

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم علوم الاعلام والاتصال



الموضوع

دور الاتصال في تسوية الصراعات المهنية داخل الكلية

دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الإنسانية بجامعة الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

اشراف الدكتور

بشير بلحماري

من اعداد الطالبة:

الحرّة صحراوي

لعجال فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فنحمد الله ونشكر على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبه وخليته الأمين عليه أركى الصلاة والسلام والشكر للوالدين الحبيبين على تفضلهما علينا ورعايتهم لنا والشكر والتقدير للأستاذ والدكتور الفاضل ذو العقل الراجح

بشير بلحماري

لتفضله بالإشراف على هذا البحث وسعة صدرها وعلى حرصه أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوهه نقص، نسأل الله أن يجزيه عنا كل خير

والشكر موصول لك الأساتذة الذين تكونا تحت إشرافهم عبر كل المراحل التعليم .

شكرا جزيلا لكم

اهداء

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على افضل المرسلين ، سيدنا محمد
وعلى اله وصحبه ومن تبعه باحسان الى يوم الدين

اهدي ثمرة جهدي هدا الى من خلقتي من نطفة وسواني ، وبرحمته
هداني، ومن نور علمه سقاني ، ومن الجهل انجاني ، فله الحمد والمنة .
اهدي هدا العمل المتواضع الى امي حفظها الله ورعاها هي رمز الوفاء
والعطاء ، حفظها الله تعالى .

والى ابي رحمة الله،

الى جميع اخوتي : **طاهر _ بودالي _ علي _ احمد** الذين كانت بسمتهم
بلسما تخفف وطأة التعب والمعاناة .

والى كل ما يحمل لقب صحراوي وحميداش ومشاوي من قريب ومن
بعيد .

كما اهديه الى الذي اتخذته رفيق الدرب ، والذي كان مصدر الالهام
والتقدير ، والامل والوفاء ، لدعمه وتشجيعه لمسيرتي العلمية **M**

كما اتقدم بالشكر الى الزملاء والزميلات الذين ساهموا من قريب ومن
بعيد في مديد العون واخص بالذكر صديقاتي : بن حرز الله عفاف فاطمة
الزهراء ، بن زيان حسنة ، بشرى قاسمي ، هناء الريش .

والى من تقاسمت معها الجهد والعناء اختي وصديقتي لعجال فاطمة
الزهراء .

الى كل من وسعه صدري واحبه قلبي وحفظته ذاكرتي ونسيه قلبي

الى كل الطلبة علوم الاعلام والاتصال خاصة اتصال وعلاقات عامة.

الحررة

اهداء

الى الذي تاهت الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكره الى سندي وعوني
وقدوتي الى نوري صفائي ومصدر فخري
الى ذلك ينبوع الذي اغترقت منه لحنان الى من احمل اسمه بكل افتخار ابي
الغالي حفظه الله **عمار**

الى البلسم الشافي والقلب الدافئ وحنان الكافي الى اروع ام في الوجود
الى من شقى اليها سعادتى ورحاتى امي الحبيبة **خديجة** ارجو من الله ان
يحفظكما ويمد في عمركما

والى عائلتي الثانية ابي وامى {**البشير - جميلة**} حفظكما ويمد في عمركما والى
زوجي الغالي الذي هوا سندي حفظه الله واطال في عمره واخواتي حفظهم الله
{**محمد لمين - جمال الدين - عبد القادر**}

الى جميع اقاربي واحبائي واصدقائي كل باسمه
والى كل من ساهم من بعيد او قريب في انجاح هذا لجهد المتواضع
وفقههم الله في مشوارهم وسدد خطاهم

فاطمة الزهراء

ملخص الدراسة :

نهدف من خلال دراستنا الى التعرف على دور الاتصال في تسوية الصراعات داخل المنظمة حيث كانت إشكالية دراستنا ما دور الاتصال في تسوية الصراعات داخل المنظمة حيث تم دراسة موضوعنا عن طريق المنهج الوصفي وتم استعمال المسح الشامل على عينة دراستنا باستعمار أداة جمع البيانات الاستبيان وتوصلنا الى النتائج التالية :

- ان عدم وجود وجود عدالة بين العمال يؤدي الى ظهور الصراع داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة .
- ان تعامل عميد الكلية مع الأساتذة في الكلية لا يؤدي الى نشوب الصراع بينهما طال ما كان جيدا
- ان الاتصال والتقسيم الجيد للمهام يحد من الخلافات والصراعات بين أساتذة الكلية وبالتالي بين عمال كل مؤسسة
- ان من أسباب نشوب الصراع في الكلية اشراك بعض الأساتذة في اتخاذ القرارات دون اخرين .
- ان التفاوت في الخبرات بين الأساتذة يتسبب في ظهور خلافات وصراعات داخل الكلية

Summary

We aim through our study to identify the role of communication in settling conflicts within the organization, where the problem of our study was what is the role of communication in settling conflicts within the organization, where our subject was studied by descriptive approach and a comprehensive survey was used on the sample of our study by colonizing the questionnaire data collection tool and we reached the following results:

- The lack of justice among workers leads to the emergence of conflict within the College of Humanities, Islamic Sciences and Civilization.
- That the dean of the college deal with the professors in the college does not lead to the outbreak of conflict between them as long as it was good
- The good communication and division of tasks reduce the differences and conflicts between the college professors and thus between the workers of each institution
- One of the reasons for the outbreak of conflict in the college is the involvement of some professors in making decisions without others.
- The disparity in experiences between professors causes the emergence of differences and conflicts within the college

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وعرهان
	الاهداء
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة	
04	1. اسباب اختيار الموضوع
04	2. أهداف الدراسة
06	3. اشكالية الدراسة
08	4. فرضيات الدراسة
08	5. تحديد مفاهيم الدراسة
11	6. الدراسات السابقة
الاطار النظري	
الفصل الثاني: الاتصال داخل المنظمة	
19	تمهيد
20	1. مفهوم الاتصال
20	2. مراحل نشأة الاتصال
21	3. مفهوم الاتصال
21	4. عناصر العملية الاتصالية وخصائصها
22	5. أنواع الاتصال
23	6. خصائص الاتصال
27	7. مفهوم الاتصال الداخلي:
28	8. أهداف الاتصال الداخلي
29	9. أهمية الاتصال الداخلي
31	10. أنواع الاتصال الداخلي:

33	11. أساليب الاتصال الداخلي ووسائله
48	12. معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
	الفصل الثالث الصراع التنظيمي
50	1. تمهيد
51	2. تعريف الصراع
52	3. مفهوم الصراع
53	4. مراحل عملية الصراع
54	5. أسباب الصراع التنظيمي
56	6. آثار الصراع التنظيمي
57	7. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
	8. خلاصة الفصل
	الاطار التطبيقي للدراسة الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
76	1. حدود الدراسة
76	2. منهج الدراسة
77	3. مجتمع البحث والعينة
78	4. ادوات الدراسة
	الفصل الخامس: تحليل نتائج استمارة الاستبيان
80	تحليل نتائج البيانات الشخصية
83	نتائج بيانات العينة
84	تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
87	استنتاج الفرضية الأولى
89	تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
90	استنتاج الفرضية الثانية
93	الاستنتاج العام للدراسة

95	خاتمة
97	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
80	الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس
80	الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن
81	الجدول رقم 03 : يمثل متغير الخبرة
81	الجدول رقم 04 : يمثل منصب العمل
82	الجدول رقم 05 : يمثل الدرجة العلمية لأفراد العينة
83	الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين تقييم العملية الاتصالية ووضوح رسائلها داخل المنظمة
83	الجدول رقم 07: يمثل العلاقة طبيعة العلاقة مع الرئيس والزملاء
84	الجدول رقم 08 : يربط بين رضى أساتذة الكلية عن العملية الاتصالية والعدالة بين الأساتذة في تلقي المعلومة
85	الجدول 09 : يوضح العلاقة بين طرق الاتصال ومساعدته على اكساب العمال للخبرات
86	الجدول رقم 10: يمثل استعانة الأساتذة ببعضهم البعض لحل مشكلة داخل العمل
87	الجدول 11: يمثل وجود الصراع في الكلية وعلاقته بطبيعة الصراع بين الأساتذة
88	الجدول 12: العلاقة بين عدم وجود عدالة بين العمال وتعامل المدير مع العمال والصراع.
89	الجدول رقم 13: يمثل الأسس التي تعتمد عليها الكلية في الترقيات
89	الجدول رقم 14 : يمثل العلاقة بين الاتصال وتقسيم المهام في الحد من الخلافات والصراعات
90	الجدول رقم 15 : العلاقة بين اشراك بعض العمال في اتخاذ القرارات دون الاخرين

مقدمة

مقدمة:

ينظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين، يمكن استخدام أطرافه في العنف والتمييز وتفويض البنيان الإداري، كما يمكن توجيهه إلى أداة فاعلة للنمو والرقي وحفظ الموظفين نحو التجارب الفعال والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبيا ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا.

إن وجود الصراع في أي مؤسسة ظاهرة طبيعية وان حدوثه له جوانب ايجابية وسلبية، وبالتالي لابد أن يدرك العاملون في مجال الإدارة أن الصراع في حد ذاته مصطلح قيم لا يمكن وصفه على انه جيد أو سيئ فهو مصطلح حيادي وله أثره على النظم وسلوكيات الأفراد، فظاهرة الصراع ظاهرة بشرية لازمت وجود البشر منذ البداية غير أنها لم تخضع للدراسة ولم يتعامل معها كظاهرة ايجابية.

ان الصراع التنظيمي هو خلاف بين وجهات النظر بين طرفين أو أكثر ويعرف الصراع التنظيمي في هذا البحث بأنه حالة تظهر الخلاف بين مصالح الإدارة، وبجانب ظاهرة الصراع نجد إن الأداء لا يزال واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مراحلها المختلفة وتأثيره على نموها وبقائها وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، لذا فانه ينظر إليه كمؤشر مهم على فاعلية المنظمات بشكل عام.

ومع التطور التكنولوجيا ظهرت أساليب اتصالية جديدة ساعدة على تحديد أسباب الصراعات وإيجاد طرقا من شأنها ان تحد من الخلافات والصراعات بين العاملين في المؤسسات والمنظمات لما للاتصال من أهمية في تسير اهذه المنظمات والمؤسسات .

وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات الخدماتية التي تقدم النفع، والمصلحة العامة للمجتمع الذي تتواجد فيه إذ تؤثر وتتأثر به لكون أي مؤسسة لا يمكن العيش بمعزل عن محيطها، والتي بدورها تقدم العديد من الخدمات، وقد باتت مهنة التعليم من المهن التي توفرها الجامعات وهي مهنة صعبة وشاقة مما تتطلب جهد ومستلزمات الوظيفة، فتعددت مصادر الصراعات داخل

المؤسسة من مشاكل وجدالات ونقاشات بخصوص التعاملات بين الأفراد في المؤسسة لذا فإن الاتصالات دور فعال في بيئة العمل، والذي يؤدي إلى إنتاج علاقات جيدة إنسانية بكل أبعادها النفسية والاجتماعية والوظيفية، ويمكن أن ننظر إلى العملية الاتصالية في محيط الإدارة على أنها الوسيلة للوصول إلى جهود جماعة مثمرة ومشبعة فهي تعمل على إيجاد التماسك بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحقة لإشباعهم الادية والاجتماعي والنفسية في سبيل للوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها، ويعتمد الاتصال الجيدة على شعور الأفراد العاملين نحو بعضهم البعض وشعورهم نحو رؤسائهم ونحو العمل نفسه، حيث يتحدد مستوى نوعية العلاقات السائدة فيها بالرفع المعنويات الأفراد العاملين في المنظمة بقدر الدعم المادي والمعنوي لجهودهم، وإن كان توفر العوامل المادية المحفزة واللازمة أمرا حيويا بالنسبة للمنظمة لا يكفي لتحقيق محورها الاهتمام بالإنسان والسعي من أجل تلبية حاجاته وإرضائه نفسيا وماديا داخل المؤسسة التي يعمل فيها ، ومن هنا جاءت أهمية تناول الموضوع والذي قسم بدوره إلى خمس فصول.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- اسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع دور الاتصال في تسوية الصراعات المهنية داخل المنظمة، وتوسع فيه اكااديميا.
- التعرف على البناء التنظيمي داخل المنظمة
- الميل الشخصي للاطلاع على كيفية تسوية الصراع داخل المنظمة.
- الرغبة في اجاد حلول جديدة تستفيد منها المنظمات.

الاسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة في ميدان علوم الاعلام والاتصال، أنه يتطرق إلى دور الاتصال داخل المنظمات لتسهيل إدارة الصراع بها.
- التحضير الدراسات مستقبلية نتمنى أن نجريها في المستقبل.
- السعي لإعطاء نظرة شاملة على هذا الموضوع. كون هذه الدراسة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر.

2-أهداف الدراسة:

1-الأهداف العلمية

- الكل دراسة أو بحث هدي أو غرض حتى يكون ذا قيمة علمية فالغرض من الدراسة يفهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة وتهدف دراستنا الى:
- التعرف على مدى مساهمة الاتصال في تسوية الصراعات المهنية داخل المنظمة.
- السعي لمعرفة أهمية الاتصال في تشخيص الصراعات المهنية للحد منه داخل المنظمة.
- محاولة توضيح دور الاتصال وأسلوب تسوية الصراع للحد منه داخل المنظمة.

2-الأهداف العملية

لأي دراسة علمية أهمية يتضح من خلالها معرفة شيء معين يتعلق بمشكلة أو موضوع ما، حيث تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية، وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها و تكمن أهمية دراستنا في ضرورة الاهتمام بالاتصال كأداة تساعد في حل الصراعات وتنفيذ الأهداف المسطرة للمنظمة نظرة حول الدراسات والأبحاث التي تناولت إدارة الصراعات المهنية وإمكانية تطبيق نتائج هذا البحث على أرض الواقع في مجال الأعمال والتعرف أكثر على دور وأهمية الاتصال داخل المنظمة محاولين تشخيص ظاهرة الصراع المهني في البيئة التنظيمية للمنظمة. قد تسهم الدراسة الحالية في إضافة بعض المعرفة للمكتبة الجامعية.

3- اشكالية الدراسة

يعتبر الكثير من المتخصصين ان الصراع معوقا يحول بين المنظمة وتحقيق أهدافها حيث أن "النظرة التقليدية للصراع كانت سلبية وقاصرة، ويجب القضاء عليه بأية وسيلة، وتعتبره أيضا مرض يصيب المنظمة ويجب علاجه من خلال التخلص من مسبباته، في حين تعتبره النظرة الحديثة عملية ايجابية داخل المنظمة، وأمر حتمي لا يمكن التخلص منه بشكل غائي، وتتميز أيضا هذه النظرة بسعيها لإبقاء الصراع في إطاره المرغوب" بعد في التخفيف من تأثيراته وكل ما يحدث في إطار ما يعرف بإدارة الصراع التنظيمي والتي تعرف على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته وتخفيفه عند ظهوره بشكل كبير، وهذا من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم الصراع، والملاحظ داخل المنظمة أن الاتصال أصبح يثير اهتمام العاملين فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المنظمة، وهذا ما تأكدنا منه في الراسة السابقة **واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية** للباحثة زليخة منصوري واشرف بكري

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، كونه ضرورة حتمية المختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، فالحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنسيق وتنظيم الأعمال والنشاطات فيما بينهم بما يسمح بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة أقوال وأفعال وتبادل الأفكار والمعلومات والتي تكون مفهوم الاتصال، وباعتبار أن المنظمة تضم مجموعة من الأفراد فيها تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه.

إن أهمية الاتصالات في الحد من الصراعات تكمن في أثرها الفعال على أفراد في المنظمات، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها الحالة النفسية لطرفي الاتصال والغرض منه، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال

الفعال في رفع مستوى التفاهم بين افراد المنظمة وعدم ظهور الصراعات داخلها وتحقيق الرغبة لديهم، وتقبلهم لأهداف وسياسات المنظمة.

ومن هنا نادي المسؤولون في التنظيمات الإدارية بوجوب الاهتمام بالاتصال داخل المنظمة باعتباره العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، فإذا كان الاتصال جيد فانه يساعد بشكل كبير على أداء الأعمال بطريقة أفضل، ويزيد من الدافعية لدى الموظفين نحو أعمالهم، داخل المنظمة، أما إذ لم تكن هذه الأخيرة قادرة على تفعيل هذه العملية الإدارية فقد تؤدي إلى التعارض والاختلاف مع الأهداف المسطرة وبالتالي عدم فاعلية للمنظمة وعجزها عن تحقيق هذه الأهداف، وينتج عن ذلك صراعات بين العاملين والمسؤولين وهذا ما خلق نوعا من عدم الاستقرار ويفتح المجال للخلاف والصراع داخل المنظمة، باعتباره ناتج عن اختلافات بين جهتين نتيجة لوقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة في وجه أهداف ورغبات، جهات أخرى، لذا أصبح من الضروري على إدارة المنظمة الاعتراف به باعتباره سمة ملازمة لحياة المنظمات، فالصراع يعتبره الكثير من المتخصصين معوقا يحول بين المنظمة وتحقيق أهدافها حيث أن "النظرة التقليدية للصراع كانت سلبية وقاصرة، ويجب القضاء عليه بأية وسيلة، وتعتبره أيضا مرض يصيب المنظمة ويجب علاجه من خلال التخلص من مسبباته، في حين تعتبره النظرة الحديثة عملية ايجابية داخل المنظمة، وأمر حتمي لا يمكن التخلص منه بشكل غائي، وتتميز أيضا هذه النظرة بسعيها لإبقاء الصراع في إطاره المرغوب" بعد في التخفيف من تأثيراته وكل ما يحدث في إطار ما يعرف بإدارة الصراع التنظيمي والتي تعرف على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته وتخفيفه عند ظهوره بشكل كبير، وهذا من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم الصراع، والملاحظ داخل المنظمة أن الاتصال التنظيمي أصبح يثير اهتمام العاملين فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المنظمة.

وانطلاق من هذا سنحاول ضمن هذه الدراسة معرفة دور الاتصال في تسوية الصراعات المهنية داخل المنظمة، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على مستوى الصراع في المنظمة؟

ويندرج تحته عدة تساؤلات فرعية :

1- كيف تتسبب الأساليب الاتصالية بين المسؤولين والموظفين في اثارة الصراع؟

2- كيف تتسبب طبيعة الاتصال بين الموظفين في فشل تسوية الصراع؟

3-فرضيات الدراسة

- عدم التواصل بين الموظفين يؤدي الى انتاج الصراع في المنظمة .

- ضعف التواصل بين الموظفين يؤدي الى صعوبة إيجاد تسوية للصراعات.

4-تحديد مفاهيم الدراسة :

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة أمر مهم ولازم في البحوث الاجتماعية، فمفاهيم دراستنا تتمثل في الاتي:

1- الاتصال :

أ - الاتصال لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication وهو الكلمة اللاتينية communes التي تعني الشيء المشترك وفعالها communicate أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.¹

والاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية²

ب - الاتصال اصطلاحا: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه

¹ محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19

² بن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن.2003.ص 868

الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف¹.

يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على أنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف².

ج - التعريف الاجرائي : هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة

2- الاتصال الداخلي :

يمكن أن يعبر عنه بأنه الاتصال الإدارة العليا للمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي ومن الممكن التعبير عنه بأنه الاتصال التنظيمي الذي يتم ر أسياً وأفقياً داخل المنظمة³.

وكذلك هو الذي يتم بين الموظفين العاملين في المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتها، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل نازل (هابط) أي أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل تنظيم أو على شكل اتصال صاعد أي من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي اقتراحات أو ترقبات أو طلب إنجازات أو قد تكون على اتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤوس الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنظمة وتحقيقها⁴.

¹ - رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002، ص12

² - فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010، ص 24

³ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، الإسكندرية - مصر، الناشر مؤسسة النشر الجامعة 2007، ص129

⁴ - محبوبي المنصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص 06-07.

التعريف الاجرائي:

3- الصراع :

أ - تعريف الصراع لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

والصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية conflict's والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.

والصراع يعني conflict أي الصدمة choc ويعني كذلك la lute أو القتال combat أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أم غير رسمية¹

ب - تعريف الصراع اصطلاحا : يعرف الصراع على أنه عملية من العمليات الديناميكية داخل البناءات التنظيمية ويتلزم وجود الصراع بالقوة بصفة متلازمة ومستمرة لأن توزيع القوة وعلاقتها تؤدي إلى صراع، فالصراع ناتج عن جوهر القوة ومصدر لها.²

يتضح من خلال هذا التعريف أن الصراع جوهره نشاط الفرد نحو هدف حيث أنه عادة ما ينشأ نتيجة لتعارض المصالح داخل النسق الكلي للمنظمة.

ج - التعريف الاجرائي للصراع : هو خلاف بين مجموعة من افراد من اجل الوصول الى هدف او خلاف حول قضية ما داخل المنظمة.

4- المنظمة :

هناك تعريفات عديدة لمصطلح المنظمة وحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لها إلا من خلال الدراسات العديدة فإنه يمكن تحديد خمس تعريفات رئيسية للمنظمة كالتالي:

¹ - شمس الدين زبيغة، نعيمة عدالة، الاتصال التنظيمي وادارة الصراع داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2018/2017، ص 12.

² - المرجع السابق، ص 13

المنظمة من المنظور السلوكي: هي عبارة عن مجموع سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينهما.

المنظمة من المنظور الاجتماعي: هي تنظيم اجتماعي هادف تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.

المنظمة من المنظور الهيكلي: هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الأدوار كالعلاقات تبادلية.

المنظمة من المنظور الوظيفي: عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنتظمة مثل: التخطيط، والتنظيم، وإنتاج السلع، وتقديم الخدمات. : المنظمة من المنظور الإداري: هي مجموعة من العاملين، رؤساء ومرؤوسين، قادرين على التواصل فيها بينهم وراغبين في المشاركة بالعمل معا لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقا وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا.¹

- **التعريف الإجرائي للمنظمة:** هي عبارة عن نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف مسطرة.

6- الدراسات السابقة :

1- الدراسة الاولى :

للطالبة خنيفر وفاء معنونه بدور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

وتهدف الباحثة من خلال دراستها الى مجموعة من الاهداف محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة وإبراز أهمية الإتصال الداخلي في التسيير الحسن المؤسسة كما تقوم تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي المؤسسة و

¹ - شمس الدين زيغة، نعيمة عدالة، مرجع نفسه، ص 16

معرفة الاستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة من طرف BNA بحيث طرحة الاشكالية التالية :

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟

تفرعه عنه عدة اسئلة :

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
 - ما مدى مساهمة الإيصالي الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟
 - ماهي معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
- وللإجابة علي التساؤلات المطروحة قامت الباحثة بصياغة الفرضيات والتي تعتبر إجابات مقترحة للتساؤلات السابقة

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال.
 - وسائل الإتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الإتصال بين أطراف العملية الاتصالية.
- وللإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه استخدمه المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن تم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، كما انتهجه الباحثة أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية).

ومنه توصله الطالبة الى النتائج التالية :

الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه (التعامل مع أموال الزبائن) وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الإتصال أحيانا في شكل شكاوى، أما فيما يخص الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين.

- تؤثر وسائل الإتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم

بالبريد الإلكتروني إلا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب

- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الإتصال.¹

اما الاستفادة من هذه الدراسة تكمن في فهم دور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية ومنها استفدنا من دور الاتصال في المؤسسة.

2-الدراسة الثانية :

للطالبين كحلي خالد، خرخاش زين الدين، واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال و تسويق، جامعة محمد الصديقي جيجل.

تهدف هذه الدراسة للوقوف على واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية حيث حاولت إبراز مكانة الإتصال الداخلي، كونه عملية حيوية وديناميكية يوطد العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة مما يساعد على تحقيق التكامل والتناسق بين مختلف وحداتها وأقسامها الإدارية، ولكي يحقق الإتصال الداخلي هذه المطالب من الضروري أن يكون فعالا من خلال اتجاهاته، قنواته ووسائله المستعملة طرح الطالبين الاشكال التالي : الى اي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تحين اداء مديرية الادارة المحلية لولاية جيجل ؟

تفرع عنها عدة تساؤلات فرعية

1. ماهي مكانة الاتصال الداخلي في مديرية الادارة المحلية لولاية جيجل؟

2. فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في مديرية الادارة المحلية لولاية جيجل؟

3. ماهي اهم صعوبات الاتصال الداخلي في مديرية الادارة المحلية لولاية جيجل؟

¹ - خنيفر وفاء معنونه بدور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013/2014.

للإجابة على هذه الاسئلة والوصول الى نتائج الدراسة المتوقعة قام الطالبين باقتراح الفرضية الرئيسية يلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا في مديرية الادارة المحلية لولاية جيجل تفرعه عنها عدة فرضيات :

يحتل الاتصال الداخلي مكانة هامة في مديرية الادارة المحلية لولاية جيجل تعتبر الوسائل المكتوبة من اهم الوسائل التي تساعد على السير الحسن للمؤسسة.

يواجه الموظفون صعوبات تنظيمية بمديرية الادارة المحلية لولاية جيجل اما منهج الدراسة واداته اعتمد الطالبين على المنهج الوصفي التحليلي واما اداة الدراسة اعتدى على استمارتي الاستبيان والمقابلة ومنه وصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الإتصال الداخلي يساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة العمومية خاصة في ظل التكنولوجيات الحديثة الإتصال.¹

التعقيب على الدراسة تمكن الدراسة من ان الاتصال يساهم في تحسين اداء المؤسسة وهذا ما افادنا في بناء فرضيا الدراسة واهدافها واهميتها.

3- الدراسة الثالثة :

للتالبتين زوليخة منصوري واشراف بكري، **واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل.

ان الصراعات ظاهرة تسود مختلف المؤسسات او المنظمات، بحيث يمكن أن تكون هناي صراعات إيجابية والتي بدورها تتدخل فيها الإدارة، لهذا هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية. والتي كانت اشكاليتهما ما هو **واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ؟** والتي نتجة عنها عدة تساؤلات فرعية

¹ - كحلي خالد، خرخاش زين الدين، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال و تسويق، جامعة محمد الصديقي جيجل، 2018/2017.

1. هل تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟
 2. هل تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات تطرق الطالبين الى اجابات مقترحة تمثله في الفرضية العامة وهي يوجد صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، و يتفرع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الآتية:

- تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.
 - تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.
- وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع، وذلي بتوزيع عينة مكونة 05 عامل من أصل 155 مختارة بطريقة عشوائية، إلى جانب أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان. وقد خلصة هذا الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:
- العمال يقرون بوجود الصراع بالمؤسسة بنسبة كبيرة و يرتبط الصراع بالخدمات الاجتماعية أو الترقية، ويمكن أن يربح ذلي إلى أسباب أخرى مثل أسباب شخصية أو اجتماعية.
 - أن الترقية بنوعها ليست سببا مباشرا وليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع.
 - يمكن اعتبارا لخدمات الاجتماعية سببا في حدوث الصراع في المؤسسة.
- من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى أنه يوجد صراع داخل المؤسسة إلا أن لا يرتبط بمؤشرات دراستنا.¹

4- الدراسة الرابعة: للطلبة قبائلي حياة معنونة "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لا نجاز القنوات " مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان 2017 تطرقت إشكالية البحث إلى نشأة الاتصال وتطوره ثم تناولت أهمية الاتصال الداخلي كعنصر هام لممارسة العملية الإدارية ثم تحدثت عن المنظمات الجزائرية بمختلف أشكالها وأحجامها وربطها

¹ - زوليفة منصوري واشراف بكري، الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة ورقة 2016/2015.

بالاتصال الداخلي وكان التساؤل الرئيسي كالتالي : ما هو الدور الذي تؤديه استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وتفرعت عنه أسئلة فرعية كالتالي :

ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ ماهي المكانة التي يحتاجها في المنظمة ؟

- ما هو المقصود باستراتيجية الاتصال الداخلي؟

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

وقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة كالتالي :

1. لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد
2. تعتبر لاستراتيجية الاتصال الداخلي عامل من عوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
3. التنظيم المركزي أحد أهم العوامل المساهمة في الحد من الكفاءة الاتصال الداخلي في المنظمة الجزائرية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ومكانه الاتصال الداخلي في المنظمة و تأثير المتبادل بينهم، بينما تلخصت أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار وتسيير المنظمة.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهمية الاتصال الداخلي، أما بالنسبة لمجتمع واداة البحث فقط تمثل في عمال الشركة الوطنية لا نجاز القنوات وكانت العينة العشوائية بلغت 50 عامل من إطارات و أعوان التحكم و أعوان تنفيذ لهذا اعتمدت على المقابلة الشخصية مع المسؤول عن دائرة في الشركة أما الملاحظة اعتمدت عليها من خلال الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالشركة كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الجانب الميداني. و توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- نقص الكفاءات الشابة وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة بالنسبة لمشاكل الاتصال فكل جزء في هذه المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط.

- استراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الاستراتيجيات الأخرى حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية.¹

وفي هذه الدراسة استفدنا في جمع المعلومات حول المنظمة واهدافها واهميتها.

5- الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي استعرضناه استفدنا من مجموعة من النقاط :

1. الاطلاع على مجموعة من عناوين الكتب والدراسات التي تخدم موضوعنا.
2. الاطلاع على الجوانب المختلفة لموضوعنا حيث تناولت كل الدراسات جانب معين.
3. الوقوف على الدراسات الميدانية لكل دراسة، حيث اطلعنا على طريقة كتابة استمارة الاستبيان وتقسيمها الى محاور وصياغة الأسئلة....الخ.
4. بناء خطة الدراسة وجانبها المنهجي
5. الاطلاع على مناهج الدراسة وتحديد منهج دراستنا.
6. بناء اداة الدراسة
7. الاطلاع على نتائج هذه الدراسات والاعتماد عليها في تدعيم نتائج دراستنا ومقارنة هذه الأخيرة بنتائج هذه الدراسات.

¹ - قبائلي حياة : استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لا نجاز القنوات، مذكرة ماجستير في علوم

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الاتصال داخل المنظمة

تمهيد

مع التعقيد الذي تعرفه المؤسسات حاليا سواء من ناحية التنظيم، التكنولوجيا المستعملة ضخامة الموارد المالية، المادية والبشرية، واشتداد المنافسة أصبحت المؤسسات تقوم بتوسيع علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي ومحاولة تعزيز وتنمية هذه العلاقة سواء مع العاملين بالمؤسسة أو المتعاملين معها من البيئة الخارجية ولهذا الغرض عملية الاتصال تزداد أهميتها يوميا بعد يوم خاصة مع تطور التكنولوجيا الحديثة، فعملية الاتصال ليست سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون. بل هي عملية معقدة وصعبة تتضمن عددا من العناصر والخطوات يجب التخطيط لها مسبقا بحيث لا يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد ومع ذلك التطور تعددت وتتنوع كذلك وسائل الاتصال ونماذج وطرق بث واستقبال الرسائل.

اولا مدخل إلى الاتصال

يعد الاتصال القوة الدافعة في العلاقات البشرية وهو العنصر الحاكم في قيام أي مجتمع إنساني وفي عمليات التفاعل الاجتماعي. وخاصة في المؤسسة الاقتصادية.

1- مفهوم الاتصال

ليتضح مفهوم عملية الاتصال أكثر يستحسن إعطاء نبذة تاريخية عن الاتصال في الأول وهي كالآتي:

2- مراحل نشأة الاتصال:

إن الاتصال عبارة عن نشاط إنساني رافق الحياة الإنسانية ومسيرتها منذ البداية ويرى علماء اللغة وغيرهم من المهتمين أن عملية الاتصال الإنساني لم تولد مكتملة وإنما مرت بمراحل من التطور على النحو التالي¹:

1/1- مرحلة ما قبل اللغة: وقد استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة وغير المباشرة والإشارات اليدوية والجسدية والنار وغيرها من الوسائل.

1/2 - مرحلة نشوء اللغة: وفيها تطورت الإشارات إلى رموز صوتية مفهومة، تحمل فكرة من شخص لآخر أو إلى جماعة من خلال المحادثة المباشرة.

1/3- مرحلة الكتابة: والتي لا تشترط وجود المرسل والمستقبل معا كما يحصل في المحادثة المباشرة وبذلك اتسعت دائرة الاتصال ووسائله.

1/4- مرحلة اختراع الطباعة: جاءت على يد الألماني جوتنبرغ التي أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل كتب ومجلات وصحف وغيرها، مما أسهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع.

1/5- مرحلة تكنولوجيا الاتصالات: وفيها اخترع الهاتف والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية وظهرت شبكات الاتصال والمعلومات.

¹ زكي مصطفى عليان "أسس الإدارة المعاصرة" دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص 235

3- مفهوم الاتصال:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين المختصين في علوم الإعلام والاتصال، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال: يعرف علماء النفس الاتصال على انه " العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين¹.

ويعرفه خضير كاظم حمود في كتابه على انه " وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة². ويعرفه بعض الكتاب العرب على انه " العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات³.

ويعرفه lazary من خلال " إيصال المعلومات بهدف تغيير سلوك المستقبل⁴ وبناء على التعاريف السابقة وما فهمناه منها عن الاتصال سنحاول إعطاء تعريف شامل له:

الاتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد ويتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة بهدف تعديل سلوك الآخرين وتوحيد الفكر وخلق التفاهم المتبادل وتتخذ القرارات في المنظمة .

4- عناصر العملية الاتصالية وخصائصها:

1- عناصر العملية الاتصالية

يتفق جميع الباحثين والمختصين في مجال الاتصال على خمسة عناصر اساسية وهي:
المرسل - المرسل إليه - الرسالة - القناة- التغذية العكسية (رجع الصدى)

¹ محمد إسماعيل " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005 ص 359

² خضير كاظم حمود" مبادئ إدارة الأعمال، دارإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص348

³ محمد أبو سمرة" الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، (2009 ص10

⁴Lasary « économie de l'entreprise » (sans maison d'edition, Alger, 2001) p 163.

أ- المرسل :

هو الجهة التي تبعث وترسل معلومات أو أفكار أو آراء أو انطباعات أو بيانات بقصد إثارة سلوك محدد. قد يكون فرد من المؤسسة أو خارجها، أو جماعة أو مؤسسة ككل في حد ذاتها.¹

ب- الرسالة:

بعد إتمام عملية الترميز يتم تنظيم تلك الرموز في شكل رسالة فهي جوهر العملية الاتصالية فبدون رسالة لا يكون هناك اتصال ويرسلها المرسل إلى المرسل إليه بهدف التأثير في سلوكه عبر قناة مناسبة.²

ج- المرسل إليه :

وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة لان العملية الاتصالية تتطلب على الأقل طرفين.³

د- قناة الاتصال:

فهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المرسل إليه بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة وقد تكون حسية أو مرئية أو كتابية أو سمعية أو جميعها معا.

هـ- التغذية العكسية :

قد لا يعرف المرسل أن رسالته قد وصلت سليمة وبالشكل المراد إلى المرسل إليه إلا إذا رد عليه المرسل إليه. وهذا الرد يسمى بالتغذية العكسية أو التغذية الراجعة أو إرجاع الأثر. فيصبح المرسل إليه هو المرسل، والمرسل هو المرسل إليه.⁴

2- خصائص الاتصال:

¹ محمد قاسم القريوتي " مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، ط2006، ص3، 289.

² محمود سلمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2008، ص4، 241

³ محمد قاسم القريوتي (مرجع سبق ذكره) ص289

⁴ احمد الخطيب " الإدارة الحديثة: نظريات ونماذج واستراتيجيات حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009 ص

من التعاريف السابقة نستطيع استنتاج عدة خصائص أو مميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

✓ إن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل.

✓ إذا خلا الاتصال من وجود معين ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالاً كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لإتمام عملية الاتصال.

✓ إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق.

✓ يهدف الاتصال كذلك إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين، وهو من بين المهام

✓ ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الاقتصادية.

✓ يتضمن الاتصال نقل المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

✓ يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات المحتملة.

✓ يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت المرسل.

5- أنواع الاتصال

لقد كتب الكثير عن الاتصال، ولكن المصادر في هذا المجال لم يتفقوا على تصنيف

واحد لأنواع المختلفة للاتصال. وبشكل عام هناك نوعان من الاتصال في أي مؤسسة

وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

1- الاتصال الرسمي :

بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته

مضمونة، ويتم عادة في إطار التنظيم، ويتعلق مباشرة بالعمل ويسير وفق أساليب وإجراءات

¹ ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 15-

وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما انه غالبا ما يكون موثقا بصور مكتوبة 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:

1/1 - الاتصال الصاعد: الاتصال 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 الاتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها¹.

1/2 - الاتصال النازل: وهو الاتصال من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المؤسسة، أي من الرئيس إلى المرؤوس، ويكون هذا النوع من الاتصال 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 فان 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 أداءه .

1/3 - الاتصال الأفقي: يتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد ولا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين

¹ زكي مصطفى عليان (مرجع سبق ذكره) ص 266، 268

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.¹

1/4- الاتصال المتقاطع: أو ما يسمى بالاتصال القطري فيحدث عندما يتم الاتصال 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 الاتصال مائلا وليس صاعدا أو نازلا.

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

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

بالإضافة إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي كنوعين رئيسيين هناك أنواع أخرى يمكن إدراجها ضمن الاتصال الرسمي أو غير الرسمي²

1-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

¹ احمد الخطيب مرجع سبق ذكره ص 323-333

² زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ص 267-268

على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات أو قد تكون على شكل اتصال أفقي بين المدراء أو الرؤساء من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها.¹

2-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.²

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

1-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 تقييمية متعلقة بتقييم سير العمل وغيرها من العمليات الرسمية داخل المؤسسة، وتكون انضباطية من

¹ محمد ابو سمرة، مرجع سابق ص 58-59

² صباح حميد علي "الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال" (دار حامد للنشر، الأردن، 2007) ص

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.

2-الاتصال 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.¹

ثانيا- الاتصال الداخلي

أولا- مفهوم الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأقران الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار،

¹ ناصر قاسمي "الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية"(ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011)، ص

ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيخاً "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".¹

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات. كما تعرفه منال طلعت محمود الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.² ويعرفه عبد الحميد درويش " بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار .

ويعرفه أحمد البدوي " بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها".³

ثانياً - أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية :

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.⁴

¹ رضوان بلخيري: مدخل للاشتغال والعلاقات العامة ، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013

² منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص 22

³ رحى مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 82

⁴ محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269

ثالثاً - أهداف الاتصال الداخلي

• أهداف خاصة بالعاملين :

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.¹

• أهداف خاصة بالقيادة: وتطور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة المساعدة على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة

• أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.²

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترخيص مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ

¹ خيربي خليل الجميل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979، ص 35

² Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995, P43

بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.¹

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في محلها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخي الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودوره في المؤسسة ما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.²

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.³

يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بأثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد
- تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل

¹ محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996، ص 469

² صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004، ص 117.

³ نفس مرجع السابق، ص: 130.

- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.

- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمرهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

رابعاً - أنواع الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

أولاً: الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينها جميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي¹:

- قانوني

- مكتوب

- متعلق بالعمل مباشرة

- يتم داخل التنظيم

- متعلق به

- ملزم للأطراف

¹ عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص: 93

أما أهداف الاتصال الرسمي فتتمثل في نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم.¹

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.²

وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- **الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

ب- **الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء للمؤسسة أو

¹ الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر، 1988، ص 8

² محمد بهجت جاد كشك، مرجع سابق، ص 2

تسبب له الانزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء. ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.¹

ج- **الاتصال الأفقي:** وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:²

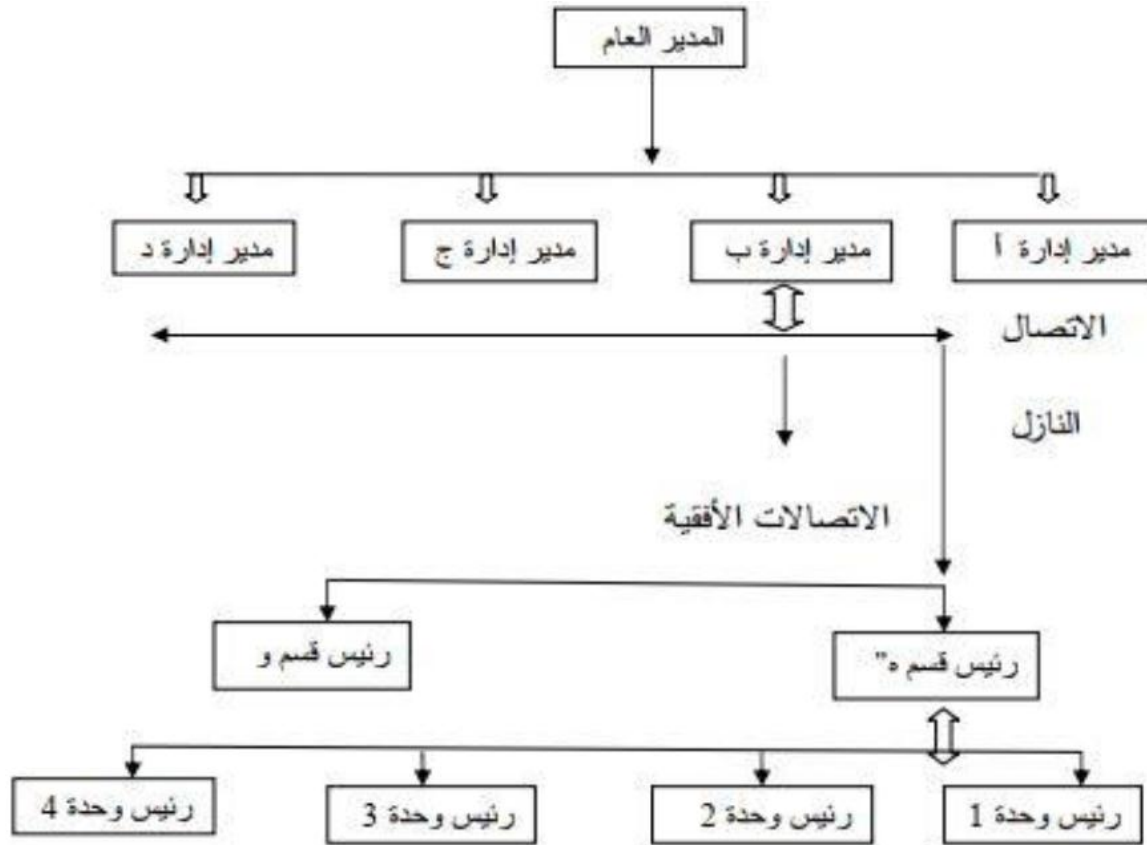
- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالاتصال المباشر.³

¹ ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 3، 32

² محمد منير حجاب و الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص3

³ عتوي مصطفى وأهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص194

والشكل رقم 1 يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية:



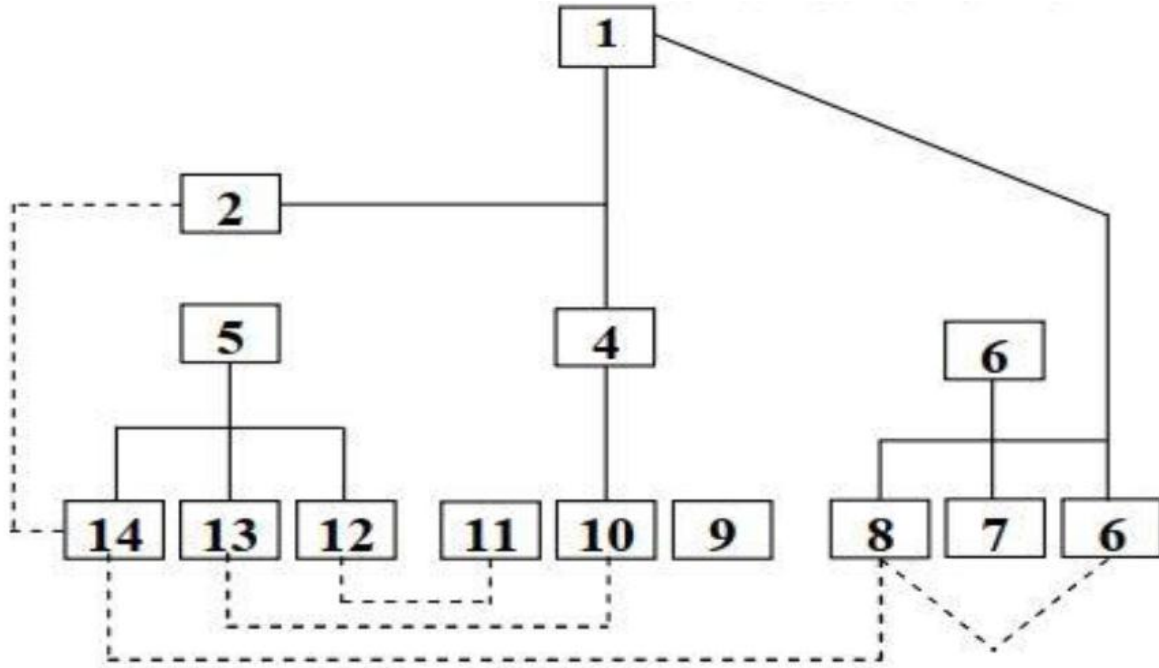
المصدر : محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.

ثانيا: الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.¹ لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.²

¹ مصطفى حجازي : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص119.

² عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص24.

والشكل 2: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية :



المصدر : رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الجسور، الجزائر، 2013 -

- شبكة الاتصال الرسمي : خطوط مستمرة تربط بين الهيكل التنظيمي.

- شبكة الاتصال غير الرسمي: خطوط منقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية.

خامسا- أساليب الاتصال الداخلي ووسائله:

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال وأساليب الاتصال في ثلاث هي:

أسلوب الاتصال الكتابي، أسلوب الاتصال الشفهي، أسلوب الاتصال التصويري.

أولا: أسلوب الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال في المزايا التالي :

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

وهذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة والإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب وتوثيق إثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة¹ واعتمادا تاما وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى إنجاز أعمالهم، ولأنه يمكن لهذا النوع من وسائل الاتصال أن يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل بالتفكير في نقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

وهذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ص 39

كما أن النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أعلى إلى أسفل من العاملين إلى المدير والإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير وحتى تغضبه .

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة، عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

ولكي تتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة الموضوع الرسالة، والهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسئولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية، والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها. حيث طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة سوف نشرح قسم منها فيما يلي:

1.1 التقارير : وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها.

والتقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل، أو متابعته يجب أن تكون موضوعية، وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها يصوره واضحة وصريحة وذلك لتوفير وقت المسئول عندما يتفحص الأمور .

وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي القراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة ومجدية.

2.1 المذكرات والمقترحات: وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وعن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات، التي تخص العمل والمؤسسة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات للمسؤولين إلى العاملين، بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب أو لمجرد تذكر ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

وهذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات والإقتراحات التي تفيد العمل، والقيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية والاهتمام به، على المسؤول أن يقبله ويقوم بدراسته ويثني على من قام بهذه الاقتراحات ويشجع استعماله من قبل العاملين وهذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ.¹

2.1 الأوامر والتعليمات: تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء

الأوامر، أو الإرشاد والتوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ من طرف المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين،

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، دار وائل - الأردن، ط1، 2001 ص 235-234-

وأن لا يكون فيه التباسا في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها، ومهم جدا الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم. ويفضل أن تجمع كل الأوامر والتعليمات والقرارات في كتاب يعرض على العاملين والموجودين في المؤسسة، وخصوصا الجدد، في حين دخولهم إلى العمل والمؤسسة كي تساعدهم في معرفة الأمور السابقة والموجودة، وما يطلب منهم، والأمور التي تسر مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحدد أو تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها.

2. **الشكاوى:** وتحدث في معظم الأحيان عندما تكون الأسباب قاهرة لها، وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعدادا كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوى في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالصورة والشكل المطلوب في هذا الوضع من الممكن والمحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوما أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم. والشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، والقيام بفحصها ومعرفة أسبابها والقضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة والشكل الصحيح، ومن المؤكد أن الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالأهمية والمكانة عند الإدارة، والإحساس بإزاحة الظلم عنهم، والمظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به.¹

¹ عمر عبد الرحيم: نصر الله : مرجع سابق، ص 236

بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة، والقصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها وسمعة العاملين فيها، لذلك يجب أن نتوسع في الاعتماد عليها وأن نقوم بمعاقبة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة، أو أن تحمل الشكاوي غير الموقعة.¹

ثانياً: أسلوب الاتصال الشفهي: هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعاً وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكنه القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون، وتشجيع الأسئلة والإجابات أو من الممكن والمحمّل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل وغير مجبر.²

1.2 المحادثة الشفوية: هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص 412

² عمر عبد الرحيم: نصر الله : مرجع سابق، ص. 223

بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية.

وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، وإذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوى أو التظلمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها.¹

ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير. لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ والعبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.²

إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين، وهذا بطبيعة الحال يشعرهم بمدى أهمية وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب.

المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات): وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية والتي تتمثل في تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان، وبما أن هذا النوع يؤدي

¹ محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص93

² المرجع نفسه، ص94

إلى تجميع الكثيرين من العاملين مع لعض في نفس الوقت والمكان، فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء والأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين. وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.
 - يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له
 - على رئيس الاجتماع أن يكون ملماً بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة وشاملة، وأن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية.
 - يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعنيهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع.
 - يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب.
 - يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة والرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملين، واقتراحاتهم ومناقشاتهم، وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.
 - يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع والنتائج التي يصل إليها المشتركين وتوزيعها على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.¹
- المقابلة (المحادثة):** وهي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، وهي عبارة أيضاً عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، وتعتبر المقابلة أداة هامة جداً من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسات التي تستعمل عندما تريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماماً كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرؤوس وحتى تكون المقابلة ذات فائدة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

¹ عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979، ص.140

- وفي الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصا للمسؤول.
- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، والبساطة والثناء.
- شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه التام له، ولما يقوله حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.
- أثناء المقابلة يجب ألا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.
- خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء، أو أن يكون واضح فيما يقوله.
- على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات التنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة
- لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات والمرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وأكثر إقناعا للمرسل إليه.¹

ثالثا: أسلوب الاتصال التصويري:

هذا الاتصال يعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث نتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 142، 143

فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا وصامتا ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت، وفي نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها ايجابيات وسلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.¹

هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في انه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات والأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، والتي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل والمستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات وتغييرات ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.²

وهناك وسائل الاتصال بالمستخدمين والعمال تستخدمها كثير من المؤسسات وأهم هذه الوسائل:

1.3 اللوحات الخشبية: وهي من وسائل الاتصال المنتشرة، وتعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه، وتعتبر الطرقات وصلات الأكل من الأماكن المفضلة، ويتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال، ويلاحظ في الرسائل

¹ كمال بربر : عملية نظام الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996، ص 323

² إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص، 247

الإخبارية الواردة بما أن تكون مختصرة ومتعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف الخاصة بشؤون العمال، وما يعاب على استخدام اللوائح والتعليمات والتحذيرات الخاصة بشؤون العمال، ومما يعاب على استخدام اللوحات انه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة مدة لطويلة والواجب وضع البيانات لمدة قصيرة.¹

مجلة المؤسسة: تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم، لتحسين العلاقة بينهم ومباشرتها وتدعيمها مما يعود بالخير عليها. تمتاز مجلة المؤسسة بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة وإخراجها يجعلها قادرة على أن تنقل صورة صادقة إلى الجمهور، بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، ومن المعروف أن المطبوعات الخاصة بالعمل والموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم وفي مقدمة تلك المطبوعات المؤسسة.

تختلف مجالات المؤسسة في تحريرها وإخراجها حسب الجمهور الذي نشأت من أجله، وهناك أنواع مختلفة لهذه المجلة أهمها:

أ- مجلة المؤسسة الخاصة بالأفراد.

ب- مجلة المؤسسة الخاصة بالموزعين ووكلاء البيع.

ت- مجلة المؤسسة الخاصة بالمستهلكين.²

لذلك نرى أن كلما حوت المجلة أخبار الأفراد الخاصة وصورهم كلما اشتركوا في تحريرها وزاد اهتمامهم بما وساعدهم على نجاحها.

وعموما تتم الاتصالات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل منها:

- المقابلات الخاصة.

- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة .

- المكالمات الهاتفية .

¹ فؤاده البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص 240، 241

² عمر عبد الرحيم نصر الله : مرجع سابق، ص 243

- المجالات والجرائد الداخلية التي تصدرها المؤسسة .
- الخطابات البريدية المباشرة.
- الملصقات الدورية الخاصة .
- النشرات الدورية الخاصة.
- الصور والأفلام السينمائية .

ثامنا - معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

أولاً: معوقات الاتصال: تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:¹

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.

- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين .
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا .
- عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهياكل.
- عدم وضوح الأهداف غير محددة وغير قابلة للقياس.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية .

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

أ- **العقبات المادية:** كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في

¹ رواية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 73

المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع للوقت وسببا للملل والضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف المسطرة .

ب- **العقبات الشخصية:** وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتة وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

ج- **العقبات اللفظية (التعبيرية):** تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا وغير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض. كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العملية والمهنية وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.¹

ثانيا: طرق تحسين الاتصال : يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثيرة للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة .
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

¹ راوية حسن: مرجع نفسه، ص 77

- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي كالتالي:

- نمط الاتصال الرأسي الهابط.

- نمط الاتصال الرأسي الصاعد

- نمط الاتصال الأفقي

- نمط الاتصال الرأسي الهابط: في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .

- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.

- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

- يجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم العملية الاتصال

- نمط الاتصال الرأسي الصاعد:

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

- يجب أيضا ألا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط.

- نمط الاتصال الأفقي:

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة.
- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية .
- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 77



الفصل الثالث

الصراع التنظيمي في المنظمة



تمهيد :

تتعرض المنظمات الى صراعات داخلية على مستوى التنظيمات الاجتماعية سواء كانت ذلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، وهذا راجع الى العديد من الأسباب، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضا و ذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية، الداخلية والخارجية عليه، لا تخلو أي منظمة من وجود اختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة مما قد يؤدي إلى حدوث الصراع، ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية باعتبار الإنسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الإنسانية له، واعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة وبالتالي يخدم المصلحة العامة للمنظمة، ولم يكن الصراع معترف به كظاهرة موجودة أساسا داخل المنظمة التنظيم باعتبارها ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها.

1- تعريف الصراع:

يعرف Boudin الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".¹

- يعرف March&Simon الصراع التنظيمي بأنه "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل".

- يعرف Cosser الصراع التنظيمي بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".²

- تعريف هاني عبد الرحمان صالح الطويل: يعرف الصراع بأنه: "تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والاداء".

- تعريف القحطاني: الصراع التنظيمي هو "إرباك أو تعطيل الوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل".³

- يعرفه مصطفى بأنه: "عملية الخلاف والنزاع التي تنشأ كنتيجة حتمية التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم هؤلاء الأفراد".

- ويمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه: "عبارة عن الظرف، أو المجال الذي يحدث فيه تعارض المطالب واهتمامات وأهداف كل من الطلاب، المدرسين، الموظفين، الإداريين داخل المدارس، وذلك فإن الصراع يمثل في الموقف السلبي.

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، الأردن، عمان 2005، ص 363 .

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 365.

³ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط3، عمان ، ب س، ص92، 93 .

2- مفهوم الصراع:

عرف كل من "كوك وهان ساكر"، الصراع بأنه "عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة"، بينما يوضح كل من "تشير موهورن، وهانت، و أزيورن، أن الصراع في حقيقته يمثل اختلاف الأطراف وعدم اتفاقهم على موضوعات جوهرية أو لوجود تنافر وجداني بينهم".

وعرفه روبنز بأنه "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا أو يوشك على أن يؤثر سلبا نحو شيء ما يهتم فيه الطرف الأول".

كما عرفه الحمود بأنه "حالة اضطراب وتعطل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه".¹

3 - مراحل عملية الصراع

يمكن لأي صراع أن ينفجر بصفة فجائية دون مقدمات مثل توقف أجور العاملين بسبب أزمة مالية طارئة، أو أحداث حركة في مناصبهم دون أي إشعار مسبق من طرف الإدارة، ويمكن أن تتسارع وتيرة الصراع كما يمكن أن تختصر مرحلة فينفجر بصفة فجائية، ويمكن أن يمر عبر عدة مراحل منطقية كان تكون له أسبابه المباشرة وغير المباشرة، وتوفر الظروف التي قد تسمح بظهور الصراع والأسباب التي تدفع إليه ويعني شعور الأطراف المعنية بوجود شيء ما غير عادي في العلاقات الإنسانية مصدرها الصراع على الموارد أو السلطة أو القيم وغيرها.

والحقيقة 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

¹. سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور نقترح (أطروحة دكتوراه: الإدارة التربوية)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1428هـ، 2007، ص 154.

صراع الى آخر ومن حالة إلى أخرى، وبذلك تتعدد الاحتمالات التي يمكن وضعها كمرحل يمر عبرها الصراع من قبل ظهوره الى انفجاره وحله.

وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصور لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج Pondy وهو الأكثر شهرة والأكثر شمولية لفكر الكتاب وطبقا لهذا النموذج يمر الصراع بخمسة مراحل وهي كالتالي:

1- مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن¹.

2- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

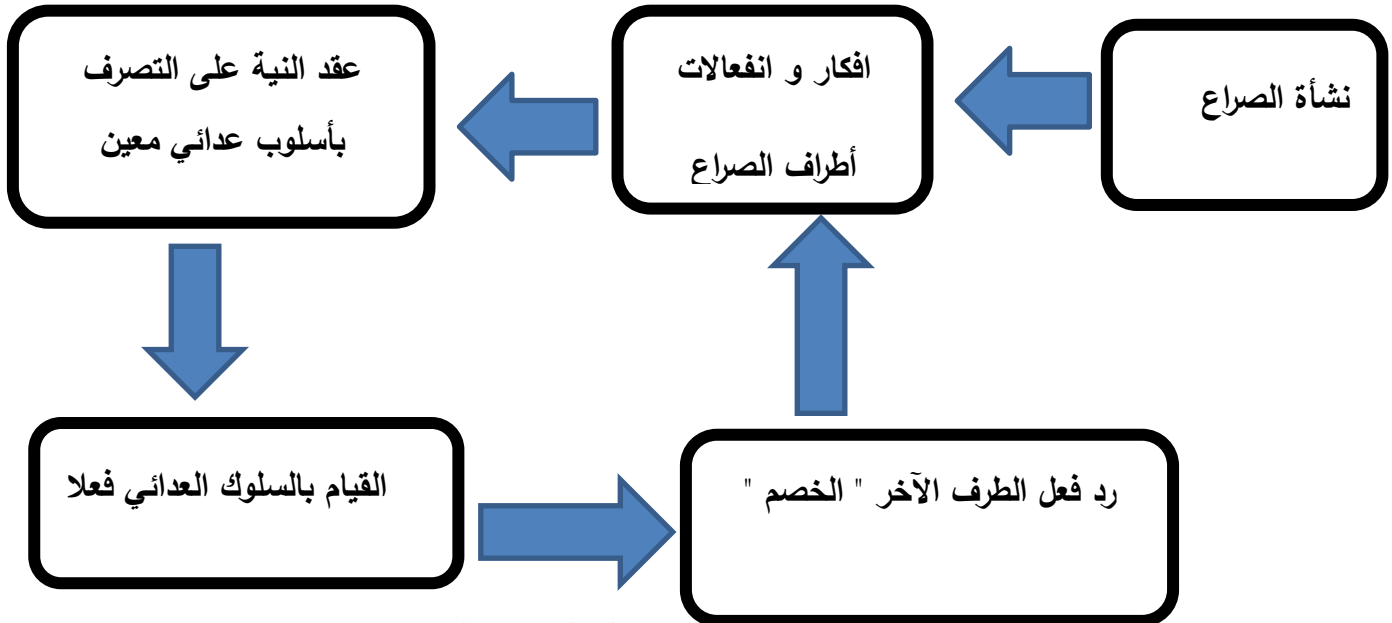
3- مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

4- مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع من الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم

¹ سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم النملة، المرجع السابق، ص 154.

ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك¹



الشكل رقم (1) يوضح مراحل الصراع الخمس .

المصدر: ماهر أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2004 ص 56.

4- أسباب الصراع التنظيمي

لقد تعددت أسباب الصراع التنظيمي واختلفت داخل التنظيم فهي إما حسب فردية أو جماعية أو تنظيمية أو اجتماعية ونذكر منها

1- التنافس على الموارد: حيث أن المؤسسة تتيح موارد طاقتها وظروفها، إلا أن الطموحات الشخصية للأفراد تدفعهم إلى التسابق من أجل الحصول عليها وهذا ما يؤدي إلى حدوث الصراعات بين الأفراد، ومسؤولية هذه النتائج تقع على عاتق المؤسسة حيث أنها

¹ سلمان بن ابراهيم بن عبد الكريم النملة، نفس المرجع، ص 155.

المسؤولة عن إدارة هذه الموارد وكيفية توزيعها بعدل بين الأفراد على حسب معايير الأولوية وذلك تفادياً لحدوث أي صراعات.

2- تضارب المصالح: يحدث الصراع عندما يظهر الميل لإعلاء المصلحة الخاصة عن المصلحة العامة سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات.

3- حدوث ازدواجية أو تداخل في الأعمال: ينشأ الصراع في هذه الحالة عندما يطالب فرد أو أكثر القيام بالعمل نفسه، وهذا يؤدي إلى احتدام أم الصراع بينهم وذلك من أجل تمسك فرد بهذا العمل وطلب الآخر تركه أو من أجل أن يثبت قدراته للرئيس.

4- عدم وضوح الأهداف : إن المؤسسات التي يتلبسها الغموض في أهدافها سواء كانت أهداف عامة أو فرعية فإنه تكون معرضة لخطر الصراعات وهذا نتاج التخبط العشوائي في أداء الأفراد خاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق الأهداف الفرعية على حساب الأهداف العامة¹.

5- الاختلاف في الثقافة: تعتبر الثقافة مجموعة القيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه أو التي يحملها الفرد في جماعة معينة أو مؤسسة ما، والتي يكون لها تأثير كبير على سلوكياته وكيفية التعامل مع أفراد زملائه، إلا أن الاختلاف الموجود في الثقافات والتي يحملها من فرد إلى آخر قد يؤدي إلي نشوء صراعات بين الأفراد التي يحملها أفراد هذه المؤسسة والتي تختلف من شخص إلى آخر.

6- الصفات النفسية للأفراد: حيث أن الأفراد في المجتمع الواحد يختلفون في رغباتهم وميولتهم وكذا أهدافهم وتوجيهاتهم وكذا طبيعة بعض الأشخاص ذوي النزاعات العدوانية وغير العدوانية وهذا الأمر يجعل من علاقاتهم وأرائيمهم مختلفة ويمكن من هذا الاختلاف أن ينشأ الصراع².

¹ محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشوق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000، ص 251.

² محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 251.

5 - أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي بتعدد المواقف وأطراف العلاقة، وقد يصعب حصر جميع أنواع الصراع التنظيمي في كثير من الأحيان، كما يتضح من خلال ما كتب في الإدارة والسلوك الإنساني أنه لا يوجد تصنيف محدد لها من قبل الباحثين، غير أنه تم التوصيل إلى التصنيف الإجرائي التالي:

أولاً: الصراع وفقاً لمستويات حدوثه: يمكن تصنيف الصراع وفقاً لمستويات حدوثه إلى:

1- الصراع على مستوى الفرد (أو الصراع الذاتي).

2- الصراع بين فرد وآخر.¹

3. الصراع داخل الجماعة الواحدة

4- الصراع بين الجماعات.

5- الصراع بين المنظمات.

أولاً: الصراع وفقاً لاتجاهاته

انطلاقاً من طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع، يمكن التمييز بين اتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط الصراع التنظيمي هما:

1- الصراع الأفقي.

2- الصراع الرأسي (أو العمودي). (k81)

ثانياً: الصراع وفقاً لنتائجه:

ويتضمن نوعين هما:

1- الصراع الإيجابي (أو الوظيفي، البناء، الفعال): هو الصراع الذي يقع بين الجماعات في المنظمة حول جوهر العمل والذي يثير الإبداع والإنتاجية. وتأتي أهميته في كونه يقود

¹. أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، أطروحة نيل شهادة دكتوراه تسيير المنظمات) قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، 2014، ص 60 .

إلى النمو المطرد للمنظمة من خلال التعاون وابتكار الحلول البديلة والابداعية لحل المشاكل المتداولة، فضلا عن كونه يرتقي بأداء الأفراد والجماعات، لتوضيح مكانتهم في المنظمة. ويعمل على جلب المشاكل المهمة على السطح فتصبح واضحة للعيان ولجميع أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات وسيرها عبر المسار الصحيح والسليم واتسامها بالأهمية الاعتبارية، وقد عد من الضروري للإداري الناجح بالعمل على استشارة الصراعات البناءة في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين.

2- الصراع السلبي (أو غير الوظيفي، المدمر، غير الفعال: هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم. وقد يقود إلى الصراع الوجداني بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد. ويظهر التناحر المتبادل بينهم مما يعيق من تحقيق الأهداف. ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء، وأن يلجأ مباشرة إلى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى¹.

ثالثا: الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته: وفق اتجاهات الصراع يمكن أن نميز نوعين من أنواع الصراع: الصراع الأفقي والصراع الرأسي .

1 - الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تعليمي واحد، من أمثله الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة البيع، حيث تفتقد كل واحدة للسلطة التي تسمح لها بالسيطرة على الأخرى وترتبط هذه الوحدات بعلاقات أداء واعتماد مشترك² .

¹ أمينة قهواجي، المرجع السابق، ص 61 .

² عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 2001 ص169.

2 - الصراع الرأسي: يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الإدارة الوسطي والعليا، ويظهر بجلاء حين تختص بعض الوظائف بمهام التنفيذ وتكون صلاحيات صنع القرار ضيقة، أما الوظائف الأخرى فتكون صلاحياتها أوسع وتختص بمهام التوجيه، الرقابة وصنع القرار.

رابعاً: الصراع التنظيمي على أساس درجة التنظيم:

لقد قسم علماء الإدارة على أساس درجة التنظيم الى قسمين: الصراع المنظم والصراع غير المنظم.

1- الصراع المنظم: هو الصراع المخطط له الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً ويستخدم لحل هذا النوع من الصراعات المفاوضة الرسمية وفي حال فشل هذه الخطوة يتم اللجوء إلى العقوبات كالإضرابات ومن أمثلة ذلك صراع النقابات العمالية مع إدارة المنظمة.

2- الصراع غير المنظم: هو صراع تلقائي غير مخطط له، يستخدم للتعبير عنه وسائل فردية مثل الشكوى، التذمر التأخر والتغيب عن العمل.¹

خامساً: تقسيم الصراع التنظيمي تبعاً لمصادره:

بالنظر إلى مصادر الصراع التنظيمي فقد تم تصنيف ست أنواع: الصراع الإنفعالي، الصراع من أجل الأهداف، الصراع من أجل الموارد، الصراع من أجل القيم، الصراع الفكري، والصراع حول الضرورة.

1- الصراع الانفعالي: يحدث عندما لا تتطابق ولا تتسجم مشاعر وانفعالات أطراف العلاقة.

2- الصراع من أجل الأهداف: يحدث عندما يملك كل طرف هدف مناقض للطرف الآخر.

3- الصراع من أجل الموارد: يحدث بسبب ندرة الموارد ومحدوديتها، تكون هذه الموارد مادية أو معنوية، كأن يتصارع قسم التسويق وقسم الإنتاج على مبنى جديد.

¹ ماهر أحمد، المرجع السابق، ص 62.

4- الصراع من أجل القيم: يحدث عادة عندما تختلف قيم الأطراف المتصارعة حول قضية

معينة، كأن يختلف مديران حول إقامة حفل لحساب العمال لتحفيزهم و إعترافا بجهودهم.

5- الصراع الفكري: يظهر لما تختلف طريقة التفكير ولا تتوافق إدراكات أطراف العلاقة

خاصة في المواضيع ذات العلاقة بصنع القرار.¹

6- صراع حول الضرورة: يبرز هذا النوع من الصراع في حال عدم الاتفاق بين أطراف

العلاقة حول ضرورة أو عدم ضرورة أداء مهمة ما.

6- الأسس النظرية للصراع

الصراع من وجهة نظر الإدارية أمر حتمي ما دامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات

سيتم اتخاذها والمهم هو ليس الصراع نفسه بقدر ما هو الدافع إليه، بمعنى هل الأفراد الذين

يعيشون الصراع في النظام والانتماء إليه أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ فالصراع في حد

ذاته أمر لا بد منه، وهو أمر مستوطن في أي نظام إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة

شرعية، وكما قال (برنارد) (Bernard) "أن التركيبة المفاهمة لحرية الإدارة في بيئة متغيرة

تتضمن في صلبها أنماطا اجتماعية تتميز بالتفاوض والتوتر والصراع".

ولقد تفاوتت آراء منظري الإدارة في تفسير الصراع، ويمكن ان نشير في هذا السياق الى

ثلاث نظريات رئيسية وهي:

1- النظرية التقليدية في الإدارة:

التي رأت أن الصراع ظاهرة سلبية وان الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل

يحاول استئصاله من المؤسسة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن، ومن الواضح أن أصحاب

هذه النظرية راو أن الصراع يخلق الضرر بالمؤسسة، وبالتالي لا بد من التعامل معه على

هذا الأساس وأهم فرضيات هذه النظرية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة اشخاص محددين (محدثو الاضطرابات).

¹ عبد السلام أبو قحف ، المرجع السابق، ص 172.

- يجب ان تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- اذا حدث الصراع فعلي الإدارة ان تتجاهله.¹

ويمكن ربط هذه النظرية بجهود اقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول اللذين نظرا الي الصراع كظاهرة سلبية، ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات².

2- النظرية السلوكية والإدارة:

رأت أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبيا على المؤسسة فيوتر علاقات أصحابها، ويربك برامجها أحيانا إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره فمن الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل المؤسسة.³

ويمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام بحيث قالت بأن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشرون بالسعادة الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام والفاعلية.

3- النظرية التفاعلية:

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

- الصراع حالة يمكن تجنبها.
- الصراع انعكاسي طبيعي للتجديد.

¹ حسين مريم ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، دار الزهران ، بيروت 1999، ص 98.

² حسين مريم ، المرجع السابق، ص 105.

³ محمد صالح حناوي، محمد سعيد سلطان الصراع التنظيمي و استراتيجيات معالجته الدار الجامعية للنشر ، بيروت

- إدارة الصراع ممكنة،
 - الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري¹.
- ويمكن ربط هذه النظرية بالنظرية الحديثة كنظرية النظم والتي رأيت ان الصراع ضروري حيث انه يخلق الإحباط الأمر الذي يتطلب عملا، وهو ما يمكن أن يتمخض عن حيوية وتجديد في المنظمة .

7- مستويات وأشكال الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي².

أولاً: الصراع على مستوى الافراد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معا، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور، نوجزها على النحو التالي:

1- صراع الهدف:

ينشأ عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منهما، ويأخذ إحدى الصور التالية:

¹ أمينة قهواجي ، المرجع السابق، ص 61 .

² محمود سلمان العميان ، المرجع السابق، ص 368 .

أ- الصراع بين هدفين إيجابيين:

وهذا الصراع يحدث حينما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين، لا يمكن تحقيقهما معا وتزداد الأمور تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية، ومثال ذلك عندما يواجه فرد ما اختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان، فهو قد يرى في القسم الآخر فرصا جديدة للترقية والتطور، في حين أنه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

ب - الصراع بين هدف إيجابي والآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل. وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" وبالمقابل تقرر له ساعات عمل إضافية "عنصر سلبي".

ج - الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما. فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان. وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا. فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة. فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه التقليل من شأنه وتجميده إلى تطلعاته وتحويله لفرع ريفي إبتعاد عن الأسرة، بالإضافة إلى لافتقاد المميزات الاجتماعية الموجودة في المدينة.¹

2 - صراع الدور:

من المعلوم أن لكل فرد مجموعة من الأدوار المختلفة التي يؤديها في الحياة، فدوره في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها كما أن طبيعة الأفراد تختلف حيث أن البيت يتكون من أفراد الأسرة والأقارب والأهل والجيران بينما مجموعة العمل تتكون من

¹. رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (رسالة ماجستير: علم النفس العمل والسلوك التنظيمي) قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009/2008، ص 66.

زملاء ورؤساء ومواعيد والتزامات وإن كانت هذه المجموعات تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة الحياة العامة التي يعيشها الفرد.

وينتج تعارض الدور من الفرق بين ما يؤديه الفرد داخل الوظيفة وبينما يشعر أنه يجب أن يؤديه، وذلك لعدم فهم الدور الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم للوظيفة.

ويرى العميان أن صراع الدور في المنظمة هو: "نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض فاعلية المنظمة ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

1- الهيكل التنظيمي: الذي يعتبر السبب الأول في شعور الافراد بصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف الأهداف، وسياسات، وقرارات، وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثيرا من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

2- المركز: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه التوقعات مديره وتوقعات مرؤوسه.

3- يعد أسلوب الإشراف: المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعمل المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي

لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم¹.

1. رابح العايب، المرجع السابق، ص 67 .

ويرى الباحث أن لكل فرد في المجتمع أهدافه وطموحاته التي يسعى لتحقيقها ضمن منظومته الخاصة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي ترسم هذه الأهداف، حيث تبدأ أول حلقات الصراع رغبة في إشباع حاجاته وسرعان ما يصطدم الفرد بأهدافه وفي كيفية تحقيقها الاختيار بينها وصولاً للهدف العام، وتتسع حلقة الصراع داخل البيت بين أفراد الأسرة وتمتد إلى الحلقة الأوسع مع الزملاء والمرؤوسين حيث تختلف الإدراكات ومعرفة العاملين وتختلف درجة التعاون وتزداد الأمور سوءاً حتى يكمل المشرف والمسؤول المباشر الحلقة ويكلف الفرد بمهام ناقصة المعلومة أو أعباء مضاعفة إضافة إلى محاباة أحد العاملين ومجاملته على حساب العامل الآخر.¹

ثانياً: الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة. وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع. و هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين يمكن استعراضها كما يلي:

- أ- الحالة الأولى: الفرد الذي يعرف نفسه والآخرين. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.
- ب - الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط. وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

¹. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، المرجع السابق، ص 29.

ج- الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط. قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.

د - الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين. وهذا أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.¹

ثالثاً: الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

أ - **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب - **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوي الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها بما يلي:

1 - الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والاقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام.

1. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، المرجع السابق، ص 30.

2 - التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية.

3 - الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

4 - الصراع بين الإدارات وظيفيا: تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها. فالنتبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.¹

5 - الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع. فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.²

رابعاً: الصراع على مستوى المنظمات:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون وتتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، المستهلون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذين يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم.

1. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، المرجع السابق، ص 30 .

1. محمود سلمان العميان ، المرجع السابق، ص 380.

إن عملية بروز الصراع التنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب **Games Theory** وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف لتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتتطور وتحسن حالها حيث تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.¹

إن عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث أضرار كل الأطراف، وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي وقاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك علمياً ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهور سواء كانت أسباب نفسية وبيروقراطية، فمثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات الصناعية والعمل على التخلق من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية و السياسية والدينية والقومية، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال المبادئ التعاون والإخاء بين جميع الأطراف.

¹ - عبد الله بن الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي : المفاهيم و النظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية ، جدة، 2003، ص 237 .

8- آثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي له آثار إيجابية وأخرى سلبية.

1- الآثار الإيجابية للصراع :

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يتعرضون بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقومون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على إعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها ومن هذه الآثار الإيجابية للصراع نجد ما يلي :

- يولد الصراع الطاقة لدى الأفراد ويبرز لقدرات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف العادية
- يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل للمشكلة ومن خلال هذا يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة .

- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة و دائمة للاتصال .
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة .

- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين .

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .

- يعمل على توضيح قضايا الخلاف بين الأفراد .

- يساعد على زيادة الإنتاجية وعلى النمو .

- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار والحفز في المنظمة .¹

الآثار السلبية للصراع

1- عبدالله بن عبدالغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق، ص 238 .

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد و ينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة.

إن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي و يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات و ضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها على التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض روح المعنوية للعاملين، ومن الآثار السلبية للصراع نجد ما يلي:

- قد يدفع كل من أطراف الصراع إلى التطرق في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة¹.

- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة للحقيقة في المنظمة .

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية.

- يستقطب الأفراد والجماعات و ينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة و العاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام في تعطيل الآلات وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة .

- عدم الشعور بالرضا بين الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق روح الفريق الواحد .

- وأثر السلبي يعد مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

- الصراع يؤدي إلى ظهور التعب الشديد لدى الأفراد كل إلى إدارته².

9- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الاستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق، ص 238 .

² محمود سلمان العميان ، المرجع السابق، ص 380.

برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة، ولقد قام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع وتصنيفه إلى العديد من الأساليب، ومن أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، التي سوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض دراستنا الحالية، حيث يقترح هذا النموذج الاستراتيجيات التالية :

إن تدخل الإدارة في الصراع التنظيمي يمكن أن يكون في حالتين هما:

1. إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد أن تتدخل الإدارة للتخفيف من حدته ومعالجته مما قد ينتج عنه آثار سلبية.

2. إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد أن تتدخل الإدارة من أجل تنشيطه وذلك على اعتبار إن للصراع آثار ايجابية باتجاه تحسين الأداء كالإبداع وعلى العموم إذا ما كان الصراع التنظيمي قد تجاوز المستوى المرغوب لابد من اعتماد الاستراتيجية الصحيحة في معالجته¹.

وقد حددت الاستراتيجيات الخاصة بمواجهة الصراع التنظيمي، منها :

استراتيجية التسيير التوقعي والتي تنقسم إلى استراتيجيتين هما:

أ - الاستراتيجية الهجومية: والتي تتضمن أحداث تغييرات داخل التنظيم بهدف تحديث طرائق وظائف لكنها يمكن أن تواجه مقاومة تغيير، بسبب الخوف من المستقبل.

ب - الاستراتيجية الوقائية: والتي لها شكلان، الأول ديمقراطي يتمثل بالحوار الاجتماعي مع أعضاء التنظيم والثاني : تسلطي يتمثل بمنعك لأشكال التعبير عن الارتياح.

هناك مجموعة من الاستراتيجيات الكفيلة بحل الصراع التنظيمي منها :

1 - استخدام القوة والإجبار لحسم الصراع و فعالية هذا الأسلوب غير أكيدة.

2 - تسكين الصراع وذلك عن طريق مواساة أطراف الصراع لتهدئتهم و إعادة العلاقات الطيبة بينهم .

3 - التجنب والانسحاب ويعتمد على انسحاب، أو تهرب احد أطراف الصراع

¹ أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1988، ص 203.

من مجابهة الطرف الآخر.

- 4- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض أن يملكها أصحاب القرار للتأثير في أطراف الصراع، وفض النزعات.¹
- 5- المجابهة وهنا يتم وضع حل جذري للصراع خلال مناقشة قضاياها، وتحليلها، ووضع الحلول لها.

مخطط (توماس وكلمان) لحل الصراع التنظيمي ويقوم على بعدين هما:

- **بعد التعاون:** ويمتد مندرجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- **بعد الحزم:** ويمتد مندرجة غير حازم إلى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

ويتضمن هذا المخطط خمسة أساليب لحل الصراع التنظيمي هي:

- 1 - أسلوب التجنب:** ويتضمن التغاضي عن أسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء فرصة للتسوية وتؤخذ هذه التسوية ثلاثة أشكال هي:
- الإهمال بمعنى تجاهل الموقف كلياً والتغاضي عن التصرفات العدائية لطرف الآخر على أمل تحسين الموقف مستقبلاً.
- الفصل المادي محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها بحيث ينعدم التعامل بينها.

- التفاعل المحدود أي إن التفاعلات تكون في أضيق الحدود، وعند الضرورة مثل: الاجتماعات الرسمية فرق العمل.

- 2 - أسلوب التسوية والتهدئة** وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة وتخفيف حدة الصراع بينهم و هناك أسلوبان للتهدئة هما:

¹- أحمد حامد بدر، نفس المرجع، ص 203 .

- التخفيف حيث يتم التقليل من أهمية الاختلافات بين المتصارعين والتركيز على أوجه الشبه وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة.
- الحل الوسط وهو أسلوب مؤقت يقوم على تقديم التنازلات من كلا الطرفين ولا يوجد ربح تماما ولا خاسر تماما.
- 3 - أسلوب القوة والمنافسة** في هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطائها اهتماما للجماعة الأخرى ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان.
- 4 - أسلوب التنازل** حيث يقوم احد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاء لطرف الآخر ويتضمن هذا الأسلوب أيضا التقليل من شأن الاختلاف والتركيز على الأشياء المشتركة وقد يحصل الطرف المتنازل على شيء مقابل تنازله.¹
- 5 - أسلوب التعاون:** وتعرف باستراتيجية المواجهة، وحل المشكلات أو استراتيجية الإقناع ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما ولا يوجد افتراض بأن أحد أطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر، لذا تسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الربح (أنا أكسب، وغيري يكسب).²

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق، ص 238 .

² - أحمد حامد بدر، المرجع السابق، ص 203 .

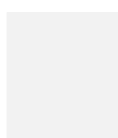
خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الصراع التنظيمي وأهم النقاط الأساسية المتعلقة بالصراع معالمة، مراحلها، أسبابه، أنواعه، وأسس ومستوياته وأشكاله بإضافة إلى الآثار الناجمة عنه والاستراتيجيات يجب إتباعها في حالة حدوثه (القوة والسيطرة، التجنب، المساواة التنافس التعاون) .

والصراع في مؤسستا يعتبر أمرا طبيعيا على مختلف مستوياته وأشكاله و يمكن أن يكون الصراع وسيلة النجاح و الابتكار إذا ما استطعنا إدارته بأنه طريقة سلمية و ناجحة و بالتالي نتوصل إلى نتائج، كما يمكن يكون سببا من أسباب التدمير والهدم في حالة تفاقم الموقف وهذا ما يزيد من الشعور بالإحباط وبالتالي زيادة الاستراتيجيات وأثار إيجابية وسلبية الصراع، وللصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال وقد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن الحقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

الفصل الرابع

إجراءات المنهجية للدراسة



1. حدود الدراسة :

2. **المجال المكاني:** بعد اختيارنا لموضوع الدراسة وتحديد اشكالياتها المراد الاجابة عنها ودراستها كان لزاما علينا تحديد مكان دراستنا، لذا اخترنا ان يكون بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط .

3. **المجال الزمني:** يقصد به المدة المستغرقة في اعداد هذه الدراسة منذ بدايتها الى نهايتها، وقد مرة بثلاث مراحل:

المرحلة 1: في 15 فيفري 2021 تمت في هذه المرحلة قراءات حول موضوع الدراسة، وذلك بالتركيز على الجانب المنهجي للدراسة (الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية)، بالإضافة إلى جمع المادة العلمية الأكاديمية من الفضاءات المكتبية، والاطلاع على مختلف الدراسات المشابهة بالموضوع الدراسة، وهذا ما ساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة.

المرحلة 2: في شهر مارس 2021 قمنا باختيار مجتمع البحث والقيام بدراسة استطلاعية.

المرحلة 3: في بداية شهر افريل 2021 وهو الانطلاق في انجاز الدراسة بدايتا من الجانب المنهجي وصياغة استمارة استبيان وتم توزيعا على مجتمع الدراسة.

المجال البشري: لقد تم إجراء هذه الدراسة على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط والبالغ عددهم 63 أستاذا واستاذة.

2- منهج الدراسة

تنتمي دراستنا الى دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية فهناك بحوث استقرائية واخرى كيفية تنتمي للبحوث الاستدلالية واخرى كمية تنتمي للبحوث الاستقرائية ولكل منها انواع عديدة ومتعددة، ودرستنا من دراسات علوم الاعلام والاتصال والتي تنتمي للبحوث الوصفية الكيفية، التي يعرفها سمير محمد حسين بانها "بحوث تركز على وصف طبيعة وسمات وخصائص مجتمع معين أو موقف معين أو جماعة أو أفراد، بهدف الوصول الى استبصاره بشأنها".¹

¹ سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي بحوث الاعلام، ط1، دار عالم الكتاب للنشر والتوزيع، د ب، 2006،

وعليه منهج دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها عن طريق جمع البيانات عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها"¹ و يعتبر المنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية الأكاديمية، إذ يركز على دراسة الظواهر والمشكلات البحثية ووصفها في الوقت الراهن، باعتباره جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات عن الظاهرة، وبالتالي فالمنهج الوصفي التحليلي أكثر موافقة فيما يتعلق بتطور مفهوم الاتصال والمؤسسة، وهذا ما يسمح بشرح عملية الإتصال داخل المؤسسة، وكيفية الوصول إلى خطة اتصالية متكاملة قابلة للتنفيذ، حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتفسيرها، ثم استخلاص النتائج، بالإضافة إلى الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، ولتحقيق منهجية هذه الدراسة.

3-مجتمع البحث والعينة:

تعتبر عملية اختيار العينة مرحلة مهمة جدا في الدراسات والبحوث الأكاديمية، فنظام العينات يسمح للباحث باستنتاج خصائص عدد كبير جدا من المفردات من خلال الإتصال المباشر مع عدد صغير منها، يسمى بالعينة التي يجب أن تختار بعناية شديدة، بحيث تكون ممثلة في خصائصها مجموع المفردات إلى المدى البعيد²

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وهو المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي، فإنه يشمل جميع عناصر أو مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة."³

ويمكن تعريف العينة بأنها: "نموذجاً أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، تكون ممثلة له حيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يعني الباحث عن دراسة كل وحدات، ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة تلك الوحدات."¹

¹ منهجية البحث في علوم الاعلام والاتصال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 33

² محمد الفاتح حمدي، المرجع نفسه، ص 84

³ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه واساليبه وجرأته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، ص 35

ومجتمع دراستنا هو عبارة هو أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط والبالغ عددهم 63 أستاذا منهم 39 أستاذا و24 أستاذة

4- ادوات الدراسة

يتم تحديد أدوات جمع المعلومات وفقا لمجتمع البحث أو العينة المأخوذة منه، بعد أن يتم تجربتها واختيارها، وفي الإطار الميداني يتم تجميع المعلومات والبيانات من مصادرها مجموعة من الوسائل أو أحدا منها، وذلك وفقا لمشكلة الدراسة ومتطلبات فروضه أو تساؤلاته الموضوعية، وتستخدم عدة أدوات في إطار المنهج الوصفي التحليلي، فقد اعتمدنا في جمع البيانات على استمارة الاستبيان كأداة. والتي تعرف على أنها "عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة التي يتم الإجابة عنها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول مشكلة البحث².

ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن دور الاتصال في تسوية الصراعات داخل المنظمة، قمنا بتصميم استمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة بحيث تم تقسيمها الى 3 محاور كالتالي

المحور 01: البيانات الشخصية وتضمن 05 أسئلة

المحور 02: الاتصال داخل المؤسسة وتضمن 14 سؤالا

المحور 03 : الصراع داخل المنظمة واسبابه وتضمن 10 اسئلة

حيث تم توزيع بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط . على أساتذة الكلية .

¹ عامر قنديلجي، ايمان السامرائي، البحث العلمي الكيفي والنوعي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص255

² منال هلال مزاهرة، بحوث الاعلام الأسس والمبادئ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص203.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

اولا - تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

1- تحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
61.9	39	ذكر
38.1	24	أنثى
100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تمثل عدد الأفراد من الذكور 39 فردا من العينة ونسبة 61.9 % بينما الإناث تمثل 24 فردا من العينة ونسبة 38.1% وهذا يدل على أن كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة بجامعة الاغواط تعتمد على الاساتذة من الذكور اكثر من الإناث .

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

النسبة %	التكرار	
00	00	20 سنة
88.9	56	من 21 الى 40 سنة
11.1	7	اكثر من 40 سنة
100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية ما بين 21-40 سنة هي النسبة أكثر حيث تمثل عدد الافراد من 56 فردا من العينة ونسبة 88.9 % بينما الفئة العمرية اكبر من 40 سنة تمثل 7 أفراد من العينة ونسبة 11.1 % وهذا راجع لطبيعة الخبرة التي تهتم بها المؤسسة و سن الشباب الجامعي المتفوق لذا فإدارة الكلية تعتمد على الطاقات الشيبانية ولكن بامتلاكهم الخبرة.

الجدول رقم 03 : يمثل متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	
50.8	32	أقل من 5 سنوات
44.4	28	من 5 الى 10 سنوات
4.8	3	10 سنوات فأكثر
100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة معظمهم ذوي خبرة مهنية تقل عن خمس سنوات داخل كأساتذة بنسبة 50.8 % اما افراد العينة الذين يملكون خبرة تتراوح ما بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 44.4 اما نسبة الافراد الذين خبرتهم تفوق العشر سنوات بلغة 4.8% و هذا يدل على كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والاجتماعية بجامعة الاغواط تعتمد على اساتذة قليلو الخبرة حيث نسبة الاساتذة التي تقل خبرتهم عن خمس سنوات بلغة 50.8 %

الجدول رقم 04 : يمثل منصب العمل

النسبة %	التكرار	
57.1	36	استاذ مساعد
33.3	21	أستاذ محاضر
9.6	6	استاذ التعليم العالي
100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة معظمهم اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية اساتذة مساعدون بنسبة 57.1% و 21 استاذا محاضرا بنسبة 33.3% و 6 اساتذ التعليم العالي بنسبة 9.6% ومنه نتوصل الى ان كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة تعتمد بشكل كبير على الاساتذة المساعدون .

الجدول رقم 05 : يمثل الدرجة العلمية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	
00	00	ماجستير
100	63	دكتورا
00	00	بروفيسور
100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان السنة كل اساتذة الكلية بنسبة 100 % بدرجة العلمية دكتور وهذا يفسر ان الكلية تشترط درجة الدكتور في توظيفها للأساتذة

نتائج بيانات العينة

1. ان كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة بجامعة الاغواط تعتمد على الاساتذة من الذكور اكثر من الاناث .
2. فإدارة الكلية تعتمد على الطاقات الشيبانية ولكن بامتلاكهم الخبرة.
3. كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والاجتماعية بجامعة الاغواط تعتمد على اساتذة قليلو الخبرة حيث نسبة الاساتذة التي تقل خبرتهم عن خمس سنوات بلغة 50.8 %
4. ان كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة تعتمد بشكل كبير على الاساتذة المساعدون .
5. يفسر ان الكلية تشترط درجة الدكتور في توظيفها للأساتذة

- تحليل الفرضية الأولى : ان للاتصال أهمية بالغة في تحقيق الاستقرار وتجنب الصراعات داخل المنظمة.

الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين الأسلوب العلاقة بين الأسلوب الاتصالي للمسؤولية ومظاهر الصراع

المجموع		يشجع ويؤيد		يضغط باستمرار		يهدد بالعقاب		الأسلوب الاتصالي للمسؤولية مظاهر الصراع
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
54	34	35.7	05	65.8	27	25	02	الارتباك وتأخير العمل
25.4	16	21.4	03	17.1	07	75	06	تحريض الزملاء
20.6	13	42.9	06	17.1	07	00	00	العمل بشكل عادي
100	63	100	14	100	41	100	08	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 54% من المبحوثين يرون ان الارتباك وتأخير العمل من مظاهر الصراع في المؤسسة منهم من عدد الافراد الذين يرون ان الأسلوب الاتصالي يضغط باستمرار على الموظفين بنسبة 65.8% داخل الكلية، في حين ان 06 فردا من المبحوثين بنسبة 25% يرون ان الأسلوب الاتصالي بالمؤسسة يهدد بالعقاب في حين 05 افراد بنسبة 35.7% يرون ان الأسلوب الاتصالي بالمؤسسة يشجع ويؤيد.

اما نسبة 25.4% من المبحوثين يرون ان من مظاهر الصراع تحريض الزملاء منهم 07 افراد بنسبة 17.1% يرون ان الأسلوب الاتصالي يضغط على العمال باستمرار ومن 06 افراد بنسبة 75% يرون ان الأسلوب الاتصالي يهدد بالعقاب، و 03 افراد بنسبة 21.4% يشجع ويؤيد

اما نسبة 20.6% من المبحوثين يرون ان من مظاهر الصراع تحريض الزملاء منهم 07 افراد بنسبة 17.1% يرون ان الأسلوب الاتصالي يضغط على العمال باستمرار ومنهم 06

افراد بنسبة 42.9% يرون ان الأسلوب الاتصالي يهدد بالعقاب، و 03 افراد بنسبة 21.4% يشجع ويؤيد

ومنه نستنتج ان

- الأسلوب الاتصالي بالمؤسسة يهدد العاملين بالعقاب و يبضغظ عليهم باستمرار

- من مظاهر الصراع في الكلية الارتباك وتأخير العمل و تحريض الزملاء وبنسبة اقل العمل بشكل عادي.

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين طريقة الاشهار بالتقصير وردة الفعل

المجموع		شوفية		كتابية		طريقة الاشهار بالتقصير ردة الفعل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
30.1	19	41.5	17	9.1	02	مواجهة كلامية
50.8	32	48.8	20	54.5	12	التأخير
19.1	12	9.7	04	36.4	22	الأخطاء في الأداء
100	63	100	17	100	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 50.8% من المبحوثين يرون ان ردة الفعل بعد الصراع تكون بمواجهات الكلامية مع الزملاء منهم نسبة 54.5% من الذين اقررو ان الاشهار بالتقصير شفويا ومنهم 48.8% اكدوا ان الاشهار بالتقصير كتابيا.

أما نسبة 30.1% من المبحوثين يرون ان ردة الفعل بعد الصراع تكون التأخير في أداء العمل منهم نسبة 41.5% من الذين اقررو ان الاشهار بالتقصير شفويا ومنهم 54.5% اكدوا ان الاشهار بالتقصير كتابيا.

أما نسبة 19.1% من المبحوثين يرون ان ردة الفعل بعد الصراع تكون بالأخطاء في الأداء منهم نسبة 36.4% من الذين اقررو ان الاشهار بالتقصير كتابيا ومنهم 9.7% اكدوا ان الاشهار بالتقصير شفويا.

ومنه نستنتج ان

- الاشهار بالتقصير في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة يكون كتابيا ونادرا ما يكون شفويا .

- ردة فعل الأساتذة اتجاه الصراع في الكلية يكون بالتأخير في أداء المهام وينسبة اقل بمواجهات الكلامية وبنسبة اقل بارتكاب الأخطاء في الأداء.

الجدول رقم 08 : يربط بين رضى أساتذة الكلية عن العملية الاتصالية والعدالة بين الأساتذة في تلقي المعلومة

المجموع		نوعا ما		غير راضي		راضي		الرضى عن الاتصال العدالة في تلقي المعلومة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
68.2	43	00	00	00	00	89.6	43	نعم
31.8	20	100	10	100	05	10.4	05	لا
100	63	100	10	100	05	00	48	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان 68.2% من المبحوثين اكدوا ان هناك عدالة في تلقي المعلومات بين الأساتذة من 43 فراد بنسبة 89.6% ممن هم راضون على العملية الاتصالية في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار تليجي بالأغواط ، تليها نسبة 31.8% من المبحوثين انه ليس هناك عدالة في تلقي المعلومات بين أساتذة كلية العلوم الإنسانية

والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط. منهم 05 بنسبة 100% من الافراد الغير راضون بالعملية الاتصالية في الكلية

من خلال تحليل الجداول نستنتج:

- ان أستاذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط راضون بنسبة 76.2 % على العملية الاتصالية داخل الكلية وانه يوجد عدالة بين الأساتذة في تلقي المعلومات داخل الكلية .

الجدول 09 : يوضح العلاقة بين طرق الاتصال ومساعدته على اكساب العمال للخبرات

المجموع		جميعا		الالكترونيا		شفويا		كتابيا		طرق الاتصال الاتصال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
63.5	40	63.5	40	00	00	00	00	00	00	نعم
36.5	23	36.5	23	00	00	00	00	00	00	لا
100	63	100	63	00	00	00	00	00	00	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 63.5% من الأساتذة يرون ان الاتصال يساعد على اكساب العمال خبرات مهنية جديدة ومنهم نسبة 63.5% يرون ان الكلية تعتمد على عدة أساليب وطرق اتصالية منها الكتابية وشفوية والالكترونية معا ونسبة 36.5% من الأساتذة يرون ان الاتصال لا يساعد على اكسابهم خبرات جديدة ومنه نسبة 36.5% ان الكلية تعتمد على عدة أساليب وطرق اتصالية منها الكتابية وشفوية والالكترونية معا، ومنه نستنتج

ان كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط تعتمد في اتصالاتها على عدة طرق وأساليب الكتابية وشفوية والالكترونية جميعها مع حسب ظرف وسبب الاتصال.

ان الاتصال داخل الكلية يساعد الأساتذة على اكتساب خبرات مهنية .

الجدول رقم 10: يمثل استعانة الأساتذة ببعضهم البعض لحل مشكلة داخل العمل

الاستعانة بالزملاء في العمل	التكرار	النسبة %
دائما	16	25.4
أحيانا	39	61.9
نادرا	08	12.7
المجموع	63	100

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 61.9% من الأساتذة أحيانا ما يستعينون بزملائهم لحل مشاكلهم داخل العمل وتليها 25.4% من الأساتذة دائمو الاستعانة بزملائهم لحل مشاكلهم.

ومن خلال ذلك نستنتج

ان أستاذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة أحيانا ما يستعينون ببعضهم البعض من اجل حل مشاكلهم او صراعات بعضهم البعض .

استنتاج الفرضية الأولى: ان للاتصال أهمية بالغة في تحقيق الاستقرار وتجنب الصراعات داخل المنظمة.

- الاشهار بالتقصير في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة يكون كتابيا ونادرا ما يكون شفهيًا .

- ردة فعل الأساتذة اتجاه الصراع في الكلية يكون بالتأخير في أداء المهام وبنسبة اقل بمواجهات الكلامية وبنسبة اقل بارتكاب الأخطاء في الأداء.

- الأسلوب الاتصالي بالمؤسسة يهدد العاملين بالعقاب و يبضغظ عليهم باستمرار

- من مظاهر الصراع في الكلية الارتباك وتأخير العمل و تحريض الزملاء وبنسبة اقل العمل بشكل عادي.
- ان العملية الاتصالية داخل الكلية واضحة عبر رسائل اتصالية واضحة.
- العلاقة بين الزملاء وبين العمال ورئيسهم جيدة جدا داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة.
- ان أستاذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط راضون بنسبة 76.2 % على العملية الاتصالية داخل الكلية وانه يوجد عدالة بين الأساتذة في تلقي المعلومات داخل الكلية .
- ان كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط تعتمد في اتصالاتها على عدة طرق وأساليب الكتابية وشفوية والالكترونية جميعها مع حسب ظرف وسبب الاتصال.
- ان الاتصال داخل الكلية يساعد الأساتذة على اكتساب خبرات مهنية .
- ان أستاذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة أحيانا ما يستعينون ببعضهم البعض من اجل حل مشاكلهم او صراعات بعضهم البعض.
- من خلال النتائج نتوصل الى ان للاتصال أهمية بالغة في تحقيق الاستقرار وتجنب الصراعات داخل المنظمة.

تحليل نتائج الفرضية الثانية : تتنوع اسباب الصراعات المهنية داخل المنظمة كما ان الاتصال يساهم في تسوية الصراعات المهنية داخل المنظمة.

الجدول 11: يوضح العلاقة الطبيعية والتواصل بالزملاء بالتنسيق بينهم

المجموع		نادرا		لا يوجد		يوجد		التواصل بالزملاء صعوبات التنسيق
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
41.3	26	26.3	05	62.1	18	20	03	كثر الخلافات بينهم
33.3	21	52.7	10	24.1	07	26.6	04	عدم التقيد بالمواعيد
25.4	16	21	04	13.8	04	54	08	الرقابة
100	63	100	19	100	29	100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 41.3% من الأساتذة اكدوا على كثرة الخلافات بينهم، في الكلية ومنهم نسبة 62.1% انه لا يوجد تواصل بين الزملاء ومنهم 26.3% يرون انه نادرا ما يوجد تواصل بين الزملاء ومنهم نسبة 20% يرون انه يوجد تواصل بين الزملاء في الكلية.

نسبة 33.3% من الأساتذة اكدوا ان من أسباب الصراع عدم التقيد بالمواعيد ومنهم نسبة 52.7% انه نادرا ما يوجد تواصل بين الزملاء ومنهم 26.6% يرون انه يوجد تواصل بين الزملاء ومنهم نسبة 24.1% يرون انه لا يوجد تواصل بين الزملاء في الكلية .

ومنه نستنتج انه:

- لا يوجد تواصل دائم بين أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار تليجي بالأغواط .

- الكلية تواجه صعوبات في التنسيق كثرة الخلافات بين الأساتذة و عدم تقيد بمواعيدهم أحيانا

الجدول 12: العلاقة بين عدم وجود عدالة بين العمال وتعامل المدير مع العمال والصراع.

المجموع		لا		نعم		العدالة تعامل المدير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
40	18	75	03	25.4	15	نعم
71.5	45	25	01	74.6	44	لا
100	63	100	04	100	59	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 71.5% من الأساتذة يرون ان تعامل المدير مع العمال لا يؤدي الى نشوب الصراع بينهما في حين ان نسبة 93.9% من الأساتذة يرون ان عدم وجود عدالة بين العمال يؤدي الى ظهور الصراع داخل الكلية

ومن خلال تحليلنا للجدول نتوصل الى : ان عدم وجود عدالة بين العمال يؤدي الى ظهور الصراع داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة .

ان تعامل عميد الكلية مع الأساتذة في الكلية لا يؤدي الى نشوب الصراع بينهما طال ما كان جيدا .

الجدول رقم 13: يمثل الأسس التي تعتمد عليها الكلية في الترقيات

النسبة %	التكرار	الترقيات تتم على أساس	
9.5	06	الكفاءة المهنية	
55.5	35	نعم	المحادثات
00	00	لا	
19.1	12	الاختبارات المهنية	
15.9	10	الإقديمية	
100	63	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 55.5% من الأساتذة يرون ان الترقيات تكون على أساس المحبة والتي تسبب نشوب الصراعات بين الأساتذة وتليها 19.1% من الأساتذة يرون ان الترقيات تكون على أساس الاختبارات المهنية ومنه نستنتج ان الترقيات في كلية العلوم الإنسانية والعلوم السياسية بجامعة الاغواط تتم عبر المحاببات التي من شأنها ان تولد الصراعات داخل الكلية.

الجدول رقم 14 : يمثل العلاقة بين الاتصال وتقسيم المهام في الحد من الخلافات والصراعات

المجموع		لا		نعم		الاتصالات تقسيم المهام
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	63	00	00	100	63	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
100	63	00	00	100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة (كل الأساتذة) بنسبة 100% يرون ان الاتصال الدائم بين الأساتذة يحد من حدة الخلافات ، في حين انهم يرون بنسبة 100% ان تقسيم المهام العادل يحد من الصراعات في الكلية ومنه نتوصل الى :

ان الاتصال والتقسيم الجيد للمهام يحد من الخلافات والصراعات بين أساتذة الكلية وبالتالي بين عمال كل مؤسسة .

الجدول رقم 15 : العلاقة بين اشراك بعض العمال في اتخاذ القرارات دون الاخرين وتوفات الخبرات بين العمال

المجموع		لا		نعم		الاشترك بالقرارات تفاوت الخبرات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
95.2	60	57.1	04	100	56	نعم
4.8	03	42.9	03	00	00	لا
100	63	100	07	100	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 95.2% من الأساتذة يرون ان التفاوت في الخبرات بين الأساتذة يتسبب في ظهور خلافات وصراعات داخل الكلية منهم 56 % من الأساتذة الذين أجابوا بنعم على ان اشراك بعض العمال في اتخاذ القرارات دون اخرين يسبب نشوب الصراع زمنه نستنتج :

ان من أسباب نشوب الصراع في الكلية اشراك بعض الأساتذة في اتخاذ القرارات دون اخرين .

ان التفاوت في الخبرات بين الأساتذة يتسبب في ظهور خلافات وصراعات داخل الكلية

استنتاج الفرضية الثانية: نسبة كبيرة من الأساتذة يرون انه لا يوجد صراع داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار تليجي الاغواط الا ان نسبة قليلة يرون انه يوجد صراع داخل الكلية من أجل الترقية.

- لا يوجد تواصل دائم بين أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار تليجي بالأغواط .

- الكلية تواجه صعوبات في التنسيق كثرة الخلافات بين الأساتذة و عدم تقييد بمواعيدهم أحيانا

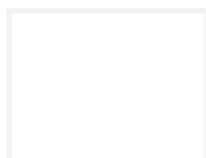
- ان عدم وجود عدالة بين العمال يؤدي الى ظهور الصراع داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة .
 - ان تعامل عميد الكلية مع الأساتذة في الكلية لا يؤدي الى نشوب الصراع بينهما طال ما كان جيدا
 - ان الاتصال والتقسيم الجيد للمهام يحد من الخلافات والصراعات بين أساتذة الكلية وبالتالي بين عمال كل مؤسسة
 - ان من أسباب نشوب الصراع في الكلية اشراك بعض الأساتذة في اتخاذ القرارات دون اخرين .
 - ان التفاوت في الخبرات بين الأساتذة يتسبب في ظهور خلافات وصراعات داخل الكلية
- من خلال هذه النتائج نتحقق من صدق فرضيتنا** تتنوع اسباب الصراعات المهنية داخل المنظمة (كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة) كما ان الاتصال يساهم في تسوية الصراعات المهنية داخل المنظمة.

الاستنتاج العام للدراسة :

- ✓ الأسلوب الاتصالي بالمؤسسة يهدد العاملين بالعقاب و يضغط عليهم باستمرار
- ✓ من مظاهر الصراع في الكلية الارتباك وتأخير العمل و تحريض الزملاء وبنسبة اقل العمل بشكل عادي.
- ✓ لا يوجد تواصل دائم بين أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط .
- ✓ الكلية تواجه صعوبات في التنسيق كثرة الخلافات بين الأساتذة و عدم تقيد بمواعيدهم أحيانا
- ✓ ان كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة بجامعة الاغواط تعتمد على الاساتذة من الذكور اكثر من الاناث .
- ✓ فإدارة الكلية تعتمد على الطاقات الشيبانية ولكن بامتلاكهم الخبرة.
- ✓ كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والاجتماعية بجامعة الاغواط تعتمد على اساتذة قليلو الخبرة حيث نسبة الاساتذة التي نقل خبرتهم عن خمس سنوات بلغة 50.8 %
- ✓ ان كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة تعتمد بشكل كبير على الاساتذة المساعدون .
- ✓ يفسر ان الكلية تشترط درجة الدكتور في توظيفها للأساتذة
- ✓ ان العملية الاتصالية داخل الكلية واضحة عبر رسائل اتصالية واضحة.
- ✓ العلاقة بين الزملاء وبين العمال ورئيسهم جيدة جدا داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة.
- ✓ ان أستاذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط راضون بنسبة 76.2 % على العملية الاتصالية داخل الكلية وانه يوجد عدالة بين الأساتذة في تلقي المعلومات داخل الكلية .

- ✓ ان كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط تعتمد في اتصالاتها على عدة طرق وأساليب الكتابية وشفوية والالكترونية جميعها مع حسب ظرف وسبب الاتصال.
- ✓ ان الاتصال داخل الكلية يساعد الأساتذة على اكتساب خبرات مهنية .
- ✓ ان أستاذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة أحيانا ما يستعينون ببعضهم البعض من اجل حل مشاكلهم او صراعات بعضهم البعض
- ✓ ان عدم وجود عدالة بين العمال يؤدي الى ظهور الصراع داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة .
- ✓ ان تعامل عميد الكلية مع الأساتذة في الكلية لا يؤدي الى نشوب الصراع بينهما طال ما كان جيدا
- ✓ ان الاتصال والتقسيم الجيد للمهام يحد من الخلافات والصراعات بين أساتذة الكلية وبالتالي بين عمال كل مؤسسة
- ✓ ان من أسباب نشوب الصراع في الكلية اشراك بعض الأساتذة في اتخاذ القرارات دون اخرين .
- ✓ ان التفاوت في الخبرات بين الأساتذة يتسبب في ظهور خلافات وصراعات داخل الكلية

خاتمة



تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات لتقليل فرص نجاح أي منظمة، مما نتج عنها صراعات ومع تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي في بيئة المنظمات المعاصرة تزايد الاتجاه نحو اهتمام بالاتصال الذي ينتج عنه تفاهم وتبادل للخبرات والمعلومات منه جاءت دراستنا بعنوان دور الاتصال في تسوية الصراعات داخل المنظمة ومن هنا تم الوصول الى النتائج التالية :

نسبة كبيرة من الأساتذة يرون انه لا يوجد صراع داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثلجي الاغواط الا ان نسبة قليلة يرون انه يوجد صراع داخل الكلية من أجل الترقية.

- ان عدم وجود وجود عدالة بين العمال يؤدي الى ظهور الصراع داخل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة .
- ان تعامل عميد الكلية مع الأساتذة في الكلية لا يؤدي الى نشوب الصراع بينهما طال ما كان جيدا
- ان الاتصال والتقسيم الجيد للمهام يحد من الخلافات والصراعات بين أساتذة الكلية وبالتالي بين عمال كل مؤسسة
- ان من أسباب نشوب الصراع في الكلية اشراك بعض الأساتذة في اتخاذ القرارات دون اخرين .
- ان التفاوت في الخبرات بين الأساتذة يتسبب في ظهور خلافات وصراعات داخل الكلية



قائمة المراجع

والمصادر



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

1. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، الأردن، عمان 2005.
2. إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
3. احمد الخطيب "الإدارة الحديثة: نظريات ونماذج واستراتيجيات حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
4. أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1988.
5. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، الإسكندرية - مصر، الناشر مؤسسة النشر الجامعة 2007.
6. بن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن. 2003.
7. الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر ، 1988.
8. حسين مريم ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، دار الزهران ، بيروت 1999.
9. خضير كاظم حمود "مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. خيرى خليل الجميل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
11. ربحي مصطفى عليان ،الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
12. ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المراجع

13. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه واساليبه وجرأته، بيت الأفكار الدولية، الأردن.
14. رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002.
15. رضوان بلخيري: مدخل للاشتغال والعلاقات العامة ، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013
16. زكي مصطفى عليان "أسس الإدارة المعاصرة" دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،.
17. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط3، عمان ، ب س.
18. سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي بحوث الاعلام، ط1، دار عالم الكتاب للنشر والتوزيع، د ب، 2006.
19. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004.
20. صباح حميد علي "الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال" (دار حامد للنشر، الأردن، 2007).
21. عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979.
22. عامر قنديلجي، ايمان السامرائي، البحث العلمي الكيفي والنوعي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
23. عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
24. عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 2001.

قائمة المراجع

25. عبد الله بن الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي : المفاهيم و النظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية ، جدة، 2003.
26. عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي.
27. عتوي مصطفى وأهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
28. محمد أبو سمرة "الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
29. محمد إسماعيل" السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
30. محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
31. محمد صالح حناوي، محمد سعيد سلطان الصراع التنظيمي و استراتيجيات معالجته الدار الجامعية للنشر ، بيروت 1990.
32. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
33. محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996.
34. محمد قاسم القريوتي "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2006.
35. محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشوق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000.

قائمة المراجع

36. محمد منير حجاب و الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
37. محمد ناجي جوهر ،وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، ، 2001.
38. محمود سلمان العميان"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008.
39. مصطفى حجازي : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، ،1992.
40. منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002.
41. منال هلال مزاهرة، بحوث الاعلام الأسس والمبادئ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
42. منهجية البحث في علوم الاعلام والاتصال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
43. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية" (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
44. ناصر قاسيمي "الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية" (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
45. كمال بربر : عملية نظام الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996.
46. عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، دار وائل - الأردن ، ط1، 2001.

قائمة المراجع

47. فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010.
- المذكرات والرسائل:
48. أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، أطروحة نيل شهادة دكتوراه (تسيير المنظمات) قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، 2014، 2015.
49. سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور نقترح (أطروحة دكتوراه: الإدارة التربوية)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1428هـ، 2007
50. خنيفر وفاء معنونه بدور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014.
51. رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (رسالة ماجستير: علم النفس العمل والسلوك التنظيمي) قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008/2009.
52. زوليخة منصوري واشراف بكري، الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة ورقلة 2015/2016.
53. شمس الدين زيغة، نعيمة عدالة، الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2017/2018.

قائمة المراجع

54. فؤاده البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
55. قبائلي حياة : استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لا نجاز القنوات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان 2017
56. كحلي خالد، خرخاش زين الدين، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال و تسويق، جامعة محمد الصديقي جيجل، 2018/2017.
57. محبوبي المنصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017

الملاحق

جامعة عمار ثلجي الاغواط
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة
قسم الاعلام والاتصال



استمارة استبيان

هذه الاستمارة تندرج ضمن مشروع اولي مقدم لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال بعنوان:

دور الاتصال في تسوية الصراعات المهنية داخل الكلية

دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الانسانية بجامعة الأغواط

إعداد الطالبتين:

- صحراوي الحرة

- لعجال فاطمة الزهراء

ملاحظة: استمارة الاستبيان هذه موجهة الى أساتذة كلية العلوم الانسانية والعلوم والاسلامية والحضارة بجامعة الأغواط وعليه نرجو مساهمتكم في انجاز هذا البحث، من خلال ملئ استمارة الاستبيان هذه، مع العلم أن المعلومات التي ستسترجع من الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض الحث العلمي فقط.

العام الجامعي 2021/2020

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر انثى
2. السن: 20 سنة من 20 الى 40 اكثر من 40
3. الاقدمية في العمل: اقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات
4. منصب العمل: أستاذ مساعد أستاذ محاضر أستاذ التعليم العالي .
5. الدرجة العلمية: ماجستير دكتورا بروفييسور

المحور الثاني : الاتصال داخل المؤسسة

6. ما تقييمك للعملية الاتصالية داخل مؤسستكم ؟
واضحة معقدة مبهمة
7. هل ترى أن الرسائل الاتصالية المتبادلة داخل الشركة ؟
واضحة غير واضحة
8. ما طبيعة علاقتك مع الرئيس ؟
جيدة عادية متوترة
9. ما طبيعة العلاقة مع الزملاء؟
ممتازة جيدة متوترة عادية
10. هل يعامل الرؤساء مرؤوسيههم بعدالة ؟
نعم لا
11. هل يتصل بك الرئيس من أجل المشاركة في موضوع يخص العمل؟
أحيانا دائما نادرا
12. هل تواجه صعوبات عند مقابلة الرئيس ؟
نعم لا

إذا اجابتك نعم اذكر بعض الصعوبات:.....

13. ما هي طريقة تقديم الاتصال بينك وبين زملاء ؟
 كتابيا شفويا الكترونيا
14. هل تتساب المعلومات بشكل سريع ؟
 دائما أحيانا نادرا
15. هل المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الاتصال ؟
 رسمية غير رسمية
16. هل انت راضي عن العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟
 راضي غير راضي نوعا ما
17. هل هناك عدالة بين أساتذة في تلقي المعلومات ؟
 نعم لا
18. هل يساعد الاتصال على اكتسابك لخبرات منهية جديدة ؟
 نعم لا
19. هل تستعين بزملائك لحل مشكلة ما داخل العمل ؟
 دائما أحيانا نادرا

المحور الثالث: الصراع وأسباب داخل المؤسسة

20. هل يوجد صراع بينك وبين زملائك في العمل ؟
 نعم لا
21. ما طبيعة الصراع مع زملائك؟
 صراع عن العمل صراع من اجل الترقية
- صراعات اخرى اذكرها :
22. هل عدم وجود عدالة بين العمال يؤدي الى ظهور الصراع ؟
 نعم لا

23. هل تعامل المدير مع العمال يؤدي الى نشوب الصراع بينهما؟

نعم لا

24. هل الترقيات تتم على أساس ؟

الكفاءة المهنية المحاببات الاختبارات المهنية الاقدمية

- اذا كانت اجابتك عن أساس المحاببات ؟ هل يسبب ذلك نشوب الصراعات ؟

نعم لا

25. هل ترى أن وجود الصراع بين أفراد جماعات العمل؟

أمر عادي أمر غير عادي

26. هل يسبب اشراك بعض العمال في اتخاذ القرارات دون اخرين في نشوب الصراع؟

نعم لا

27. هل التفاوت في الخبرات بين العمال يسبب في ظهور خلافات ؟

نعم لا

28. هل تحد اتصالا بين افراد المؤسسة من حدة الخلافات ؟

نعم لا

29. هل تقسيم المهام العادل يحد من الصراعات في المنظمة ؟

نعم لا