العمل، وهو ما يهدف التنظيم غير الرسمي إلى تدعيمه مما يؤدي إلى مواجهة مع التنظيم الرسمي.

إن اختلاف الأهداف بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي هو الباعث الحقيقي للصراع، وتعمل الإدارة على التعامل مع هذا التنظيم بما يحفظ مصالح المنظمة، على الرغم من أن كثير من القادة يركزون على الاتصال الرسمي، ويحاولون عدم الاهتمام أو إفسال التنظيم غير الرسمي.

#### ب- الاعتمادية بين وحدات المنظمة:

ينشأ الصراع في غالب الأحيان بسبب وجود الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد في مدخلاتها على مخرجات وحدة أخرى، ولا يوجد العكس فالوحدة الأولى التي يميل ميزان القوة لصالحها- قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعاون مع الوحدة التابعة<sup>1</sup>.

#### ج- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث الصراع أيضا حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معا في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى التنظيمي حيث يكون هناك اختلاف بين الأهداف، والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية، والتباين في الهيكل التنظيمي وتقسيماته الفرعية، وأيضا في الأهداف الفرعية وأساليب العمل والتوجيهات، أما الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين، فإنه يحدث عندما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين، والتدخل في شؤونهم التفصيلية وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولة عنيفة للضغط على السلوك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسين مريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص246.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 298.

## د- أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة مصدراً رئيسياً للنزاع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وكذا الطرق والأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء الجماعة، وتوزع الموارد المالية والبشرية والفنية بحسب نتائجها، وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

➤ تداخل الموارد ومحدوديتها، واعتماد الأقسام وجماعات العمل في منظمات العمل على بعضها البعض، بسبب طبيعة العمل المختلفة وكذلك المعدات والآلات المستعملة من قسم الآخر.

➤ تنافس أنظمة الحوافز: إن تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة، قد يؤثر على جماعات العمل، كما أن توزيع هذه الحوافز يقود إلى بعض الخلافات والنزاعات بين جماعات العمل أو أقسام المنظمة.

➤ استخدام المنافسة كاستراتيجية لتحفيز ودفع العاملين قد تنجح هذه الطريقة أحياناً، وقد يؤدي أسلوب المنافسة إلى الصراع داخل الأقسام، وينعكس هذا الصراع على فاعلية الأداء والإنتاجية.

هـ- الإصلاح والتغيير: تقوم إدارة المنظمة بالتغيير استجابة للبيئة الخارجية التي تتغير بوتيرة مستمرة ومتسارعة، إلا أن الأفراد أو الجماعات ترفض عادة أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها، أو أن تعمل تحت شروط وظروف جديدة، وبالتالي يظهر ما يسمى بمقاومة التغيير، التي يلجأ إليها الأفراد للتعبير عن رفضهم لمشروع التغيير، مما يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد وأقسام المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ص 343.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 316.

و- **اتخاذ القرارات بالمشاركة:** فالمشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن الخلافات والتعارضات المتواجدة بينهم، وتوفر فرصة لظهور الصراع<sup>1</sup>.

### 3. مراحل الصراع التنظيمي

يمكن لأي صراع أن ينفجر بصفة فجائية دون مقدمات مثل توقف دفع أجور العاملين بسبب أزمة مالية طارئة، أو إحداث حركة في مناصبهم دون أي إشعار مسبق من طرف الإدارة، ويمكن أن تتسارع وتيرة الصراع كما يمكن أن تختصر مراحله فينفجر بصفة فجائية، ويمكن أن يمر عبر مراحل منطقية كأن تكون له أسبابه المباشرة وغير المباشرة، وتوفر الظروف التي تسمح بظهور الصراع والأسباب التي تدفع إليه قد ذكرنا بعضها منها سابقا، توفر هذه الظروف يعني شعور الأطراف المعنية بوجود شئ ما غير عادي في العلاقات التنظيمية مصدرها الصراع على الموارد أو السلطة أو حتى في القيم السائدة أو غيرها.

و إدراك هذا الوضع يجعل الأشخاص يتحدثون به مع أهل الثقة من زملائهم وينتقدون سلوكيات الأطراف الأخرى التي يحكمون عليها بأنها تدفع إلى التوتر أكثر من الإستقرار، وما يلبث هذا الحديث أن يخرج من الكواليس لتتواجه به الأطراف المتناقضة وتعبّر عن عدم رضاها وتذمرها وهذا ما قد يؤدي إلى ردود فعل عدائية تزيد في التوتر، أما المرحلة اللاحقة فهي البحث عن حل لهذا الصراع ، حل يرضي كل الأطراف التي تتعاون للقضاء على كل السلبيات التي خلفها الصراع خاصة على مستوى الفعالية داخل التنظيم.<sup>2</sup>

و الحقيقة أنه ليس للصراع مراحل ثابتة ومستقرة إذ يمكنه أن يتخطى كل المراحل وينفجر بصفة فجائية، كما يمكنه أن يمر فقط على بعض المراحل. كما تختلف مدة كل مرحلة من صراع لآخر ومن حالة لأخرى، وبذلك تتعدد الاحتمالات التي يمكن وضعها كمراحل يمر عبرها الصراع من قبل ظهوره إلى انفجاره وحله، ورغم ذلك فيمكن أن نحدد المراحل الآتية

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 346.

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2004-2005، ص 143.

منها وجود ظروف ملائمة ومساعدة على نمو عوامل الصراع سواء كانت موجودة في الهيكل التنظيمي أو في نمط القيادة أو نموذج الاتصال أو العلاقات الاجتماعية، وتوفر جملة من الأسباب غير المباشرة التي تساعد على إذكاء السبب الرئيس للصراع، والتأكد من الخصوم الحقيقيين ومن موضوع الصراع، وهنا هنا نقف عند مفترق الطرق وعند مجموعة من الخيارات إما التصعيد فينفجر الصراع أو تهدئة الوضع والدخول في حوار مباشر أو غير مباشر عن طريق الرموز، و في حالة التصعيد ينفجر الصراع و في هذه الحال ندخل في سلسلة أخرى من المراحل قد تصل فيها الأطراف إلى المواجهة المباشرة أو المواجهة الجسمانية وكشف كل طرف علانية لمناورات وألاعيب الطرف الآخر و في هذا الموقف يتخذ كل طرف إجراءاته للمواجهة ويأخذ مواقعه للهجوم أو للدفاع أو يأخذهما معا لتحقيق أهدافه كما يمكن أن يتمسك كل طرف بمطالبه والتمسك مبدئيا بعدم تقديم أي تنازلات مهما كانت و في هذه الحال ينسد الوضع ويبرهن الطرفان على عامل الوقت وتعب الطرف الآخر، وقد يلجأ الطرفان إلى مفاوضات ثنائية مباشرة أو اختيار طرف آخر يتوسط لحل الصراع، و في حالة نجاح الصلح يتوقف الصراع ويتجه كل طرف إلى البحث عن استراتيجيات أدوات أخرى لتقوية مواقفه.<sup>1</sup>

قبل ذلك يمكن في أي مرحلة أن ينهزم أحد الطرفين فينتهي الصراع، أو يتم الحل عن طريق

التفاوض بالتالي لا يمر الصراع على كل تلك المراحل، وباختصار يمكن حساب أربعة مراحل هي توفر أرضية للصراع ، وانفجار الصراع واشتداده وحله، وهناك من اختصرها في أربعة مراحل هي الولادة ، والتوسع ، والظهور ، والتسوية.

و ناك أيضا من يتحدث عن جملة من المراحل تبدأ من مرحلة تراكم الضغوط وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي والتحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع وهذه الفترة

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 144.

طويلة نوعا ما، وهي فترة القطيعة مع فترة التوازن التي كانت من قبل، والتي تتميز بتوتر العلاقات اليومية وضعف استعادة نشاط الأجزاء وارتفاع عدد التأخرات وكثرة طلبات تغيير المناصب ورفض الساعات الإضافية وتطور العدوانية واستمرارها.

وتختلف المؤشرات حسب طبيعة كل مؤسسة وحسب الفئات المهنية وحسب المصالح لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين المؤطرين والأجراء هي علاقة مواجهة تجنب، وعدوانية السلوك اليومي للأجراء والتأخر عن العمل وتطبيق حرفي لتوقيت العمل من طرف الإطارات ومواجه الموظفين وتطبيق القواعد والتعليمات باللعب والتلاعب بالقواعد والتحمس في البداية ثم ترك الأمور تسير لحالها، وتبادل التهم واللوم بين المصالح<sup>1</sup> و تلي هذه المرحلة مرحلة انفجار الصراع من خلال حدث خاص أو مطالب خاصة تحفز الطاقات وتوحدها وتوجهها نحو هدف معين، وبعدها نصل إلى مرحلة استواء الصراع وهي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها المطالب متعددة وغير متجانسة، ويمكن في هذه الحال إحداث الانسجام بين المطالب المتباينة وقد ينجح التدخل القانوني السريع في احتواء الصراع من خلال علاج المشكل فورا من خلال حصر أسباب الصراع والقضاء عليها وحصر أسباب عدم الرضا قبل علاجها والعمل على التشاور وتوضيح الأمور والمشاكل قبل حلها، وقد يكون العلاج من خلال إيقاف تطور الصراع عن طريق الإقناع والتوفيق بين الأهداف.

وفي مرحلة لاحقة يتطور الصراع ويتوسع جهويا أو فئويا وقد تتدخل النقابة التي تتساءل عن تنشيط الإضراب مثلا في إطار علاقات القوة، أما المضربون فيشترط فيهم التلاحم والالتفاف حول شخصية كاريزمية وتبني أهداف جماعية، ويعمل الزعيم على تحقيق هذا الهدف بقوة وتثمين التزامات الإدارة والتقليل من الضعف الملاحظ في الخصم ومحاولة إظهار عدم فعاليته وإيجاد جو للتقارب بين الأشخاص وتبسيط شروط الاجتماعات من أجل نجاحها .

<sup>1</sup> - Labbé (D). et Landier. (H). Les relations sociales dans l'entreprise . Ed. Liaisons. Paris. 1990. P.P. 182. 179.

ومرحلة التوسع هذه يمكن أن يتخذ فيها الأطراف مواقف متطرفة وفيها يتجه الصراع نحو العنف وبذلك ندخل في مرحلة تسيير العنف، ويتم الوصول إلى قمة الصراع لما يفقد المضربون الثقة في أشكال الفعل الكلاسيكي، غير أنه في الكثير من الأحيان تظهر بوادر الانفراج إذا وصلنا إلى هذه المرحلة بحيث تظهر أصوات تتادي بضرورة إنهاء الصراع وذلك عن طريق المفاوضة أو العودة إلى العمل من جانب واحد أو التدهور، وترغب الأطراف في الخروج من الصراع لما ترى بالأجدوى من المواجهة وعلى الأطراف المتصارعة أن تلجأ إلى الحلول السلمية التي تبدأ من تتفادي العودة إلى العدوانية وفي هذه المرحلة لا يصبح الإضراب نموذجاً فعالاً لعلاج المشاكل والتي تصبح بدورها موضوعاً للعلاج الجذري، وستقدم لأجل حلها التعهدات وستحترم هذه التعهدات والاتفاقات<sup>1</sup>.

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية، أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة، ولذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كآآتي:

### 1) مرحلة الصراع الضمني :

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً.<sup>2</sup>

وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع ، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل :الاعتماد المتبادل في العمل وأساسيات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول الأهداف، وصعوبات الاتصال، والقيم لأفراد التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 145.

<sup>2</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سابق، ص 248.

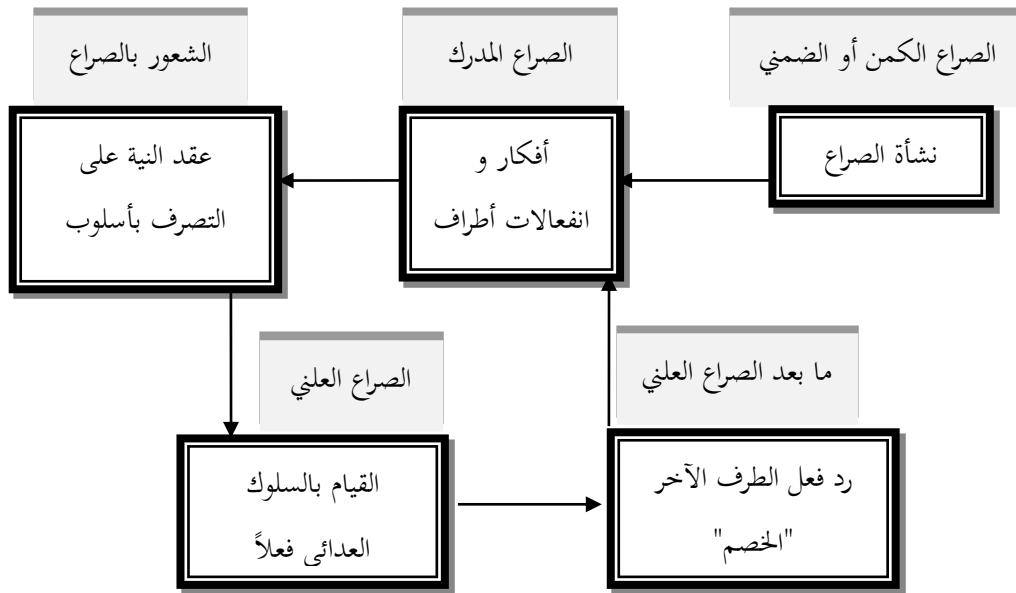
<sup>3</sup> - سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البتراء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 219.

- (2) **مرحلة إدراك الصراع** : وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث أن المعلومات تلعب دوراً هاماً بين الأفراد والجماعات.<sup>1</sup>
- (3) **مرحلة الشعور بالصراع** : وتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما ، وتتولد فيها أشكال القلق ، المشجعة على الصراع ، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه ، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.<sup>2</sup>
- (4) **مرحلة الصراع العلني** : وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة.<sup>3</sup>
- حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى.

<sup>1</sup> - واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 49.

<sup>2</sup> - خليل حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 300.

<sup>3</sup> - محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 385.



الشكل رقم(01): مراحل عملية الصراع

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 263.

#### 4. الآليات القانونية لإدارة الصراع التنظيمي

اهتم العلماء والباحثون بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، من منطلق نظرية المدرسة الإدارية الحديثة التي تنظر إلى الصراع بأنه سلوك إنساني طبيعي، فالصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة أصبحت سمة من سمات المنظمة المعاصرة، وبالتالي الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع.

إن إدارة المنظمة تمارس دوراً فعالاً في التقليل من حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة، مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع، وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كبيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع، وقد تطورت هذه الأساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير، لاسيما وأن تطور نظريات المنظمة وإسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص، قد هياها للإدارة بعض سبل معالجة الصراع.

وسوف نتعرض في هذا المبحث لماهية إدارة الصراع وتطورها في الفكر الإداري ثم الوظائف الإدارية لإدارة الصراع وفي الأخير نعرض أهم أساليب ومراحل إدارة الصراع.

#### 1.4 تعريف إدارة الصراع

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها "مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي بمشاركة الآخرين"<sup>1</sup>.

إذا فالإدارة هي عمليات متسلسلة متكونة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدف معين، أما تعريف إدارة الصراع فيمكن أن نورد التعاريف التالية:

##### -تعريف محمد القريوتي:

إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة<sup>2</sup>.

##### -تعريف محمود سلمان العميان:

"هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعدها"<sup>3</sup>.

اعتمد التعريفان السابقان في تعريف إدارة الصراع، على تحديد أهم المراحل التي يتم إتباعها للتعامل مع الصراع وذلك بتقليله إذا زاد حجمه عن الحد المسموح، وبعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة. ومنه يمكن أن نعرف إدارة الصراع بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تخير كل الأفراد والجماعات والوسائل الممكن لذلك، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993، ص 206.

<sup>3</sup> - محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 381.

وصولاً إلى بلورة استراتيجية مناسبة للإدارة الصراع". الفرع الثاني: العوامل المساعدة في إدارة الصراع .

#### 2.4 العوامل المساعدة في ادارة الصراع :

عند حد معين من الصراع، يصبح واجبا على إدارة المنظمة أن تتحرك للتدخل لوضع حد للصراع وتخفيف حدته، فهناك عدة عوامل مساعدة لتخفيف حدته وذلك حسب مستوى ودرجة حدة الصراع، نذكر منها<sup>1</sup>:

• الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بان الصراع يمكن حدوثه نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد.

• العمل على تقبل الصراعات ومناقشتها صراحة، وفقا لمبدأ حرية الرأي.

• وجود نظام اتصال فعال بين أفراد المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك.

• توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم، ومناقشتها مع الآخرين. وحتى بدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية<sup>2</sup>:

#### - تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسبابه الحقيقية، وذلك من أجل معالجته بشكل جذري، ومن الخطأ أن نحاول الإدارة أن تهدأ الصراع دون معالجة حقيقة لأسبابه لأنه سوف ينشأ من جديد.

#### - التواصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة:

وذلك بجمع الأفكار وإحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل لحل مقنع للصراع، فان الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 261.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 381-382.

- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف النزاع:

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:

يجب أن يبقى عند الأفراد والجماعات مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات يجب أن تقطن بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.<sup>1</sup>

#### 3.4 اليات ادارة الصراع التنظيمي :

أثمرت جهود علماء السلوك التنظيمي في السنوات الماضية عن استحداث بعض الأساليب التي تساعد المنظمات على تخفيف الصراع ولقد أبدت منظمات الأعمال، اهتماما بهذه الأساليب بسبب زيادة حدة التوترات في أماكن العمل، وتعتبر الدراسات الميدانية أهم مصدر لإيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، وتحديد أهم المراحل التي تمر بها عملية إدارة الصراع كخطوات أساسية لتحديد الاستراتيجية المناسبة لتخفيف الصراع.<sup>2</sup>

#### 1.3.4 الية التفاوض لإدارة الصراع التنظيمي :

تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئيه تمهيدا وتسوية للصراعات القائمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف والمفاوضة هي لفاء مجموعة من الأطراف غير متفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض ومن خلال هذه اللقاءات فإن العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 122.

<sup>2</sup> - جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومه، الجزائر، 2002، ص6.

<sup>3</sup> - حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005، ص155.

المفاوضة هي علاقة اجتماعية تصب في عملية اتخاذ القرار تبلغ فيها عمليات التفاعل درجة قصوى، وتتكثف فيها العمليات الاتصالية ويزداد فيها التوتر والغضب والانفعال بحيث يعبر فيها كل طرف عن أفكاره وطموحاته ورغباته ويحاول قدر الإمكان تحقيق أكبر قدر منها، ولذلك تتبع المفاوضات نظام اتصال وطرق وقواعد خاصة بالحوار، وتتم بمراحل ليس من الضروري أن ترضي الطرفين، بل قد تصل إلى طريق مسدود بسبب التوتر وتمسك كل طرف بمطالبه أو أن تكون في صالح الطرفين أو في صالح طرف واحد والمفاوضات هي اللقاء وجها لوجه بين الطرفين أو عن طريق وساطة لتدارس ومناقشة المسائل الاختلافية بين أطراف الصراع، وهي طريقة سلمية في صالح الطرفين في حالة إخلاصهما في اللجوء إليها، ومن يتصورها سهلة فقد أخطأ فهي أشد صعوبة فقد تدوم لعدة جولات وعدة أيام وسنوات فتستهلك من وقتها ومن طاقتها الكثير، وقد يراهن الطرفان أو أحدهما على صبره والإكثار من جولات المفاوضات لإرهاق الطرف الآخر ودفعه إلى الاستسلام أو إلى المزيد من التنازلات أو إلى ارتكاب أي من الأخطاء تكون في صالح خصمه.

وتستلزم المفاوضات اختيار الشخصية المناسبة التي تقودها والأشخاص المساعدون أصحاب الخبرة والدراية بملف المفاوضات، كما يشترط في الشخصية المفاوضة سرعة البديهة والذكاء والذاكرة الجيدة ودقة الإجابة وحسن الفهم والإنصات والتفطن إلى مراوغات الخصم وحيله، وسير المفاوضات في طريقها الصحيح يرضي الطرفين خاصة في حالة الثقة بينهما والنية الحسنة في إيجاد الحلول المناسبة لهما والتي تحافظ على توازن مصالحهما، وهناك نوعان من المفاوضات واقعية وغير واقعية فأما الواقعية فتنتقل من معالجة الخلاف كمشكلة تتطلب تحديدها جماعيا أولا وهذه الانطلاقة واقعية لأنها تسمح للطرفين بتحديد المشكل والرهانات وتعترف بمصالح الطرفين، أي بشرعية معينة للطرف الآخر وبحاجاته وبأرائه واختياراته ولا تعتمد على الهجوم بل تدعوه إلى المحاوره والتفكير وإلى حل مشترك للمشكل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مندراس، هنري، علم الاجتماع، ت: حسن، ملحم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس، ص 161.

وأما المفاوضة غير الواقعية فهي من المفاوضات الأكثر انتشارا والتي تتميز بانطلاقها القوية وتقصي الطرف الآخر ويكون رهان المفاوضة هو قيمة شخص ما أو جماعة ما أو نقابة أو تنظيم وطني معين، وتكون المواجهة بين الطرفين بهدف هزيمة الواحد منهما الآخر والانتصار حيث تفقد هذه الطريقة الكثير من الامتيازات في حالة تمسك كل طرف بموقفه وهاجم الطرف الآخر فهذا يعني الانغلاق داخل اللاعقلانية، أما تقديم تنازلات في المفاوضة يمكن اعتبارها نقطة ضعف محرجة نظرا لوجود خطر فقدان الريادة، وتكون العلاقة المستقبلية مشوبة بالشك وعدم الثقة والتوتر والعناد والتصلب، وبما أن انطلاقة المفاوضة كان من مواقف متطرفة فإنه لا يحدث أي تقدم في تفهم الرهانات التي يحملونها ولا في تحقيق مصالحهما لأنهما يبقيان محصوران في هدفهما وفي منطق مغلق ومسدود وهو منطق الحرب، وهذا النوع من المفاوضة غير واقعي وغير فعال وينعكس سلبا على استمرار العلاقة بين الطرفين.<sup>1</sup>

في الأخير يمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى حلول نموذجية وثابتة للصراع وهذا بسبب الصعوبة في تحديد ومعرفة أسبابه وبسبب أن لكل صراع خصائصه، غير أنه يمكن تحديد استراتيجيات تتفق عليها التنظيمات والتي تنطلق من عدم تضخيم المشكل في عيون المتصارعين، ثم اللجوء إلى إشراك المعنيين في التفكير لإيجاد حلول مشتركة وثم التنسيق والتوفيق بين الأطراف وإيجاد تكييف ما لحالة الصراع الذي قد يتحقق حتى بتنازل أحد الطرفين، ويمكن أيضا أن نلجأ إلى استراتيجية التجنب أو فرض السلطة وذلك من خلال فرض الجهة التي تملك السلطة والقوة حلها الخاص أو وجهة نظرها وما يكون للأطراف الأخرى إلا الخضوع لسلطتها ووفق هذه الاستراتيجية غالبا ما يكون مركز قيادة الصراع هم أطراف الصراع ذاتهم - مع أن هناك حالات يكون فيها مركز قيادة الصراع خفيا بحيث تقوم هذه الأطراف بعملية تقييم ما هو عندها لمواجهة الطرف الآخر وتقييم ما عند الخصم من

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 170.

موارد بشرية وكفاءات، وإيجابيات وسلبياته، وكما يتم مقارنة عوامل القوة المستمدة من خارج التنظيم التي منها الوصاية وإمكانية الاستفادة من تدعيمها، والطرف الذي يمكنه الاستفادة من تدعيمها، وربما يأتي التدعيم من جماعات مصالح من خارج التنظيم أو من أشخاص ذوي مكانة، و بناء على هذه المعطيات يتم بناء استراتيجية الصراع بحيث تتأثر هذه الاستراتيجية أيضا بالقيم التنظيمية التي منها قيم التسيير السائدة، وأمام جملة من البدائل يتم الوقوع على اختيار معين وتقييمه و تطبيقه ليمتد فيما بعد ملاحظة و متابعة النتائج في الميدان من طرف مركز قيادة الصراع و ذلك عن طريق عملية الرجوع.

#### 2.3.4 الية التحكيم لإدارة الصراع التنظيمي :

يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية بعد استفاد جهود جميع الأطراف المهنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة، فالتحكيم يتمثل في جملة من التدابير والوسائل التسوية للصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تفادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة ويعتبر ملزما للطرفين أو لأطراف الصراع، ويجب أن يكون هذا القرار رشيدا وحياديا لتسوية الصراعات. وفي الأخير فإن استخدام واحد أو أكثر من هذه الإستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد من المشاكل التي قد تستفحل فيها، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال، لأن استمرار الصراع دون معالجة وإدارة إيجابية سيؤدي إلى تدهور المؤسسة والذي سيؤثر على نشاطاتها، حيث تقل دافعية الأفراد ويضعف الإنجاز وتزيد التكاليف ويقل وينخفض كنتيجة لما سبق الأداء والفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - درزفي حياة ، الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع داخل المؤسسة ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، البويرة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2013-2014، ص56.

**خلاصة الفصل :**

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن إدارة الصراع تستدعي معرفة خاصة واهتمام كبير من طرف الإدارة بما يحدث داخل منظمتها وبين أفرادها وبين المنظمات الأخرى فمن خلال العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة يمكن التحكم في الصراع من خلال إيجاد حلول له وفق الأطر المناسبة والمعمول بها سواء داخليا وخارجيا.

تحدثنا في هذا الفصل عن الصراع و مراحل من الناحية النظرية متسلسلة منطقيا منذ بواره الأولى إلى غاية انفجاره و اتساعه و تسويته، إلا أنه ليس من الضروري أن تمر كل الصراعات بنفس المراحل فقد ينفجر فجأة دون مقدمات أو يمر فقط على بعض المراحل.

و تتعكس هذه الحالة على تسيير الصراع ذاته فهناك التسيير السابق الذي يعتمد على توقع حدوث الصراع فيتخذ الاحتياطات اللازمة لتجنبه أو للتخفيف من آثاره، و هناك التسيير البعدي أي تسيير الصراع بعد حدوثه حيث يشرع في التعامل معه كحالة قائمة بذاتها تختلف عن غيرها من حالات الصراع الأخرى.

# الفصل الرابع الجانب الميداني

## للدراسة

## أولاً- الاجراءات المنهجية للدراسة

## 1- مجالات الدراسة :

أ- **المجال المكاني** : تم تحديد مكان الدراسة الميدانية بمدينة الأغواط، و بالضبط في

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط .

ب- **المجال الزمني**: انطلقت دراستنا من فيفري 2024 الى غاية جوان 2024 وهذا من

اجل البحث عن المصادر والمراجع وجمع المعلومات الخاصة بالجانب الميداني من

توزيع الاستمارة والتحليل و رسم الجداول و التقرير.

ج- **الاطار البشري** : عينة من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للأجراء CNAS بالأغواط والبالغ عددهم 100 عاملا .

## 2- منهج الدراسة :

يعرف ايضا بأنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة

من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته ، حتى يصل إلى نتيجة

معلومة .<sup>1</sup>

ويعرف ايضا" الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من

الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى

وتعميمها لنصل إلى ما يطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي ولقد ساعدنا

المنهج الوصفي في وصف الظاهرة مدى دور الاتصال غير رسمي في إدارة الصراع.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه" هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر

للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من

أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق ،سوريا، 2000، 129.

<sup>2</sup> - سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007، ص 162.

ويعرف ايضا المنهج الوصفي بأنه "وصف الخصائص المميزة لظاهرة معينة عن طريق جمع البيانات".<sup>1</sup>

### 3- مجتمع الدراسة وعينته :

يستعمل مجتمع البحث في الحياة عموماً، لدلالة على تجمع سياسي، أو جغرافي أو طبيعي، من الأفراد والنباتات أو الحيوانات أو الأشياء، ويستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة.<sup>2</sup>

كذلك المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء منه<sup>3</sup>، وعند تحديد أفراد المجتمع الأصلي للبحث، ينبغي على الباحث أن يحدد المجتمع الأصلي تحديداً دقيقاً وان تقتصر دلالة نتائج البحث على المجتمع الذي منه اختيرت عينة البحث وتعريف المجتمع الأصلي وتحديده يقتضي معرفة العناصر الداخلة فيه، ويتم ذلك عن طريق إعداد قائمة كاملة وصحيحة تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي فقد يستغرق هذا العمل وقتاً طويلاً، وقد لا يمكن تحقيقه إما إذا كان الاعتماد على السجلات والقوائم القديمة فان النتائج قد لا تكون دقيقة لان هذه القوائم و التسجيلات جزئية لا تحدد المجتمع الأصلي موضوع البحث لذا تأتي خطوة إعداد قائمة للمجتمع الأصلي بعد إن يحدد المجتمع الأصلي بدقة<sup>4</sup>.

كما يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.<sup>5</sup>

وهو أيضاً: مجموع مفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، قد يكون من سكان محافظة معينة أو مدينة معينة.<sup>1</sup>

1 - بارة كززة، اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدارية، دراسة ميدانية لعينة من الطلبة الجامعيين بجامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 101.

2 - محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 2.

3 - فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 104.

4 - إبراهيم الدعليج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009، ص 92.

5 - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999، ص 74.

فمن خلال دراستنا التي تعتمد في البحث على دور الاتصال غير رسمي في إدارة الصراع. دراسة ميدانية على عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط عددهم 100 عاملا كمجتمع لدراستنا.

#### 4- أدوات جمع البيانات :

أدوات جمع البيانات هي تلك الأداة التي يستند إليها، قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكن من جمع المعلومات.

في هذا البحث اعتمدنا على أداة جمع البيانات دليل مقابلة ونقصد بها مجموعة من الأسئلة تطرح على عينة البحث والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا على أنها أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها حيث لا يمكن أن تمثل الموضوع والمبشرين ولكنه يمثل توقعات الباحث فهي مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحشرين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.<sup>3</sup>

وانطلاقا من طبيعة دراستنا الميدانية اعتمدنا فيها على استمارة الاستبيان وهذا من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف الاستبيان أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحشرين حول ظاهرة ما أو موقف معين<sup>4</sup> ويعرف أيضا " هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في

1 - محمد صلاح مصطفى و اخرون : خطوات البحث العلمي ومناهجه، المشروع العربي لصحة الأسرة ، 2010، ص82.

2 - إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108.

3 - مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 16 .

4 - عبد الرحمان صالحى :العقوبات الجماعية على جرائم الصحافة في ظل التحول الديمقراطي في الجزائر 1990- ( 2004 ) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3 ، 2011-2012، ص 18.

تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

ومن خلال دراستنا، قمنا ببناء استمارة استبيان مقسمة الى ثلاث محاور :

المحور الأول : البيانات الشخصية .

المحور الثالث : إدارة الصراع .

المحور الثاني : الاتصال غير الرسمي.

---

<sup>1</sup> - احمد بن مرسللي، المرجع السابق ، ص 220.

## ثانيا - تحليل نتائج استمارة الاستبيان :

## 1-تحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية

## الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس :

النسبة %	التكرار	جنس افراد العينة
38%	38	ذكر
62%	62	أنثى
100%	100	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 01: نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبه 62% من اجمالي افراد العينة اناث في حين نسبة 38% من اجمالي افراد العينة ذكور ويفسر ذلك كون ان عمل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط اداري رقمي اكثر منه عمل: ومنه نستنتج ان معظم عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط اناث.

## الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن :

%	التكرار	سن افراد العينة
20%	20	من 18 - 25 سنة
32%	32	من 26 - 30 سنة
34%	34	من 31 - 40 سنة
14%	14	أكثر من 40 سنة
100	100	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 02 والذي يمثل سن افراد العينة نلاحظ ان أعلى نسبة بنسبه 34% من اجمالي أفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 31 و 40 سنة في حين أن نسبه

32% تتراوح اعمارهم ما بين 26 و 30 سنة ،وتليها نسبة 20% من اجمالي افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 25 سنة واما النسبة المتبقية ب 14% تفوق أعمارهم 40 سنة. وهذا يدل على ان معظم عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 40 سنة.

### الجدول رقم 03 : يمثل متغير المستوى الدراسي

المستوى التعليمي لأفراد العينة	التكرار	%
متوسط	03	03%
ثانوي	14	14%
جامعي	83	83%
المجموع	100	100

### تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة بنسبه 83% ذو مستوى دراسي جامعي، أما نسبة 14% ذو مستوى دراسي ثانوي، أما فردا بنسبة 03% ذو مستوى دراسي متوسطون ويفسر هذا بأن طبيعة عمل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط تتطلب عمال ذو مستوى جامعي الا انه هناك مناصب لا تتطلب مستوى جامعي منها من تتطلب المستوى الثانوي كعون إدارة او عامل من المستوى الأول ومنها من تتطلب مستوى دراسي اقل كمنصب الحارس والسائق .

ومنه نستنتج ان كل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط لهم مستوى دراسي واكثرهم ذو مستوى جامعي و ثانوي.

## الجدول رقم 04 : يمثل متغير الخبرة

سنوات الخبرة لأفراد العينة	التكرار	%
أقل من 05 سنوات	33	33%
من 05 - 10 سنوات	57	57%
اكثر من 10 سنوات	10	10%
المجموع	30	100

## تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 57 فردا من افراد العينة بنسبه 57 % لهم خبره تتراوح ما بين 05 وال10 سنوات في حين ان 33 فردا من افراد العينة بنسبه 33% تقل خبرتهم عن ال05 سنوات، في حين ان 10 افراد من اجمالي افراد العينة بنسبه 10 % تفوق خبرتهم 10 خبرات ويفسر هذا الاختلاف في الخبر في ان المؤسسة تقوم بتوظيف دوري وان لها عمال يحالون عن التقاعد. ومنه نستنتج ان عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط تختلف خبرتهم المهنية من عامل الى اخر واكثر العمال لهم خبرة مهنية من 5 الى 10 سنوات.

## الجدول رقم 05: يوضح الحالة الاجتماعية لافراد العينة

الحالة الاجتماعية	التكرار	%
أعزب	16	16%
متزوج	60	60%
حالة أخرى	04	04%
المجموع	100	100

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة بنسبة 60% من اجمالي افراد العينة متزوجون وهذا بفسر بان سنهم يتطلب الزواج وانهم مؤهلون الى تكوين أسر، وتليها نسبة

16% من اجمالي افراد العينة عزاب وهذا يعود الى سنهم ، في حين ان اخر نسبة 4% من اجمالي افراد العينة حالة اخرى قد يكون مطلق او ارامل .  
ومنه نستنتج ان نسبة كبيرة من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط متزوجون .

## 2- تحليل المحور الثاني: الاتصال غير الرسمي

الجدول رقم 06: يوضح مدى تواجد قنوات مفتوحة للحوار مباشرة مع المسؤول

التكرار	%	
26	26%	نعم
00	00%	لا
74	74%	أحيانا
100	100%	المجموع

### تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 74 فردا من افراد العينة بنسبة 74% أجابوا بأحيانا على أنه توجد قنوات مفتوحة للحوار المباشر أي أحيانا ما يكون هناك مجال مفتوح للتداول مباشرة مع المسؤول مع المدير، أما 26 فردا بنسبة 26% اجابوا بنعم على أنه توجد قنوات مفتوحة للحوار المباشر ، ويمكننا تفسير ذلك بان التحوار مع المسؤول يختلف حسب طبيعة الحوار وأهميته حيث ان المسؤول يتيح ويفتح المجال للتحوار في مواضع دون أخرى.

ومنه نستنتج أن مسؤولوا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط أحيانا مايفتحون قنوات للحوار مع عمالهم حسب أهمية الموضوع وضرورة التحوار فيه واتخاذ القرار المناسب للجميع.

## الجدول رقم 07: يوضح وسيلة اتصال المسؤول بالعمال حسي متغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		جنس افراد العينة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	بتصل بك المسؤول عن طريق
42%	42	38	38	04	04	شفهيا
35%	35	14	14	21	21	كتابيا
23%	23	10	10	13	13	الهاتف
100	100	62	62	38	38	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 42 فردا بنسبة 42% من اجمالي أفراد العينة أجابوا على ان المسؤول يتصل بهم شفهيا منهم 38 أنثى بنسبة 38% من اجمالي افراد العينة، ومنهم 04 أفراد ذكور بنسبة 4% من جمالي افراد العينة، اما نسبة 35% من من اجمالي أفراد العينة أجابوا على ان المسؤول يتصل بهم كتابيا منهم 14 أنثى بنسبة 14% من اجمالي افراد العينة، ومنهم 21 ذكرا بنسبة 4% من جمالي افراد العينة، اما نسبة 23% من من اجمالي أفراد العينة أجابوا على ان المسؤول يتصل بهم عن طريق الهاتف منهم 10 أناث بنسبة 10% من اجمالي افراد العينة، ومنهم 13 ذكرا بنسبة 13% من جمالي افراد العينة، ويفسر هذا بان طرق الاتصال بين المسؤول والعمال تختلف منها الرسمية والغير رسمية الا ان الاتصالات الغير رسمية الأكثر استخداما في المؤسسة وهذا راجع الى سرعة العملية الاتصالية ومتطلباتها فهناك اتصالات لا تنتظر ان تأخذ الطابع الرسمي. ومنه نستنتج أن الاتصالات الغير رسمية هي الأكثر استخداما في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط .

## الجدول رقم 08: بوضح حديث العمال خارج العمل

المجموع		في العمل		اجتماعية		شخصية		نوع الحديث مع الزملاء خارج العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	هل تتلقتي بزملائك خارج العمل
58%	58	24	24	12	12	22	22	نعم
00%	00	00	00	00	00	00	00	لا
42%	42	24	24	10	10	08	08	أحيانا
100	100	48	48	22	22	30	30	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبة 58% من اجمالي افراد العينة اكدوا انهم يلتقون بزملاء العمل خارج المؤسسة منهم 24 فردا بنسبة 24% من اجمالي افراد العينة حديثهم عندما يلتقون يكون في العمل لا غير ومنه 22 فردا بنسبة 22% ان نوع الاحاديث عندما يلتقون خارج المؤسسة يكون حديث شخصي وفي الأمور الشخصية ومنهم 12 فردا بنسبة 12% نوع الاحاديث عندما يلتقون خارج المؤسسة تكون اجتماعية.

اما نسبة 42% من اجمالي افراد العينة اكدوا انهم أحيانا يلتقون بزملاء العمل خارج المؤسسة منهم 24 فردا بنسبة 24% من اجمالي افراد العينة حديثهم عندما يلتقون يكون في العمل لا غير ومنه 10 أفراد بنسبة 10% اكدوا ان نوع الاحاديث عندما يلتقون خارج المؤسسة تكون اجتماعية ومنهم 08 أفراد بنسبة 08% من اجمالي افراد العينة أكدوا أن نوع الاحاديث عندما يلتقون خارج المؤسسة يكون حديث شخصي وفي الأمور الشخصية، ويفسر هذا ان التقاء العمال خارج المؤسسة وحديثهم يكون عحسب العلاقات داخل المؤسسة فهمنهم من هم دائموا الالتقاء ومنهم من يلتقون احيانا وهنا تختلف الاحاديث من مجال العمل الى الشخصية الخاصة الى المواضيع الاجتماعية .

ومنه نستنتج أن عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يلتقون بعضهم البعض خارج المؤسسة حسب علاقاتهم داخل المؤسسة ومعظم احاديثهم عن الالتقاء تدور حول مجال العمل.

الجدول رقم 09: يوضح اختيار العمال لصداقة زملائهم

التكرار	%	
100	100%	نعم
00	00%	لا
100	100%	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل افراد العينة بنسبة 100% اجابوا بنعم عن السؤال 11 هل تعمل على اختيار الصديق في العمل بعناية شديدة؟ أي ان كل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يعملون على اختيار الصديق في العمل بعناية شديدة ويفسر ذلك باكتساب الثقة وتبادل الخبرات والاستعانة ببعضهم البعض لذي يجب ان تكون بينهم صداقة وطيدة.

ومنه نستنتج أن كل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يعملون على اختيار الصديق داخل المؤسسة بعناية شديدة .

الجدول رقم 10: يوضح استعانة العمال ببعضهم البعض في العمل

التكرار	%	
80	80%	نعم
03	03%	لا
17	17%	أحيانا
100	100%	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة بنسبة 80% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم على كونهم يستعينون بزملائهم فيما يخص أمور العمل ، والنسبة التي تليها 17% من اجمالي افراد العينة اجابوا باحيانا مايستعنون بزملائهم في العمل أما نسبة 03% لايستعنون بزملائهم في العمل، ويفسر هذا بان نسبة كبيرة من عمال المؤسسة يستعنون بزملائهم في مجال العمل من اجل تبادل الخبرات والتعاون فيما بينهم من اجل مصلحة المؤسسة وسيورتها وهناك مجموعة من العمال أحيانا مايستعنون بزملائهم في العمل وهذا حسب حاجتهم للمساعدة، والآخرين لا يستعنون بزملائهم في العمل.

ومنه نستنتج أن عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يستعنون بزملائهم في مجال العمل من اجل تبادل الخبرات والتعاون فيما بينهم من اجل مصلحة المؤسسة .

## 3- تحليل نتائج المحور الثالث : إدارة الصراع

الجدول رقم 11: يوضح وجود الصراعات داخل المؤسسة واهتمام المؤسسة بإدارتها

المجموع		أحيانا		لا		نعم		المؤسسة تهتم بإدارة الصراع
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	بوجد صراعات في مؤسستكم
02%	02	00%	00	00%	00	02%	02	دائما
87%	87	02%	02	00%	00	85%	85	أحيانا
11%	11	04%	04	00%	00	07%	07	نادرا
100	100	06%	06	00%	00	94%	94	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 87% أكدوا انه أحيانا مايكون هناك صراع داخل المؤسسة منهم 85 فردا بنسبة 85% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم على ان مؤسستهم تهتم بإدارة الصراع ومنهم فردان اجابوا باحيانا ما

تهتم مؤسستهم بإدارة الصراع، أما 11% من اجمالي افراد العينة أكدوا انه نادرا ما يكون هناك صراع داخل المؤسسة منهم 07 أفراد بنسبة 07% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم على ان مؤسستهم تهتم بإدارة الصراع ومنهم 04 أفراد بنسبة 04% اجابوا باحيانا ما تهتم مؤسستهم بإدارة الصراع، اما فردان بنسبة 02% أكدوا انه أحيانا ما يكون هناك صراع داخل المؤسسة وكلهم بنسبة 02% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم على ان مؤسستهم تهتم بإدارة الصراع، وهذا يفسر بانهم أحيانا ما يوجد صراع داخل المؤسسة كاي مؤسسة لان كل التعاملات داخل المؤسسة يوجد بها صراع حتما الا ان الادارة تهتم بالصراع وتولي اهتماما لحله.

ومنه نستنتج أنه أحيانا ما يكون هناك صراعات داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط والتي توليها ادارة المؤسسة اهمية بالغة في القضاء وحل الصراع.

#### الجدول رقم 12: يوضح تدخل الادارة في حل الصراعات وطرق حلها

يحل الصراع بطريقة		رسمية		غير رسمية		المجموع	
تدخل الادارة لحل الصراع		%	ت	%	ت	%	ت
نعم		90	90	10	10	100	100
لا		00	00	00	00	00	00
أحيانا		00	00	00	00	00	00
المجموع		90	90	10	10	100	100

#### تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% أكدوا انه في حال وجود الصراع فان ادارة المؤسسة تتدخل لحل الصراع منهم 90 فردا بنسبة 90% من اجمالي افراد العينة أكدوا ان الادارة تحل الصراعات بطريقة رسمية ومنهم 10 افراد بنسبة 10% أكدوا ان الادارة تحل الصراعات بطريقة غير رسمية، ونفسر ذلك بان ادارة

المؤسسة تتدخل في حل الصراعات الا ان تدخلها يكون حسب حدة الصراع ولكن في غالب الاحيان تحل الصراعات بطريقة رسمية.

ومنه نستنتج ان ادارة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط تتدخل في حال وجود الصراع لحل بطريقة رسمية ولكن احيانا متحل الصراع بطريقة غير رسمية.

### الجدول رقم 13: امتداد الصراعات من داخل المؤسسة الى خارجها

التكرار	%	
00	%00	نعم
81	%81	لا
19	%19	أحيانا
100	%100	المجموع

#### تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 81% أكدوا ان المشكلات التي يتعرضون لها لا تمتد الى علاقات خارج العمل ، في حين ان 19 فردا بنسبة 19% من اجمالي افراد العينة أكدوا ان المشكلات التي يتعرضون لها أحيانا ما تمتد الى علاقات خارج العمل، وهذا يفسر ان ليس كل المشكلات والصراعات داخل المؤسسة تمتد الى خارج العمل وانما هناك بعض الصراعات قد تمتد الى خارج العمل حسب حدة الصراع واسبابه.

ومنه نستنتج ان المشكلات التي يتعرض لها عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط لا تمتد الى علاقات خارج العمل الا في بعض الاحيان.

## ثالثا- نتائج الدراسة:

- 1- معظم عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط اناث.
- 2- معظم عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 40 سنة.
- 3- كل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط لهم مستوى دراسي واكثرهم ذو مستوى جامعي و ثانوي.
- 4- عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط تختلف خبرتهم المهنية من عامل الى اخر واكثر العمال لهم خبرة مهنية من 5 الى 10 سنوات.
- 5- نسبة كبيرة من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط متزوجون .
- 6- مسؤولوا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط أحيانا مايفتحون قنوات للحوار مع عمالهم حسب أهمية الموضوع وضرورة التحوار فيه واتخاذ القرار المناسب للجميع.
- 7- الاتصالات الغير رسمية هي الأكثر استخداما في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط .
- 8- عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يلتقون بعضهم البعض خارج المؤسسة حسب علاقاتهم داخل المؤسسة ومعظم احاديثهم عن الالتقاء تدور حول مجال العمل.
- 9- كل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يعملون على اختيار الصديق داخل المؤسسة بعناية شديدة .

- 10- عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط يستعنون بزملائهم في مجال العمل من اجل تبادل الخبرات والتعاون فيما بينهم من اجل مصلحة المؤسسة
- 11- أحيانا ما يكون هناك صراعات داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط والتي توليها ادارة المؤسسة اهمية بالغة في القضاء وحل الصراع.
- 12- ادارة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط تتدخل في حال وجود الصراع لحل بطريقة رسمية ولكن احيانا متحل الصراع بطريقة غير رسمية.
- 13- المشكلات التي يتعرض لها عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS بالأغواط لا تمتد الى علاقات خارج العمل الا في بعض الاحيان.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة:

من خلال نتائج الدراسة وبحثنا الميداني يمكننا القول يتضح لنا أن الاتصال غير الرسمي والصراع لهما علاقة وثيقة ببعضهما البعض. فالإتصال غير الرسمي، بطبيعته العفوية والودية، يمكن أن يساهم بشكل كبير في منع نشوب الصراعات من خلال بناء علاقات شخصية إيجابية وتعزيز الثقة والتفاهم بين الأفراد. كما أنه يمكن استخدامه كأداة فعالة في حل النزاعات، حيث يتيح مساحة أكبر للتعبير الصريح والمناقشة المفتوحة والتفاوض البناء. ومع ذلك، من المهم أن ندرك أن الإتصال غير الرسمي لا ينبغي أن يحل محل الإتصال الرسمي في جميع الأوقات، خاصة عندما يتعلق الأمر بقضايا رسمية وحساسة. لذلك، فإن الجمع بين الإتصال الرسمي وغير الرسمي، بحسب ما تقتضيه الظروف، هو الطريقة الأمثل لإدارة الصراعات بشكل فعال. في نهاية المطاف، يتطلب نجاح إدارة الصراعات امتلاك مهارات التواصل الجيدة والقدرة على التفاوض والتفكير النقدي، بالإضافة إلى الحكمة والموضوعية في التعامل مع المواقف المختلفة. فقط من خلال تطبيق هذه المبادئ يمكننا التعامل مع الصراعات بشكل بناء وإيجابي، وتحويلها إلى فرص للنمو والتطوير بدلا من العقبات.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- الكتب:

1. بشير علاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، د.ط، 2009.
2. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر.
3. جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومه، الجزائر، 2002.
4. جمال الدين لعويسات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر.
5. حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007.
6. حسين حرم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمل، دار ومكتبة الحامد، د.ط، عمان، الأردن، 2000.
7. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
8. حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث.
9. حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000.
10. حسين مريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

11. خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
12. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
13. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
14. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
15. سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البتراء للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
16. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوى، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، الإسكندرية 1999.
17. صباح حميد علي "الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال" (دار حامد للنشر، الأردن، 2007).
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
19. عاطف عدلي عبد العبيد، مدخل إلى الإتصال والرأي العام، (مدخل إلى الإتصال والرأي العام)، دار الفكر العربي د.ط، عمان، الأردن، 1997.
20. عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسيوط، مصر.
21. العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا. 1996.

22. عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013 .
24. فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات ط1، دار المسيرة، عمان الأردن.
25. القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
26. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان، الأردن، 2004.
27. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
28. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
29. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، دون ذكر تاريخ النشر.
30. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993.
31. محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.
32. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

33. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003.
34. مندراس، هنري، علم الاجتماع، ت: حسن، ملحم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس.
35. ناصر قاسيمي "الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية" (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011).
36. ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
37. هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، دط، 2003.
38. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

#### ثانيا - المذكرات والرسائل الجامعية:

1. إبتسام عقبي أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يونس، بجامعة الوادي مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، 2014/2015.
2. درزفي حياة الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع داخل المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، البويرة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2014/2013.
3. ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

ثالثا- المجلات العلمية:

1. بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة، ورقة بحثية بمجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر ديسمبر، 2011.
2. حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005.
3. القحطاني سالم سعيد، يوسف حلمي شحادة، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مطابع جامعة الملك، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض.

رابعا- المراجع الأجنبية

1. Labbé (D). et Landier. (H). Les relations sociales dans l'entreprise . Ed. Liaisons. Paris. 1990.
2. Larousse, vuef 2003, paris.
3. Pondy ; L.R ; (1967) ; « Organisationnel Conflit ; Concepts and Model » ; Administrative Science Quarter ; 12 (Sep ; 1967).
4. Sékou et autres, Gestion des ressources humaines, De Boeck, ed2, paris,2001.

الملاحق

جامعة عمار للبحوث - بالأغواط -  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة  
قسم علوم الإعلام و الإتصال



في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إتصال و علاقات العامة تحت عنوان :

الإتصال غير الرسمي و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي  
دراسة حالة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للأجراء  
CNAS بالأغواط.

نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بالإجابة على التساؤلات المقدمة وهذا من خلال وضع علامة (✓) في الإجابة التي ترونها صحيحة .  
شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا.

## المحور الأول: محور البيانات الشخصية:

1. لجنس : ذكر  أنثي
2. السن : من 18-25  26-30  31-40  أكثر
3. الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  حالة أخرى
4. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
5. الخبرة : أقل من 05 سنوات  من 05 الى 10 سنوات  من 11 الى 15 سنة

## المحور الثاني: الاتصال غير الرسمي:

6. توجد قنوات مفتوحة للحوار مباشرة مع المسؤول نعم  لا  أحيانا
7. يتصل بي المسؤول عن طريق الهاتف  الايميل  كتابيا  أخرى اذكرها.....
8. هل تلتقي الزملاء في الخارج؟ نعم  لا  أحيانا
9. نوع الحديث خارج العمل مع الزملاء : شخصية  اجتماعية  مادية  أخرى اذكرها.....
10. هل تجد صعوبة في التواصل مع الزملاء حسب مستواهم؟ نعم  لا  أحيانا
11. هل تعمل على اختيار الصديق في العمل بعناية شديدة ؟ نعم  لا  أحيانا
12. هل تستعين بزملائك فيما يخص أمور العمل؟ نعم  لا  أحيانا

## المحور الثالث: الإدارة الصراع :

13. هل تلاحظ وجود صراعات داخل المؤسسة؟ دائما  أحيانا  نادرا
14. هل تهتم المؤسسة بإدارة الصراع التنظيمي؟ نعم  لا  أحيانا
15. عند حدوث المشكلة هل تحل بطرق: رسمية  غير رسمية
16. هل المشكلات التي تتعرض لها في العمل تمتد الى علاقات خارج العمل؟ نعم

لا  أحيانا

17. هل تستخدم اتصالاتك الرسمية في فض الصراعات؟ نعم  لا  أحيانا
18. في حال وجود صراع بين العمال هل تتدخل الإدارة في حل الصراعات؟ نعم  لا  أحيانا
19. هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم؟ نعم  لا  أحيانا