

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا  
مشروع الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

علاقة الإتصال بالصدراع  
دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية وهران

إشراف الأستاذ:  
د. يوب مختار

إعداد الطالبة:  
بن نكروف وسيلة

السنة الجامعية : 2012 / 2013

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدي الكريم و أرجو من الله سبحانه و تعالى أن يرحمه و يجعله  
من أهل الجنة.

و إلى الوالدة الفاضلة رعاها الله بفضلها و كرمها و جعلنا ذخرا لها.

و إلى كل الأحباب و الأصدقاء.

## الشكر

أولاً و قبل كل شيء، أشكر الله و أحمده الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الدكتور **يوب مختار** الذي كان نعم الأستاذ و الموجه

بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة و جزاه الله كل خير.

كما أشكر عمال مؤسسة البحث " مديرية التجارة لولاية وهران" على كل المعلومات المقدمة

من طرفهم، وشكر خاص إلى السيد **حمداني ياسين رضا** الذي أشرف عني في المديرية حيث

أمر بتطويعه كلما دعت الضرورة لذلك.

أشكر لجنة المناقشة التي شرفنتني بقراءة هذا العمل و مناقشته.

و إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الإتصال و الصراع و كذلك تطوير المعرفة

الإدارية في مجال الإتصالات و الصراع لدى العمال.

لأجل ذلك اعتمد في هذا البحث على استبيانين لقياس كل من الإتصال و الصراع، و هما

من تصميم الطالب الباحث، و قد تم اختبار خصائصهما السيكومترية بعد إجراء الدراسة

الإستطلاعية.

و من أجل اختبار فرضيات الدراسة، استعان الطالب الباحث بالبرنامج الإحصائي SPSS

الذي يسر الوصول إلى النتائج التالية:

- تأكد الإرتباط بين الإتصال و الصراع، أي وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.
- لم تتحقق العلاقة بين الإتصال و غموض الدور.
- تحققت العلاقة بين الإتصال و المناخ التنظيمي.
- لم تتحقق العلاقة بين الإتصال و ضغوط العمل.
- تحققت العلاقة بين الإتصال و التزام الإدارة العليا.
- لم تتحقق العلاقة بين الإتصال و الصراع التنظيمي.

و قد نوقشت هذه النتائج على ضوء المعطيات المكتسبة من أفراد العينة، و كذا على ضوء

بعض الدراسات.

## قائمة المحتويات

أ	إهداء.....
ب	شكر.....
ج	ملخص البحث.....
د	قائمة المحتويات.....
ز	قائمة الجداول و الأشكال.....
ح	قائمة الأشكال.....
01	مقدمة.....

## الجانب النظري

### الفصل الأول: إشكالية الدراسة و أهميتها

05	الإشكالية.....
06	الفرضيات.....
07	دوافع اختيار موضوع الدراسة و أهميته.....
08	أهداف الدراسة.....
08	التعريف الإجرائية.....
09	صعوبات الدراسة.....

### الفصل الثاني: الاتصال

11	تعريف الاتصال.....
14	مكونات الاتصال.....
15	أهمية الاتصال.....
16	وظائف الاتصال.....
18	أهداف الاتصال.....

20	.....خصائص الاتصال
21	.....خطوات الاتصال
22	.....عناصر الاتصال
22	.....مستويات الاتصال
24	.....اتجاهات الاتصال
27	.....أنماط الاتصال
28	.....فعالية الاتصال
30	.....معوقات الاتصال

### الفصل الثالث: الصراع

36	.....مفهوم الصراع
38	.....وجهات النظر لمفهوم الصراع
39	.....مستويات الصراع
42	.....خصائص الصراع
45	.....مراحل عملية الصراع
47	.....مصادر الصراع
48	.....كيفية التعامل مع
	.....الصراع
49	.....أساليب حل الصراع

## الجانب الميداني

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### أولاً: الدراسة الإستطلاعية

54	.....تحديد مجال الدراسة.
57	.....عينة الدراسة
	.....الإستطلاعية
57	.....أدوات الدراسة الإستطلاعية و خصائصها السيكمترية.
	.....ثانياً: الدراسة الأساسية
62	.....التذكير بالتساؤلات
62	.....التذكير بالفرضيات
63	.....المنهج المستخدم
63	.....عينة الدراسة الأساسية
67	.....الأداة المستخدمة في الدراسة
67	.....الأساليب الإحصائية

#### الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

70	.....أولاً: عرض النتائج
74	.....ثانياً: مناقشة النتائج
79	.....اقتراحات الدراسة
81	.....المراجع
83	.....الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
17	جدول رقم (01) يوضح وضائف الاتصال داخل المنظمة
58	جدول رقم (02) يبين نتائج التناسق الداخلي لفقرات الإستبيان
58	جدول رقم (03) يبين معامل الثبات الكلي
62	جدول رقم (04) يوضح خصائص العينة وفق متغير السن
62	جدول رقم (05) يوضح خصائص العينة وفق متغير الجنس
63	جدول رقم (06) يوضح خصائص العينة وفق متغير المستوى التعليمي
64	جدول رقم (07) يوضح خصائص العينة وفق متغير الأقدمية
67	جدول رقم (08) يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الاتصال و الصراع
67	جدول رقم (09) يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الاتصال وغموض الدور
68	جدول رقم (10) يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الاتصال و المناخ التنظيمي
68	جدول رقم (11) يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الاتصال و ضغوط العمل
69	جدول رقم (12) يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الاتصال و التزام الإدارة العليا
69	جدول رقم (13) يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الاتصال و الصراع التنظيمي



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
19	شكل رقم (01) يوضح أهداف الاتصال
24	شكل رقم (02) يوضح الاتصال النازل
24	شكل رقم (03) يوضح الاتصال الصاعد
25	شكل رقم (04) يوضح الاتصال الأفقي
26	شكل رقم (05) يوضح الإتصالات النجمية
43	شكل رقم (06) يوضح المراحل الإيجابية للصراع
44	شكل رقم (07) يوضح المراحل السلبية للصراع



## مقدمة عامة:

يعتبر موضوع الإتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين، في جميع الميادين العلمية و هذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، و ذلك لأنه يعتبر أساس النظم الإجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع أو (الأسرة) أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر، فلا بد أن يكون هناك إتصال بينهم.

كما يساعد الاتصال على التعاون في العمل، فهو يوجه و يحفز العاملين و يؤثر على سلوكهم و يساعدهم على التعرف على محيطهم المهني.

فالهدف العام من الاتصال إذن يكمن في توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن نجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم لتحقيق العمل الجماعي، بدون التعرض لأي نزاعات أو مشاكل. فالصراع أصبح ظاهرة في المستويات التنظيمية، و لذلك يجب الاهتمام بهذه الظاهرة و أساليب حلها حتى تكون هذه الأخيرة أدوات تغيير و إبداع بدل أن تكون أدوات هدم.

على الرغم من الإهتمام الكبير الذي أولته المجتمعات المتقدمة و الراقية لموضوع الصراع، فإنه لم يلقى الإهتمام الكافي في مجتمعات العالم الثالث و الجزائر بشكل خاص. و على هذا الأساس فإن هذا البحث يركز على دراسة كل من الاتصال و الصراع و البحث في العلاقة بين هاتين الظاهرتين، و ذلك لتحسيس المدراء و الرؤساء بأهمية هذه الظواهر، كونها تلعب دورا هاما في التأثير على الإنتاجية و الأداء بشكل او بآخر.

و اختيار الباحث للاتصال و علاقته بالصراع كموضوع للدراسة و بالتحديد لدى عمال مديرية التجارة لولاية وهران، لأنه يتناول ظاهرة إنسانية و سلوكية مرتبطة بمهام العمل و على أي مدى يمكن أن تؤثر على الحياة المهنية.

للتفصيل أكثر في هذا الموضوع، حوت هذه الرسالة جانبين، أحدهما نظري و الآخر ميداني، و فيما يلي وصف لكل منهما:

ارتبط الفصل الأول " إشكالية الدراسة و أهميتها " بتقديم البحث، فضم الإشكالية العامة و التساؤلات التي تمحورت حولها هذه الدراسة، كما تضمن فرضيات الدراسة، و أهميتها، و أهدافها، و التعريف الإجرائي للمفاهيم، منتها إلى استعراض بعض الصعوبات التي ظهرت خلال إنجاز هذه الرسالة.

تطرق الفصل الثاني للاتصال، إلى معنى الإتصال، و جملة من تعاريف الاتصال، مكونات الاتصال، أهمية الاتصال، وظائف الاتصال، أهداف الاتصال، خصائص الاتصال، خطوات الاتصال، عناصر الاتصال، مستويات الاتصال، اتجاهات الاتصال، أنماط الاتصال، فعالية الاتصال و معوقات الاتصال.

بينما تضمن الفصل الثالث، إحاطة بالصراع، استهل بتعاريف الصراع، كما عرضت فيه وجهات النظر لمفهوم الصراع، مثلما تطرق إلى مستويات الصراع، خصائص الصراع، مراحل عملية الصراع، مصادر الصراع و كيفية التعامل مع الصراع و خلص في النهاية إلى أساليب حل الصراع.

أما الفصل الرابع من الرسالة، و الذي استهل به الجانب الميداني، فقد حوى في شقه الأول الدراسة الإستطلاعية، التي احتوت بدورها على تحديد مجال الدراسة، عينة الدراسة الإستطلاعية و أدوات الدراسة الإستطلاعية و خصائصها السيكمترية.

بينما الشق الثاني من هذا الفصل، الدراسة الأساسية، التي تضمنت التذكير بالتساؤلات الدراسة و فرضياتها، منهج الدراسة، عينة الدراسة الأساسية، الأداة المستخدمة في الدراسة و الأساليب الإحصائية التي تم الإستعان بها.

أما الفصل الخامس، فقد خصص لعرض و مناقشة النتائج، فتضمن عرض نتائج الفرضية العامة و بعدها عرض لنتائج الفرضيات الجزئية، و تلا ذلك مناقشة الفرضية العامة و انتهى الفصل بمناقشة الفرضيات الفرعية، و كذا بتعليق عام، و تقديم بعض الإقتراحات.

# الجانب النظري

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة و أهميتها

1. الإشكالية.
2. الفرضيات.
3. دوافع اختيار موضوع الدراسة و أهميته.
4. أهداف الدراسة.
5. التعاريف الإجرائية.
6. صعوبات الدراسة.

## 1. الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا و جليا من طرف المختصين و الباحثين في جل المجالات. و يمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني إذن له ضرورة إنسانية و اجتماعية و حضارية.

حاجة الإنسان للاتصال في مختلف البيئات لا تقل أهمية عن حاجته إلى السكن ، الغذاء ، الكساء و الأمن. بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع ، و بالتالي تأصيل قيم التواصل و الترابط بين الأفراد و التآلف في المجتمع الإنساني ككل.

فتخطى الإتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل فحسب ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماتها المختلفة، و لهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الإتصال، الذاتي و كذلك الجماهيري و التنظيمي.

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات و الشركات يلعب دورا هاما فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الإتصال، فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم و فعاليته.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال يؤثر على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لعمل المنظمات مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة، التي لا تستند على امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل تستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية و الإقتصادية و الاجتماعية. وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفاعل العمال مع بعضهم البعض و بشكل مستمر، لأن هذا الأخير يؤدي إلى اتفاق حول بعض الأمور و اختلاف حول البعض الآخر، و غالبا ما تقود حالات عدم التوافق و تعارض المصالح إلى حدوث صراعات.

حيث يعتبر الصراع في العصر الحالي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المنظمات، و على الإدارة ألا تبقى مكتوفة الأيدي تجاه الصراعات القائمة، بل يجب عليها التدخل و إيجاد حل يرضي الطرفين.

يعتبر الصراع داخل المنظمة من المظاهر الأساسية التي طالما يتعامل معها الأفراد، فمن البديهي أن يتكون الصراع، و بما أنه من عادة الأفراد الإتفاق في بعض الجوانب و الإختلاف في الجوانب الأخرى، فإن هذا الإختلاف يؤدي إلى التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حد الصراع لتحقيق هذه الأهداف المتعارضة.

فإن تنوع أنماط الإتصال داخل المنظمات و تأثير ذلك على ظهور الصراع بين العمال، هو الذي استدعى القيام بهذه الدراسة التي تسعى إلى معرفة هل لعملية الإتصال علاقة بالصراع داخل المنظمة.

و عليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

**هل توجد علاقة بين الإتصال و الصراع لدى عمال مديرية التجارة لولاية وهران؟**

و عليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة بين الإتصال و غموض الدور؟
2. هل توجد علاقة بين الإتصال و المناخ التنظيمي؟
3. هل توجد علاقة بين الإتصال و ضغوط العمل؟
4. هل توجد علاقة بين الإتصال و التزام الإدارة العليا؟
5. هل توجد علاقة بين الإتصال و الصراع التنظيمي؟

## **2. الفرضيات:**

تطرق الباحث في دراسته إلى العلاقة بين الإتصال و الصراع، فكان مجتمع الدراسة مكون من عمال من مستويات مختلفة، و حاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين نمط الإتصال الموجود بمؤسسة البحث و الصراع لدى العمال. و عليه كانت فرضياتنا التي نرغب التأكد منها كالتالي:

**توجد علاقة بين الاتصال و الصراع لدى عمال مديرية التجارة لولاية وهران.**



و تندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية و هي كالتالي :

1. توجد علاقة بين الإتصال و غموض الدور .
2. توجد علاقة بين الإتصال و المناخ التنظيمي.
3. توجد علاقة بين الإتصال و ضغوط العمل.
4. توجد علاقة بين الإتصال و إلتزام الإدارة العليا.
5. توجد علاقة بين الإتصال و الصراع التنظيمي.

### 3. دوافع اختيار موضوع الدراسة و أهميته:

إن اختيار الاتصال كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه و بين الصراع داخل المنظمات، حيث أنه مادام هناك أفراد و نقاش في بيئة العمل فإن الصراع لا بد منه. و هناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

1. محاولة توضيح نمط الإتصال السائد في المنظمات و علاقته بالصراع.
2. حداثة الموضوع و قلة تناوله بالدراسة.
3. الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات في إطار الإتصال في الوسط التنظيمي لمحاولة إثراءه.
4. الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما يحس و يشعر به الفرد في الواقع العملي. و تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه.

#### أ.الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإتصال التنظيمي في تجنب الصراعات داخل المؤسسات الجزائرية، و تنبثق هذه الدراسة من كون مديرية التجارة لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالتجارة، إذ أن هدفها الأساسي يتمثل في شعار: *حماية المستهلك*. هذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، و امتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أمر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة و تجنب الخطأ و النزاعات، يضمن للمؤسسة ثقة زبائننا و يساهم في الحفاظ على صيرورة

أعمالها. لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور و قيمة أن يمتلك العامل معلومة من خلال الإتصال بالإدارة للوصول إلى أداء جيد و تحقيق الأهداف دون صراعات أو منازعات.

#### **ب. الأهمية العلمية:**

1. التعرف على رأي العمال حول الإتصال و علاقته بالصراع داخل المديرية.
2. الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصال في مديرية التجارة و التي تؤثر بدورها على سلوكيات العمال، و لذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في تجنب الصراعات.
4. **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

1. إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة و التسيير في المنظمة.
2. معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال و الصراع.
3. تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات و الصراع لدى العمال.
4. التقليل من حدة الصراع و جعله إيجابيا و محاولة إيجاد الآلية المناسبة لإدارة الصراع و ليس السعي وراء إلغاءه.
5. إعطاء نتائج جديدة في المجال السلوكي.

#### **5. التعاريف الإجرائية:**

- **الإتصال:** هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات كما أنها وسيلة لتحقيق الأداء الجيد بدون توترات.
- **الصراع:** هو حالة من التوتر و عدم التفاهم بين الأشخاص و يكون إما شخصي أو مهني و ينتج عنه سلوكيات غير أخلاقية.
- **غموض الدور:** يعني عدم توفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به أو أن يكون هناك تعارض أو ازدواجية في الأدوار.

- **المناخ التنظيمي:** هو إدراك الأفراد و شعورهم نحو بيئة العمل الداخلية و المبنية على تجاربهم و خبراتهم و ممارساتهم.
- **ضغوط العمل:** تعرف على أنها كل ما له تأثير مادي أو معنوي و يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك الفرد و يؤدي إلى إحداث توتر عصبي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد.
- **إلتزام الإدارة العليا:** هي عبارة عن خطة أو سياسة مكتوبة و على الإدارة العليا الإلتزام بها و تنفيذها و هذا لإنجاح أهداف المنظمة و العمل على حل المشاكل التي تواجهها.
- **الإلتصال الصاعد:** وفيه تتجه المعلومات في شكل تقارير أو اقتراحات أو شكاوي وغير ها من أسفل إلى أعلى.
- **الإلتصال النازل:** ويكون الإلتصال النازل في شكل قرارات وأوامر ومعلومات، من أعلى إلى أسفل أي من مدير المؤسسة إلى مساعديه.

## 6. صعوبات الدراسة:

هناك عدة صعوبات صادفت الباحث أثناء قيامه ببحثه، و التي أثرت إلى حد ما في السير الطبيعي للبحث، نذكر منها:

1. قلة الدراسات السابقة عربية أو محلية، مشابهة للدراسة الحالية.
  2. تلقى الباحث العديد من الصعوبات من أجل الحصول على الموافقة.
  3. عدم تجاوب أفراد العينة مع أداة البحث.
  4. عدم احترام الوقت المحدد من أفراد العينة.
  5. عدم إعطاء أهمية للطالب الباحث ، إلا عند تدخل بعض الموظفين.
- هذه صعوبات اعترضت الباحث أثناء قيامه ببحثه، تغلب على بعضها و قلل من أثر بعضها الآخر على البحث.

## الفصل الثاني

# الاتصال

1. تعريف الاتصال.
2. مكونات الاتصال.
3. أهمية الاتصال .
4. وظائف الاتصال.
5. أهداف الاتصال.
6. خصائص الاتصال.
7. خطوات الاتصال.
8. عناصر الاتصال.
9. مستويات الاتصال.
10. اتجاهات الاتصال.
11. أنماط الاتصال.
12. فعالية الاتصال.
13. معوقات الاتصال.

تعتبر المؤسسة الجزائرية مؤسسة عاشت وتعيش تحولات سياسية، اقتصادية و ثقافية، ولمسايرة هذا التحول يتطلب عنصر الفعالية الذي يتحدد في بعد الاتصال داخل المنظمة.

فالفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، مع العملاء، و الإتصال مع الزملاء. حيث أن الإتصال عملية رئيسية ضرورية حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل التنظيم.

يشكل هذا الفصل مدخلا للإحاطة أكثر بموضوع الإتصال، ابتداء بتعريف الإتصال، أهميته، وضائفه، أهدافه، ثم نتطرق إلى خطواته، عناصره و مستوياته وصولا إلى معوقات الإتصال و لا يفوتنا طبعاً ذكر بعض خصائص الإتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظراً لأهميته في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

## 1. تعريف الإتصال:

من الناحية اللغوية: فإن كلمة "الإتصال" مشتقة من الأصل اللاتيني *communis* بمعنى *communis* أي العام أو المشترك.

وهي تعني اتصال بين فردين أو أكثر لغرض التفاهم، فهي تتضمن فكرة الكلمات أو العبارات قصد إنشاء علاقات إنسانية. (رسلان وموسى، 2007، ص 27).

وفي قاموس أكسفورد عرف الإتصال على أنه : "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات".

وفي معجم الوسيط: في مادة وصل "يصل فلان، وصولاً ... وصل الشيء ... أي بلغه وانتهى إليه. (الصيرفي، 2008، ص 107).

يعرف الإتصال من الجانب السلوكي على أنه عملية معالجة معلومات اجتماعية، فالمرسل يبذل فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله ويرسلها لشخص آخر. يقوم بدوره بتكوين معنى من الرسالة التي تسلمها، فهو إذن يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير واشتقاق المعاني فهي عملية تحدث داخل الأفراد.

وهذا ما يؤكد كل من:

"هيوكينز بريستن": (Hawkins Preston): الاتصال على أنه عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

"لوتنز" (Luthans): الاتصال هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر، أي أن الاتصالات التبادلية بين الأفراد توفر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير. (حريم، 2010، ص 251).

تعرفه "الجمعية الأمريكية" للتدريب الاتصالات: بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقته العناصر الإنسانية في المنظمة.

يعرفه "بروان" (Brown): على أنه عملية نقل الأفكار من آراء شخص إلى آخر، بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه إليه الاتصال. (عبد الباقي، 2002، ص 422)  
حسب "مصطفى رسلان سلبي": الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل واستقبال واستيعاب لأفكار وأحاسيس الآخرين بطريقة منطقية، تتحول من خلالها الألفاظ إلى معان وأفكار واضحة الدلالة.

- حسب مختلف التعاريف المتعلقة بالاتصال فإنهم يتفقون على الاتصال عملية نقل وفهم المعلومات والبيانات والحقائق والاستفسارات بين الأفراد والمجموعات بوسيلة معينة، بغرض تعديله أو تغيير واتخاذ القرارات المناسبة. فهو إذن عملية أساسية لكل نشاط إنساني وهو ضرورة إنسانية واجتماعية.
- مفهوم الاتصال: مفهوم الاتصال ملازم لكيونة الإنسان في علاقته بالآخر، فهو جوهر استمرار الحياة الاجتماعية وتطويرها وبدونه يستحيل التفاهم ووجود عمل مشترك بين أفراد الجماعة فهو وسيلة الفرد يستخدمها في التعبير عما يعيش بنفسه من انفعالات ورغبات وأفكار وآراء وهو أداة لاتباع حاجاته الفرد النفسية والاجتماعية وعن طريقه يقيم علاقاته مع غيره ويزود بالمعارف التي تعينه على الوعي بمشكلاته والتصدي لها.
- ويتعدد مفهوم الاتصال في اللاتينية commins وتعني مشترك وعام ووحدة فكلا بصدد موضوع معين

- ويأتي في الإنجليزية comme أي يتحدث communicate تعني يبلغ تم يأتي مفهوم الاتصال communication أي المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما. (عبد الباقي، 2003، ص 263).

### الاتصال التنظيمي:

يستخدم الرؤساء في اتصالاتهم وسائل وقنوات تنظيمية مختلفة تتوقف على النموذج التنظيمي المستخدم وحسب حجم المنظمة نفسها والأبعاد الشخصية ونمط القيادة.

ويعرف "روجرز وروجرز" (Rogers, Roger): الاتصال التنظيمي على أنه الاتصال يحدث في كل فاعلية داخل المنظمة، وهو عملية تتم بين شخصين أو أكثر، وذلك لتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمواقف.

وعرفه "هوكنز بريسن" (Hawkins Preston): بأن عملية الاتصال التنظيمي هي العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- نستنتج من خلال التعاريف السالف ذكرها بأن الاتصال يمثل الرابط الذي بين مختلف البنى التنظيمية والأفراد داخل المؤسسة.

### الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة:

1. الاتصال الداخلي: هو الذي يتم في إطار نسقية المنظمة ويستخدم قنواتها الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها، رغم أن هذا الاتصال يستخدم قنوات رسمية وغير الرسمية بأنواعها الثلاثة وهي :

- اتصالات هابطة.
- اتصالات صاعدة.
- اتصالات أفقية.

إلا أن زيادة حجم المؤسسات والتحولات الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجية، كل هذه الأمور أضافت بعدا جديدا للاتصال وهو البعد الشخصي الذي يتم وجها لوجه، ويتخذ في الواقع الطابع الغير الرسمي. وعليه فإن الاتصال الداخلي يصنف إلى أربع أنواع:

1. اتصالات هابطة.
2. اتصالات صاعدة.
3. اتصالات أفقية.
4. اتصالات شخصية.

## 2. الاتصال الخارجي:

يتم بين المنظمة والمحيط الذي تعمل فيه وينقسم إلى اتصال داخلي وخارجي. يهدف الاتصال الداخلي إلى جمع معلومات عن الظروف التي تعمل فيها المنظمة، والتي لها أهميتها عند وضع استراتيجيات و اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف. والنوع الثاني يهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة وزبائنها الخارجين بالتحديد الموردين والعملاء أو المتعاملين الاقتصاديين. (حريم، 2002، ص 371).

## 2. مكونات الاتصال:

تحدد علاقات الاتصال بين مكونات الاتصال الثلاث التي ينبغي تكونها وإلا انفتت عليه الاتصال التي تمثل العلاقة بين فرد وافر أو بين جماعة وأخرى هذه المكونات هي :

### المرسل :

هو الشخص موجه الرسالة سواء كان يعرض من خلال محتواها مقصده وأفكاره أو يوصل المعلومات أو البيانات أو ينقل الأوامر والتوجيهات أو الخبرات والتجارب أو يبلغ الشكاوي المقترحة إذ يمكن في هذه الحالة القول أن الشخص المرسل ربما يكون رئيسا وقد يكون مرؤوسا على حد سواء.



## المستقبل :

وهو الشخص المتلقي لرسالة والمتعامل معها بفهم وإدراك لمحتواها أو المتصل به الذي يصل إليه المعلومات (موضوع الرسالة) سواء كان هذا الشخص هو رئيس العمل أو المرؤوس أو زميل في العمل وسواء كان هذا المتلقي فرد أو جماعة تقوم بقراءة الرسالة وتعرف موافقتها وأبرز ما تتضمنه والواقع المحاط بها وأهدافها والعمل على توظيفها.

## الرسالة:

هو موضوع الاتصال المراد إبلاغه في إطاره الزمني والمكاني المحدد دون أي تدخل أو تعديل في القيم التي تحملها متى توافرت الشروط وقد تأخذ الرسالة صوراً متعددة، وقد تنظري على موضوع سري أو لعني وقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو مطلب شخصية بحيث تكون ذات علاقة بطرفي عملية الاتصال، وتعبّر عن المقصود. (عبد الباقي، 2005، ص 266-267).

## 3. أهمية الاتصال داخل المؤسسة:

1. نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر قصد تشكيل فريق عمل، باعتباره تقدير معنوي يساعد في تأطير وتوجيه كل الفاعلية داخل التنظيم.
2. تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل ورفع معنوياتهم.
3. يساعد على تعديل وتغيير وتكوين الاتجاهات من أجل الإقناع والتأثير.
4. تعريف الموظفين وتوعيتهم لكل الجوانب الاجتماعية والمهنية لبيئتهم.
5. يساعد على الترقية وتشكيل شبكة العلاقات الاجتماعية (مقابلات، اجتماعات، دورات).
6. التعرف بالمشكلات وسبب علاجها بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
7. تقييم الأداء و تحديد معايير و مؤشرات.
8. التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
9. القيادة واتخاذ القرارات. (حريم، 2010، ص 250)

## 4. وظائف الاتصال:

توجد عدة تقسيمات لوظائف الاتصال:

### 1. تقسيم المرسل والمستقبل:

- نقل الأفكار.
- الإقناع.
- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.
- تعلم مهارات جديدة غير لفظية.
- الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ قرارات صائبة.

### 2. تقسيم التحليل اللغوي: (اللفظي بين أعضاء التنظيم)

- تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.
- إضافة معاني جديدة لكلمات معينة وهذا من خلال الاستخدام المتكرر لهذه الكلمات، وما يتبع ذلك من استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلائلها. (الصيرفي، 2008، ص 120-123)
- وقدم الباحثان "وليام سكوت وتيرنس ميشيل" (Scott and Michel) مجموعة من الدراسات قاما بها حول مهام ووظائف الاتصال التالية:

#### أ- الجانب العاطفي:

تتكون شبكات الاتصال عادة من الأفراد، وأغلب ما يتبادلها أفراد التنظيم الجوانب العاطفية للحاجة إلى التفاعل مع الآخرين لأنها تعد من العوامل المحفزة لهم. فالإتصال سواء كان رسمياً أو غير رسمي فهو تعبير عن حالات الشعور بالرضا، أو الإحباط و زيادة على ذلك يوفر الإتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وإيضاح الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم وضبط مجالات الصراع بين المجموعات والأفراد، فإذا كان هناك عامل غير راض عن سياسة الترقية الوظيفية، على سبيل المثال فإنه ينقل ذلك للآخرين بصورة غير رسمية ليحدد ما إذا كانت هناك مبررات لتلك الأحاسيس أم لا.

#### ب. الدافعية:

تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة، فالقيادة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين، مثل إصدار الأوامر والعلاوات وتقييم الأداء وتخصيص المهام والوظائف لتزداد رسوخا بحيث أن للأفراد القدرة على تلقي واستيعاب المعلومات ذات الصلة بالأنماط السلوكية المطلوبة، والتصرف بشكل مناسب يساعد في تثبيت السلوك أو تغييره وتعديله بصورة فعالة.

### ج. المعلومات :

إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال، يقوم الاتصال بوظيفة حيوية وهي توفير مختلف المعلومات. وتشير هذه المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات السليمة إلى تحسين قنوات الاتصال ومعرفة مدى دقتها ومعالجتها تقنيا، ليتم نقل المعلومات المطلوبة بين الرئيس ومرؤوسيه وبين المرؤوسين داخل التنظيم.

### د. الرقابة:

هناك علاقة بين الاتصال والبنية التنظيمية خاصة وأن اتخاذ القرار يتم عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، التي تعتبر وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات. (سيزلاقي ووالاس، ص 320-322).

### جدول رقم (01):

وفي الجدول التالي نوضح وظائف الاتصال داخل المنظمة.

الوظيفية	التوجه	الأهداف	النتائج المتوقعة نفسيا ومهنيا
الانفعال (عاطفة)	المشاعر	زيادة درجة قبول الأدوار تنظيمية.	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف من حدة التوتر وتحديد الأدوار.
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية.	النفوذ والسلطة وتعزيز نظرية التوقع وتعديل السلوك والتعلم
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.	اتخاذ قرار معالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات.
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطة.	التصميم الوظيفي والتنظيمي.

يبين وظائف الاتصال داخل المنظمة حسب دي سيزلاقي وجي دالاس.

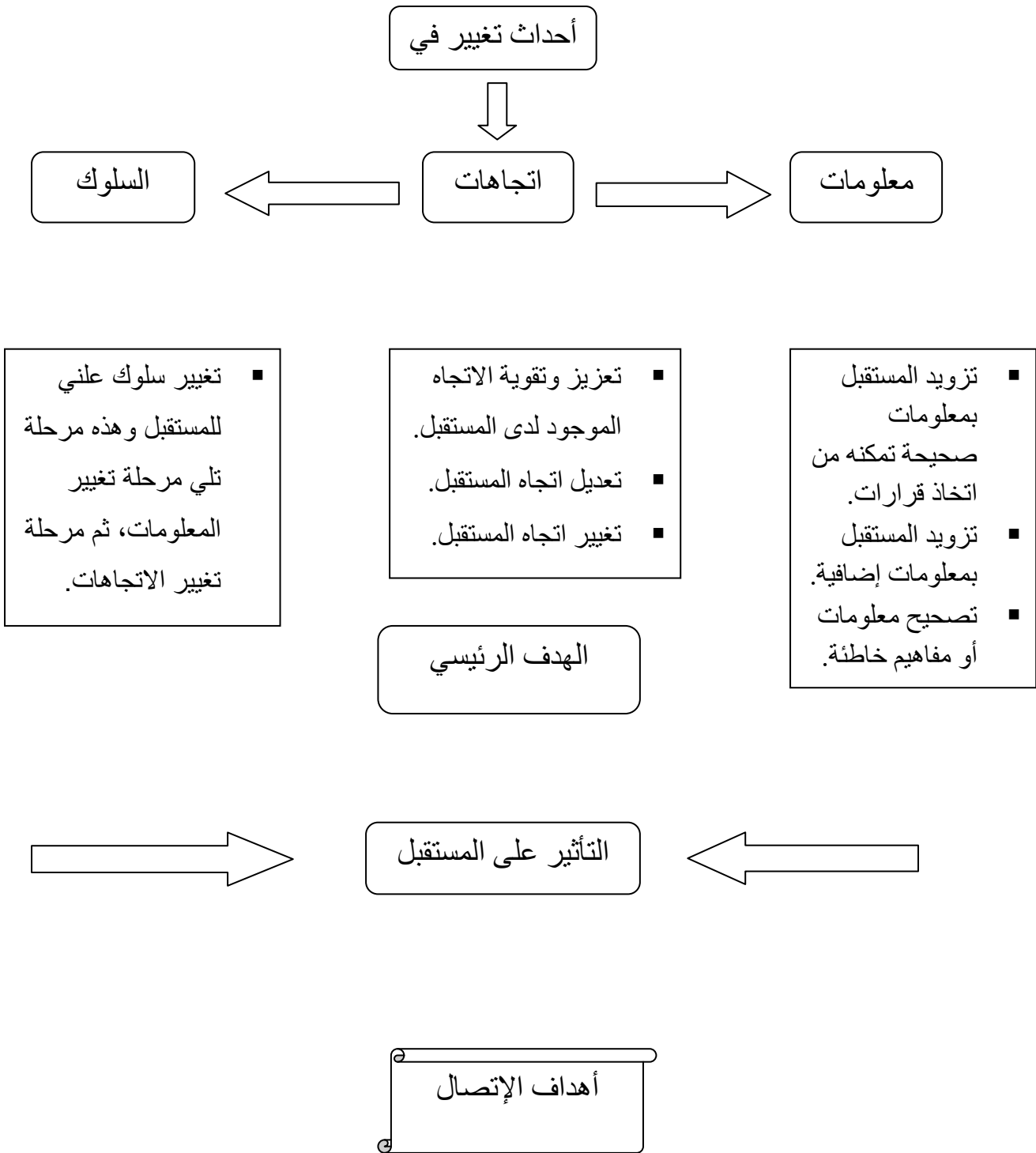
### 5. أهداف الاتصال:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل السلوك نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فيتمثل فيما يلي:

1. شرح أهداف وخطط المنظمة للعالمين.
  2. تأسيس ميثاق الثقة والتفاهم بين المنظمة في المجتمع.
  3. نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
  4. قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
  5. تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
  6. تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا. (الصيرفي، 2008، ص 109).
- وحسب "فاروق عبده فلييه" (2005) فإن أهداف الاتصال تتمثل فيما يلي:
    1. إيجاد وسيلة اتصال مناسبة لغرض معين.
    2. التواصل الإنساني.
    3. ترابط الأجيال.
    4. إيجاد وسائل التفاهم الإنساني.
    5. توحيد الفكر والاتفاق على المفاهيم وتسهيل عملية إصدار القرارات (فلييه، 2005، ص 168).

أهداف اتصال فرعية





شكل رقم (01) يوضح أهداف الاتصال

## 6. خصائص الاتصال:

لنجاح عملية الاتصال يتطلب توفر مايلي:

1. أن يكون الاتصال مبنيا على أهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم.
2. توفير الثقة والمصداقية بين المرؤوسين ورؤسائهم.
3. أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني، وكذلك أن يكون مناسباً لخبراتهم.
4. أن يلبي الاتصال حاجات المنظمة.
5. إتباع تسلسل الهيكل التنظيمي.
6. الإصغاء الجيد هو العصب الحيوي لحلقة التواصل والتفاعل. (العميان، 2005، ص 251).

كما حرص الأخصائيون النفسانيون على البحث في سبيل المساعدة، لضمان نجاح الاتصال في المنظمات أهمها:

### 1. الوضوح Clarity:

يجب أن تكون الرسالة مباشرة ومصاغة بمنطقية واقعية.

### 2. الشمول / الكمال completeness :

إن السعي لصياغة رسالة واضحة ومبسطة تقود أحيانا إلى الوقوع في فخ "عدم الشمول"، وعلى المرسل حينما يود أن يعد رسالة أن يفترض نفسه أنه المستقبل لها.

### 3. الإيجاز conciseness:

اختيار الكلمات بدقة وبعناية لتسهيل عملية الاتصال، مع مراعاة أن تكون الرسالة طويلة بما يكفي لتغطية الموضوع ولكنها قصيرة إلى حد إثارة الاهتمام.

### 4. المحسوسية Concreteness:

يلجأ البعض أحيانا إلى العموميات والأمور المجردة حينما لا يكونون متأكدين من الحقائق الفعلية الملموسة والمحسوسة، ومثل ذلك يكون مضيعة للوقت حين استخدامها في صيغ مواقف وحقائق العملية بصيغة مجردة عامة، ولذا فمن المهم اختيار المصطلحات والمفردات الملموسة والمحسوسة.

### 5. الدقة والصحة correctness:

قد تؤدي الرسالة إلى أضرار وانعكاسات سلبية على الصعيد النفسي، الاجتماعي والصحي عند أفراد المنظمة وعلى اقتصاد التنظيم عكر استمرار يته. (حريم، 2009، ص 126).

## 7. خطوات عملية الاتصال :

تبدأ عملية الاتصال عندما يكون هناك شخص (مرسل - مصدر) يرغب بالاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة قصد إثارة سلوك محدد، وتتمثل أول خطوة يقوم بها المرسل هي تطوير فكرة في ذهن المستقبل بشأن موضوع معين، لاعتقاده بضرورة ذلك ومن ثم يقوم بترجمتها إلى لغة أو رموز مفهومة من قبل المستقبل. وتسمى بعملية الترميز التي تنتج عنها "رسالة" المراد نقلها للمستقبل، وبعد إتمام الرسالة على المرسل اختيار قناة الاتصال المناسبة لإيصالها للمستقبل بصورة ناجحة وفعالة. بعد استقبال الطرف الآخر "المستقبل" يقوم "بترجمتها وتفسيرها"، وتجري عملية تبويب وتنظيم وتحليل الرسالة للتوصل إلى استنتاج المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل. ويتوقف مدى فهم المستقبل للرسالة وما يعطيها من معنى على شخصيته، من قدرات ومهارات واتجاهات وخبرات إدراكية واتصالية للموقف، بعد فهم الرسالة يقوم المستقبل بقبولها أو رفضها ويقوم باستخدام معلومات وهذا الاستخدام يتخذ صوراً متعددة من بينها إهمال المعلومات أو الاستجابة لما هو مطلوب، والإحاطة علماً بمضمون الرسالة أو تخزين المعلومات وغيرها. التغذية الراجعة feed back تتم حينما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة ويستجيب لها، وفي هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم بترميز رده وإرساله إلى المرسل "مصدر" الأصلي والذي يقوم بدوره بترجمة وتفسير الرد.

وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في عملية ترميز الرسالة ونقلها وفهمها، يجب القضاء عليه أو تقليصه حتى يحدث التفاهم بين المرسل والمستقبل (حريم، 2009، ص 252، 254).

## 8. عناصر عملية الاتصال وعوامل نجاحها:

نقصد بعملية الاتصال الطريقة يتم بموجبها انتقال المعلومات والمعارف من شخص لآخر وتتطلب توافر مجموعة من العناصر وهي:

- وجود المرسل والمستقبل.
  - رسالة متبادلة.
  - قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم المعاني.
  - الرد على الرسالة المقدمة.
  - وجود علامات متداخلة تحمل معاني التأثير والتأثر.
- فعملية الاتصال إذا عملية مركبة لها ثلاث جوانب وهي:

1. **المضمون:** وهو الكلمات والجمل المستخدمة في عملية الاتصال.
2. **الأسلوب:** أي طريقة التي يتم بها نقل الكلمات والعبارات المستخدمة في الاتصال.
3. **المجال:** أي تحديد الزمان والمكان تنقل فيها تلك والعبارات. (الصيرفي، 2008، ص 124)

- وحسب "منال طلعت محمود" (2002) فإن نجاح عملية الاتصال يتوقف على :
  1. أن يكون الهدف ملائماً، ذلك أن المعرفة لن تترجم إلى عمل إلا إذا توافر واقع.
  2. أن تكون اللغة المستخدمة في الاتصال مفهومة.
  3. يجب أن يكون مبني على الخبرة السابقة للمرسل إليه أو المستقبل.
  4. يحسن الاستعانة بالرسالة السمعية والبصرية في تبسيط الصورة وسير توصيل المعلومات.

كما يتوقف نجاحها على نجاح كل عناصره في أداء الدور المطلوب منه. (محمود، 2002ص90).

## 9. مستويات الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصال من حيث مستواه إلى أربعة (04) مستويات رئيسية وهي:

### 1. الاتصال الذاتي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد وذاته كما هو الحال عند محاسبة أنفسنا أو عند التفكير في أمر ستتخذ فيه قرار، وفي هذا الاتصال نستخدم نفس الرموز التي نستخدمها عند الاتصال بالآخرين.

### 2. العلاقات الضمنية:



أنا لست على حق ... وأنت لست على حق.

وهذه العلاقة تتضمن اختلافًا بين الرسائل الظاهرية والرسائل الضمنية، أي يكون هناك معنى مستشيرا يفهمه الطرف الثاني بشكل واضح. ولكن الردود تكون ذات معاني مخالفة عما هو منطوق، سواء من نبرات الصوت أو من إشارات المتحدث ونظراته ولغة الجسم، ويؤدي هذا النوع إلى تعقيد الاتصالات وإلى إساءة الفهم والتوتر والاضطراب.

### 3. الاتصال الوسطي:

وهو الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري، وهو يشمل على الاتصال اللاسلكي من نقطة لأخرى مثل: هاتف، فاكس، راديو، المتحرك، ذات الدائرة المغلقة والانترنت.

وهذا الاتصال يكون كاتصال المواجهة بين الأشخاص، إذا أن المتلقين للرسالة يكونون معرضين للمستقبل وتكون الرسالة ذات طابع خاص فهي محظورة على التعليم، والمشاركين فيه عادة ذو ثقافة مشتركة ومرتبطين باتصال شخصي. (الصيرفي، 2008، ص 124).

### 4. الاتصال الجماهيري:

هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، ويتميز بمقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات. والأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال وتصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مذهلة. (الصيرفي، 2008، ص 124، 129).

### أنساق الاتصالات:

عملية الاتصال ترتبط بالبنية التي تحدث فيها الاتصالات والبنية التي تحدث فيها عملية

الاتصال هي ثلاث (03) أنواع وأنساق:

- نسق منطقي : (المعطيات الذهنية او التجريبي).
- نسق طبيعي: (استعدادات جسدية واللسان).
- نسق ثقافي: (النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية). (محمود مكي، 2007، ص 47).
- إن الاتصال ذا المستويين (العجلة) هو الأكثر فعالية، أي الأسرع والأكثر كفاءة لإنجاز العمل ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة، والروتينية التي تحتاج إلى أقل قدر من المعلومات والأفكار.

أما بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة فقد وجد أن الاتصال المفتوح في جميع القنوات هو الأفضل، فهذه المشكلات تقتضي مزيداً من المعلومات والأفكار والتحليل، ولا يستطيع الشخص المحوري في نمط العجلة التعامل مع هذه المعلومات الغزيرة. و على المدير أن يعي أن لكل نمط سلبياته و إيجابياته، و لذا فعليه ألا يعتمد على نمط واحد فقط في جميع الأحوال، ولا يمكن له أن يستخدمها في وقت واحد وأن يختار النمط ما تتطلبه طبيعة القضايا والمشكلات والمهام. (حريم، 2009، ص 272-274).

## 10. اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة:

أ.الاتصالات الهابطة: من الأعلى إلى الأسفل down ward comm

تسير الاتصالات الهابطة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في المستوى الأدنى، أي من المدير "الرئيس" إلى الموظفين الذين يتبعون له، وتتساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية. والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين إلى :

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.
- إعطاء معلومات مبررة / أهداف العمل أو الوظيفة.
- إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



شكل رقم (02) يوضح الاتصال النازل

ب. الاتصالات الصاعدة: من الأسفل إلى الأعلى (Upward comm)

لا يمكن التقليل من أهمية الاتصالات الصاعدة، انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسهم، وهي هامة لكل من رئيس ومرؤوس، ويمكن أن تنقل هذه الاتصالات للمدير المعلومات التالية:

- ماذا يفعل المرؤوسون، أفكار رئيسية عن أعمالهم وانجازاتهم وتقدمهم وخطط العمل المستقبلية.
- خطوط عريضة عن المشكلات التي يواجهونها ولم تحل بعد، والتي يحتاج فيها المرؤوسون المساعدة أو قد يحتاجون إليها مستقبلا. (حريم، 2009، ص 255).
- اتخاذ المبادرة بطرح الاقتراحات وإثارة الأفكار لتحسين وضعيات العمل في دوائهم المنظمة بصورة عامة.
- معرفة كل ما يشعر به المرؤوسون وتفكيرهم حيال أعمالهم وزملائهم والمنظمة.

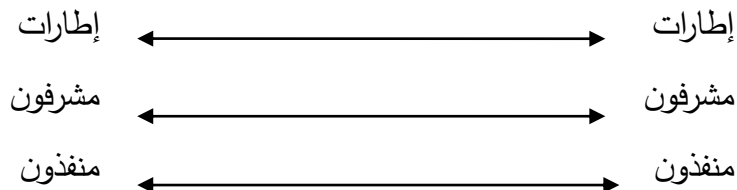
الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



شكل رقم (03) يوضح الاتصال النازل

ج. الاتصالات الأفقية / الجانبية: horizontal / latéral comm

ونعني بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري "هرمي" في المنظمة، وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة، وهناك الكثير من الأعمال و المهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة. بدون التنسيق بين الزملاء في العمل وتتضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بينية كبيرة.



## شكل رقم (04) يوضح الاتصال الأفقي

وينظر لوتنز (Luthans) إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لمالها من علاقة بالناس وسلوكهم ويعتقد أنها تخدم أربعة (04) أهداف:

- تنسيق الواجبات: يجتمع المدراء لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
- مشاركة المعلومات: يجتمع المدراء مع مدراء آخرين لتبادل المعلومات.
- حل المشكلات: يجتمع المدراء لحل مشكلة مشتركة.
- حل النزاعات: يجتمع المدراء لحل نزاع ما.

كما أنها تساعد على توطيد التعاون المتبادل وعلى تحسين جودة القرارات في المنظمة، وهذه الأهداف تطبق على مستوى الدائرة (بين وحداتها) أو بين الدوائر المختلفة ويمكن أن تتحقق الاتصالات الأفقية من خلال الاتصال المباشر بين المدير أو مكاتب الارتباط أو فرق العمل أو اللجان أو الدور التنسيق الذي يلعبه المدير. (حريم، 2009، ص 156-157)

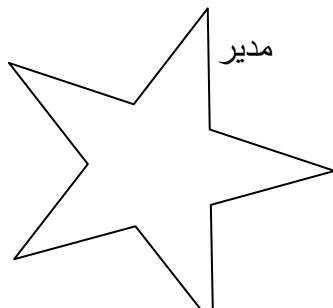
### د. الاتصالات النجمية : cross / diagonal:

هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم الاجتماعية - المهنية (بين مستويين مختلفين لا تربطهما علاقة رئيس - مرؤوس) من أجل العمل، فالرؤساء والمرؤوسين على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم.

والاتصال المباشر بينهم يعني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى، لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر، ومن ثم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل المستقبل المعني أي ربح الوقت اللازم، وكذلك الجهد لضمان استمرارية بعث وتناقل الرسالة (المعلومة) وهذا يتطلب إيجاد تفاهم بين الرؤساء حول:

- تشجيع العلاقات الشبكية (النجمية).
- عدم القيام بتحديد استراتيجيات سياسة العمل.
- إطلاع رؤسائهم باستمرار على ما يدور في وحدات المؤسسة. (حريم، 2009، ص 262،

(255)



شكل رقم (05) يوضح الاتصالات النجمية

**11. أنماط الاتصال :**

يمكن تصنيف أنماط وشبكات الاتصال في المنظمات إلى أربعة (04) أنماط رئيسية هي :

**1. نظام السلسلة : chaine:**

حيث تنتقل الرسالة من حلقة إلى حلقة تليها، حتى تصل للفرد الذي يجب عليه أن يتخذ القرار المناسب، من ميزات هذا النوع بطيء وغير متكافئ ونادر التداول.

**2. شبكة (نمط) العجلة wheel:**

وهذا النمط شائع لنشر ونقل الكلام وفي هذا النمط من الاتصال، هناك شخص محوري (قائد أو رئيس) هو مفتاح الاتصالات. وتتم اتصالات الأفراد من خلاله و بوسعه الاتصال بأي منهم كما يمكن له أن يسبب في الإرباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط.

**3. شبكة الاتصال الدائرية : circle**

في هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بأي من جهة.

**4. شبكة نجمية "جميع قنوات" call Channels:**

وهذا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزية (المفتوح).

**12. فعالية الاتصال:**

لفعالية الاتصال وجب الاهتمام بما يلي:

## 1. جانب اللغة:

- يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين في الاتصالات وفقا لقدراتهم واتجاهاتهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- يجب أن تكون اللغة المستخدمة في الاتصالات سهلة من حيث البساطة والتداول، ومفهومة من حيث استخدام المصطلحات.
- يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل أكثر من تفسير.
- يجب أن تكون اللغة واضحة بعيدة عن الغموض أو صعوبة التفسير.

## 2. الجانب الثقافي والاجتماعي:

- مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع.
- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصالات.
- الابتعاد عن الاستخدام السيء لبعض المصطلحات.

## 3. الجانب الإنساني:

- الحرص على الأخذ بمبدأ الصدق والإخلاص في عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استقبال المعلومات وتسليمها ونقلها.
- تنمية مهارات الإصغاء التعاقدية ومهارات الحديث.
- إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
- اللإستناد إلى الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
- التشارك في تبادل الحديث.

## 4. الجانب التنظيمي:

- وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي.
- عدم إهمال الاتصال الغير الرسمي أو الحرص على الاستفادة منه.
- سيادة المناخ التنظيمي الملائم لمزاوله الاتصالات.
- التدريب الفعال للأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال والقدرة على تحليل المعلومات أو البيانات.

## 5. الجانب التكنولوجي:

- يجب الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال.

- استخدام الوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة الاتصال.
  - يجب مواكبة التغييرات الحديثة وتدريب العاملين أولاً بوسائل أساليب الاتصال.
  - حسن معالجة المشكلات الناجمة عن التطبيق التكنولوجي وأثر ذلك على فعالية الاتصال.
- ( المومني، 2006، ص 41، 43).

كما يشير حسن السماع (2000) على أن فعالية الاتصال يتوقف تطويرها على مايلي:

### 1. الاتصال ذو اتجاهين:

هناك تأكيد مستمر على أهمية الاتصال ذو الاتجاهين، فالمناقشة بين الرئيس والمرؤوس التي تسمح بالأخذ والعطاء تقود إلى فاعلية أعلى للاتصال. مما لو كان الاتصال وحيد الاتجاه فالرئيس في موقف الاتصال باتجاهين يخبر المرؤوس ويصغي إليه، مما يعني وجود تغذية رجعية بينهما ومن بين أهم إيجابيات هذا النوع من الاتصال الدقة.

### 2. الإصغاء:

يتضمن الاتصال كلا من إرسال المعلومات واستقبالها وللمستقبل دور مهم في الاتصال، فالإصغاء يتطلب من المستقبل أن يسهم بشكل نشيط وليس مجرد الاستماع. وقد أثبتت الدراسات على أن القدرة على الإصغاء هي أكثر من القدرة على الكلام، وذلك أثناء المناقشة بين فردين، ومن بين التوصيات الرئيسية هنا التأكيد على النقاط المهمة أو المركزية التي يحاول المتكلم نقلها، والاستفادة من الفراغات الزمنية بين تقطع الكلام للتفكير بما يريد المتكلم طرحه بالفعل.

### 3. الاشتراك النشط في المعلومات:

يرسل الرئيس عادة إلى المرؤوسين الرسائل التي تبدو ضرورية أثناء أداء الفعاليات اليومية، فإذا ما طلب المرؤوس المعلومات الإضافية فإن الرئيس يقدمها له حسب متطلبات إنجاز المهام.

### 4. الحاجة للأمانة والإخلاص:

الثقة المتبادلة والصراحة بين الرئيس والمرؤوسين هي التي تقود إلى الاتصال الدقيق والمفتوح، لأن مثل هذه الخصائص تحقق ردود فعل إيجابية من قبل المستلم. ولا يكون الاتصال

فعالا بدون الثقة المتبادلة لهذا تسعى الإدارات المعاصرة الحريصة على الاحتفاظ بموظفيها في المنظمة إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة وتعديل منظومات الأجور وظروف العمل، فمفتاح كسب ثقة المرؤوسين هو مصداقية الإدارة.

### 5. انتقاء القناة:

تتاح للرئيس مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال ويستعمل بعض الرؤساء الاتصال المكتوب فيما يخص الإعلان عن سياسات المنظمة والمخاطبات الرسمية والذكرات. كما أن الاتصال الشفوي يتفاوت في الطبيعة والشكليات مثل خطاب أو مناقشة ولكل نوع من أنواع الاتصال قناة تلاؤمه. ( شماع، 2000، ص280، 289).

### 13. معوقات الإتصال:

تتضمن عملية الإتصال مجموعة من العوائق التي تشكل حاجزا يعرقل فعالية الإتصال، و تكون بين أفراد التنظيم و المصالح و الوحدات التنظيمية.

#### 1. معوقات متعلقة بالمرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزاه الإتصال بالآخرين، و هذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالفروق الفردية أو النفسية بداخله، و التي يمكنها أن تؤثر في شكل و حجم الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه.

فالحالة النفسية و العاطفية للمرسل تلعب دورا كبيرا في دقة إرسال الرسالة، فعندما يكون المرسل في حالة نفسية مضطربة لأي سبب من الأسباب، فإن حالته النفسية تنعكس على سلامة الرسالة و صحتها.

و يخطأ المرسل عندما يعند أنه يفهم و يدرك المعلومات التي لديه، كما يفهمها الآخرون. كما ان استخدامه لبعض المصطلحات الفنية التي قد لا يعرفها المستقبل و بالتالي تعيق فهم الرسالة، في هذا السياق يشير سيزلاقي رولاس (1991) أن الخصائص الفردية تلعب دورا رئيسيا في الإتصال. فمدرجات الدور مثلا تؤثر في المعنى الذي يفهمه الشخص من الرسالة، مما تنعكس سلبا على عملية الإتصال فيحدث التحريف و التحويل للمعلومة، حيث قام كل من ألبور و



بوستمان (Alport et postman) (1968) بدراسة تجريبية على مجموعة قوامها (40) شخص من طلبة و موظفين و ضباط شرطة و مرضى من المستشفى العسكري و أساتذة، و كان الهدف من الدراسة معرفة كيف تنتقل المعلومة بدقة و سرعة، فيتم الإتصال بين أعضاء المجموعة فيكون إثبات أو نفي ظاهرة الإشاعة، و يمكن معرفة ذلك عندما يتم إصدار أمر أو إبلاغ تقرير في بنية تنظيمية مثلا بين الرئيس و مرؤوسيه و أهم نتيجة تحصل عليها الباحثان هو أن إرسال المعلومة و نقلها يتم بطريقة الإحتفاظ الخفي لجزء من المعلومة . (المومني، 2006، ص46).

ومن هنا يوضح الباحثان ثلاث حالات من الإحتفاظ بالمعلومة منها:

الحالة الأولى: اختزال المعلومة فإما أن يكون الاختزال متعمدا لإيجاد هذا من بينه ، بحيث عندما يتم نقل المعلومة بين الأشخاص وبسرعة، فإن بعض المعلومات والكلمات التي تطوي من الذاكرة وتصبح منسية، خاصة إذا كانت مدة نقل المعلومات طويلة.

الحالة الثانية: هي انتقاء للكلمات والحركات حسب شخصية ناقل المعلومة لتأكيد معنى الرسالة وضمان فهمها.

الحالة الثالثة: فهي إثارة المشاعر والعواطف في نقل الرسالة فتتضح الاتجاهات النفسية والاختلافات في المدركات وفي القرارات المتخذة عند فهم المعنى المقصود، وقد لوحظ أن إثارة المشاعر تكون عبر جماعة النساء أكثر من جماعة الرجال (empathie négative) تقمص عاطفي سلبي.

أما إذا كانت المجموعة متجانسة بحيث أن المصلحة العامة هي غاية الجميع فيكون لعملية نقل المعلومة دورا هاما في تقدير صورة مبدئية لتنظيم منسجم ومتكيف مع جميع الوضعيات الجديدة.

## 1. معوقات متعلقة بالمستقبل:

يقع المستقبل في أخطاء عند استقباله المعلومات التي يرسلها المرسل منها:

- الأحكام المسبقة والتقديرية الذاتية.

- عدم القدرة على الإنصات أو القراءة بشكل جيد لمضمون الرسالة.

## 2. معوقات متعلقة بالرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير من طبيعتها وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها. عادة ما تحتوي الرسالة على أكثر من فكرة رئيسية أو أحيانا تكون فكرة رئيسية واحدة وأفكار فرعية عديدة تتدرج تحت الفكرة الرئيسية، وهذا يتطلب من المرسل حسن الربط بين الأفكار وبناء فكرة على أخرى.

حيث أن انسجام وتناغم الأفكار وترابطها وبناء فكرة أخرى يسهل على المستقبل فهم الرسالة، أي أن كل فكرة تكون نتيجة للفكرة السابقة وتمهيدا للفكرة اللاحقة، وعلى المرسل ألا يشعر المستقبل بأن كلامه مبعثرا تلا يربطه رابط. فعدم ترابط أفكار الرسالة من المعوقات المتعلقة بالرسالة وعدم وضوحها أيضا، إذ يعد الوضوح أحد أهم السمات الخاصة بالرسالة، والتي تكفل بالضرورة فعالية الاتصال مع الآخرين. (المومني، 2006، ص 46).

## 3. معوقات تتعلق باللغة:

إن طبيعة اللغة العربية، من حيث ثرائها بالمفردات شكل عائقا في الاتصال، فهناك الكثير من الكلمات الغير الدقيقة وكثير منها يحمل أكثر من معنى واحد، ويحدث سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين. هذا عدا أن الكثير من الكلمات تحمل معها مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال، فاختيار الكلمات والعبارات والأسلوب بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.

كما يؤكد الباحثان (J. legres et D. permatin) (1981) إن أهم المعوقات التي تحدث بين المرسل والمستقبل في إطار عملية الاتصال، سببها راجع إما لشكل اللغة ما بين المتحاورين لافتقار المرسل للكلمات الدالة عن المعنى أو لاختلاف المعاني لنفس الكلمة، ونجد ذلك خاصة في اللغات الأجنبية كاللغة الفرنسية لأن المستوى الثقافي يختلف من فرد لآخر. فالتباين اللغوي يبين التفاوت الثقافي من حيث التنشئة الاجتماعية، كالتربية والمستوى التعليمي اللتان تلعبان دورا هاما في التفاعل داخل التنظيم. فيؤكد ذلك على العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه،

فيحدث الخلل في عملية الاتصال ويظهر ذلك في المقابلات والاجتماعات من حيث اختلاف شكل الجلسة و البدلة بين الإطارات والعمال وفي عدم إصغاء العمال لما يقوله الرئيس. وعدم اهتمام هذا الأخير لذا يصعب فهمه لتوجهاتهم، فيصعب تكيفه للمواقف الجديدة والصعبة داخل التنظيم، وتظهر الصراعات والضغوطات المهنية مثلا صراع الأجيال داخل التنظيم، خاصة إذا علمنا أن اللغة توضح الاتجاه النفسي عند الرئيس، بحيث عدم اهتمامه لشؤون العمال الإنسانية والوظيفية وبحثه عن الاتزان النفسي، الاجتماعي، المهني و الشخصي يكون على حساب العمال والتنظيم فيعكس ذلك سلبا على عملية الاتصال الفعال. "لأن الاهتمام بالآخر هو اتصال وعدم الاهتمام هو عرقلة للاتصال". (legres et permartin) (حريم، 2009، ص 264).

#### 4. معوقات تتعلق بالقناة:

يتم نقل المعاني بواسطة الكلمات والوسائل الغير اللفظية ايضا مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم وغيرها، وقد لا تتوافق المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل المختلفة، فإن ما حدث تناقض بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث والمعنى الذي توحيه تعابير الوجه مثلا فسيؤدي إلى صعوبة في الاتصال. (حريم، 2009، ص 265).

#### 5. معوقات تنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة و المسؤولية، و خطوط الاتصال بين العاملين تبين مراكز اتخاذ القرارات و التخصصات المتوفرة و طبيعة العمل و طرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال. (المغربي، 2004، ص 242).

من خلال كل ما قدم و كل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المنظمات برز أهمية و قيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، و بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات و المنظمات من اجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمال المنظمة و يحقق أهداف الأفراد و أهداف المنظمة ككل.

## الفصل الثالث

### الصراع

1. مفهوم الصراع .

2. وجهات النظر لمفهوم الصراع

3. مستويات الصراع.

4. خصائص الصراع.

5. مراحل عملية الصراع.

6. مصادر الصراع.

7. كيفية التعامل مع الصراع.

8. أساليب حل الصراع.

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي و ذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية الداخلية و الخارجية عليه. و تتميز التنظيمات بمعاشتها الصراع بدرجة أكبر من الفرد و على مستويات عدة، الصراع على مستوى الفرد نفسه بسبب ما يقوم به الفرد نفسه، بسبب ما يقوم به من أدوار مختلفة، و الصراع بين الفرد و الجماعة التي تضع قيوداً كثيرة عليه، و الصراعات بين المؤسسات.

## 1. مفهوم الصراع:

الصراع لغة: هو النزاع أو الخلاف والشقاق، أما كلمة « conflict »، فنعني العراك أو الخصام أو الصدام، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين المصالح والأهداف وتتضح الخلافات في التوجيهات والرؤى السلوكيات. (العميان، 2002، ص363).

اصطلاحا:

يعرف "بوندنج" (**bounding**) : الصراع على أنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر.

ويرى أن العداونية مظهر ناتج عن الصراع الذي يعرفه مختصون في التسيير أنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم التناسق والانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم، أو التنظيمات وفيما بينهم. (العميان، 2002، ص24).

وعرفه "كوسر" (**coser**): الصراع على أنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى القضاء عليه. (العميان، 2005، ص363).

وينظر ليكرت وليكرت: (**likert, likert**): للصراعات على أنها نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، والتي إن تحققت دون حصول الآخرين، على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداة.

ويرى "مارش سيمون" (**March Simone**): أن الصراع هو عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم. و يعرف "ليفيه" **livih**: الصراع أنه نوع من الإحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

يعرف "ر ريتز" **Ritz** : الصراع على أنه انهيار للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل.

- من هنا نستنتج أن الصراعات تكون عادة نتيجة عدم الرضا عن نتائج القرارات المتخذة في إطار الاجتماعات، وتناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم. إلا أنه يوجد الكثير من الصراعات التنظيمية (معلنة وغير معلنة). (غياث، 2006، ص47-48)

### مفهوم الصراع التنظيمي:

تستخدم بعض المصطلحات للدلالة على الصراع، وحينما يسمع البعض كلمة "الصراع" فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك. وهذه حالات متطرفة ولكن المدراء يواجهون يوميا حالات معقدة، وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق.

ويمكن أن ينظر للنزاع أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويعود ذلك إلى عدم وجود القوة الكافية والموارد المطلوبة واختلافات قيمية، وعدم إشباع الحاجات وعدم الاتصال.

وتمت الإشارة إلى تكوين حركية الجماعة يتصل إلى فريق بين الأفراد ومكونات هذه الحركية، فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في الجماعات والمنظمات بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي بل وأكثر.

ويجمع الكتاب من هم الباحثون على أن للنزاع نتائج ليست سلبية بل إيجابية (التنافس) وينبغي أن ينظر إليه دائما بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه.

الاختلاف يصنع الإبداع عكس الخلاف الذي لا ينزع من السوء قضية. (الصيرفي، 2008، ص32).

## 2. وجهات النظر لمفهوم الصراع:

هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعلة للنمو والرقي وحفز الموظفين نحو التجارب الفعالية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً، ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددتين هما:

- النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه .

فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضاً، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة، وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق. وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية.

فأصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالباً ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة، فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع، وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

#### • النظرة الوظيفية (السلوكية):

من جهة أخرى، يتبنى بعض الباحثين في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغايراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو على نوعين صراع سلبي وغير فعال وصراع إيجابي فعال. فالصراع الإيجابي أو الحميد، هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده



كل منظمة، يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

تعتمد هذه النظرة على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء، وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملائمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية.

وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الأطراف المختلفة غير متكاملة فإن من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنة من بين البدائل المتوافرة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن بديل رابح - خاسر هو اقلها إنتاجاً، بينما بديل رابح - رابح الذي يربح فيه كل من الطرفين مع إن ربحهما قد لا يكون متعادلاً هو أفضل إنتاجيه ولذا فإنه يعتبر أفضل منطلق للاختيار من بين بدائل إدارة الصراع والتعامل معه. (العصري، 2006، ص 186).

### 3. مستويات الصراع:

إن الأسباب المحتملة للصراعات توحى بحتمية حدوثها و عدم القدرة على تحاشيها بنكران وجودها. و يؤكد على المدارس التقليدية أنها لم تعط إلا اهتماماً بسيطاً للتعامل مع الصراعات، على اعتبار أن الفرص المتاحة لاختيار عمال و موظفين يمكن أن تسعد في اختيار عمال أكثر انضباطاً و إلزاماً بالسلوك التنظيمي، إن حل الصراعات يتمثل بالتخلص ممن بطردهم من العمل، وهي نفس النظرة السلبية إلى الجماعات غير الرسمية و ضرورة شطبها من التنظيم، و كأنه أمر سيعني بالضرورة تلاشيها. فقد دلت النظريات الإدارية الحديثة ( ومند الأربعينات ) على أن مثل تلك الظواهر إنسانية و حتمية الحدوث، إن الإدارة الناجحة هي القادرة على إدارة مثل هذه التنظيمات غير الرسمية يمكن تحويلها قوة إيجابية في التنظيم، و ذلك من خلال:

- ❖ الاعتراف بحتمية الصراع.
- ❖ تشجيع المعارضة البناءة بدل قمعها.
- ❖ الاعتراف بأن القدرة على استثارة الصراع و إدارته عملية ضرورية.
- ❖ اعتبار إدارة الصراع مسؤولية جماعية.

و يمكن تقسيم الصراع حسب عدة أسس أو حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

❖ الصراع داخل الفرد نفسه.

❖ الصراع بين الأفراد.

❖ الصراع بين الجماعات داخل المنظمة.

❖ الصراع بين المنظمات.

و فيما يلي تعريف بماهية الصراع على كل مستوى:

**الصراع داخل الفرد نفسه:**

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا، كأن يرغب الطالب مثلا بأن يحصل على علامة أو معدل عام جيد، و بنفس الوقت أن لا يصرف إلا وقتا قليلا في الدراسة، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما، كأن يخير الطالب بين تأجيل دراسته بسبب ظروف مادية صعبة أو تركها نهائيا و الذهاب على سوق العمل لتوفير ما يكفيه لتوفير نفقات الدراسة، أو أن يكون الشخص راغبا في عمل ما و لكن نتائج هذا العمل غير مضمونة. كأن يرغب الطالب في مواصلة دراسته العليا، و لكنه غير قادر على تحمل مصاريف الدراسة في الخارج، لأن عائلته غير قادرة على توفير النفقات اللازمة له طيلة فترة الدراسة مما جعله غير متيقن للنتائج، و يرى أن الاستثمار الجزئي في الدراسة دون القدرة على المواصلة معناه التفريط بفرص وظيفية من ناحية، و هدر نفقات يمكن استثمارها بشكل أفضل. قد يكون سبب الصراع هو عديد من البدائل و لكنها جميعا مكلفة و غير مضمونة النتائج.

إن تناقض الأهداف التي يسعى إليها الفرد تمثل شكلا من أشكال الصراع، و هناك عدة أشكال لتناقض الأهداف:

❖ **Positive–approach Conflict : إن الأهداف الإيجابية :**

و يحدث هذا عندما يكون الفرد بصدد المفاضلة بين بديلين إيجابيين معا.

❖ **تناقض الأهداف ينبغي تجنبها:**

و يحدث هذا عندما يضطر الفرد إلى الإختيار بين بديلين غير مرغوب فيهما.

❖ تناقض بين هدف إيجابي و في نفس الوقت له نتائج سيئة:

يحدث ذلك عندما يقوم الفرد بتحقيق هدف يرغب به، و لكن في نفس الوقت يتردد لبعض

النواحي غير المرغوب فيها.

### الصراع بين الأفراد:

و يتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه و خبراته و تختلف نظراته و

إدراكه للأمور.

و من أمثلة ذلك:

❖ الصراع بين المدير و مرؤوسيه.

❖ الصراع بين المدير التنفيذي ة الإستشاري.

❖ الصراع بين العامل و المشرف.

❖ الصراع بين العامل و العامل.

### الصراع بين الجماعات:

و يحدث هذا بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فهناك الصراع بين الإدارة

الإنتاج و إدارة التسويق، كذلك الصراع بين إدارة المشتريات و إدارة المستودعات، و الصراع بين

غدارة التخطيط من جهة و بين الإدارة المالية من جهة أخرى.

### الصراع بين المنظمات:

و يحدث هذا بصورة شائعة بسبب المنافسة بين هذه التنظيمات، و التي تميز الإقتصاد

القائم على المشروعات الخاصة. و المثل على هذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات

المتنافسة للحصول على موارد ما تمكنها من القيام بأعمالها. فالجامعات مثلا تتنافس للحصول

على أفضل نوعية من الطلبة، و المدرسين، و الموارد. و تتنافس كليات المجتمع هي الأخرى

للحصول على اعتماد وزارة التعليم العالي لها بشكل يمكن طلبتها من متابعة دراستهم في

الجامعات الأردنية مما يشكل مصدر قوة و استقرار لتلك الكليات، لأنها عندئذ ستستقطب عددا

أكبر من الطلبة مما يوفر لها موارد أكبر تمكنها من تحسين العملية التربوية ممثلة بافتتاح البرامج الأكاديمية، و توفير أفضل المختبرات، و استقطاب الكوادر الإدارية و التعليمية الكفئة و بالتالي تحقيق مكاسب مادية أيضا. (القيوتي، 2009، ص 263-266).

#### 4. خصائص الصراع:

##### خصائص الصراع تتمثل في:

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

ويمكن الإشارة هنا إلى بعض الدراسات منها:

دراسة "القحطاني ويوسف" (2001) إذ بينت وجود علاقة بين الصراع التنظيمي والعوامل الشخصية واختلاف القيم والأعراف، وأكدت على إجراء المزيد من الدراسات لتعرف أسباب الصراع التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع. ودراسة العوامل لتعرف أسباب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته الصراع. ودراسة العوامل (1995) التي توصلت إلى أهمية تسوية النزاعات وعدم تركها بدون حلول، وتدخل الإدارة في الأوقات المناسبة للبحث عن إيجاد تسوية للنزاعات، التي تحدث داخل المنظمة. و أوصت دراسة الكتاب والباحثين العرب توجيه المزيد من الجهد لبحث ظاهرة الصراع في المنظمات العربية، وإلى المزيد من الاهتمام بهذه الظاهرة وأساليب حلها.

وفي دراسة سالم ويوسف (2000) كان الهدف منها تعرف أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية، وتصنيف عوامل الصراعات لتسهيل عملية التعامل معها ومعالجتها.

2. يعتبر التوتر بعدا في أساليب الصراع وهو ينطوي في إطار إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

3. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المستديمة.

4. ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

5. يفرض الصراع أعباء وتكاليف مادية (ضيع الوقت والجهد، والإبداع للأفراد، والتنظيم) طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية. (العميان، 2005، ص 366)

## 2.1. الآثار الإيجابية للصراع:

من الآثار الإيجابية للصراع التي حددها العوامة ما يلي:

1. يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، وذلك باستغلال الخلافات

في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

2. يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث

الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع، وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة الموقف الصعبة.

3. من الممكن أن تستفيد من حل الصراعات القائمة بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع

الرجوع إليها مستقبلاً.

4. قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض الآخر،

حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع وتزداد أواصر التعاون بين الأفراد.

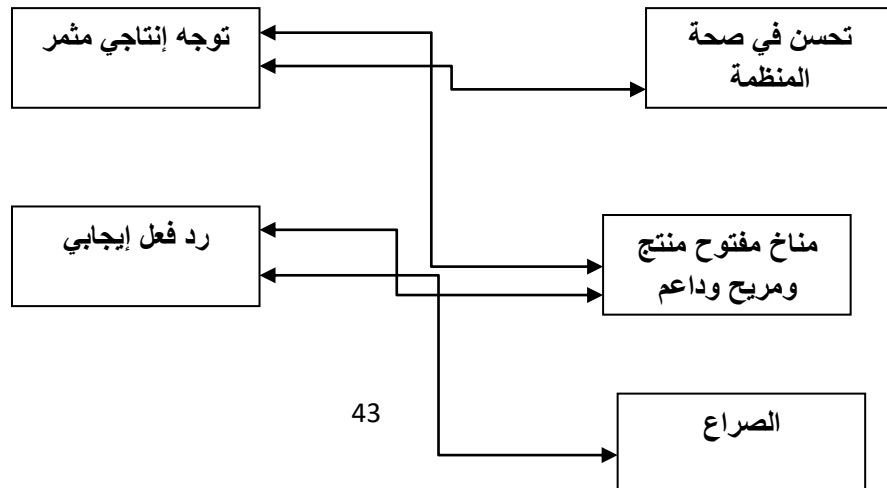
وأشار عبد الباقي إلى أن الآثار الإيجابية للصراع، تشجع على التفكير في حلول غير

تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات. ويؤدي ذلك إلى الحلو الابتكارية الخلاقة، وإلى

إشباع الحاجات النفسية للأفراد واكتشاف حلولاً وعلاجات للصراع، من خلال دراسته وتحليله للأسباب

وعلى إحداث التغيير والتطوير في المنظمات وتحسين الاتصالات بين العاملين. (المومني، 2006،

ص 56)

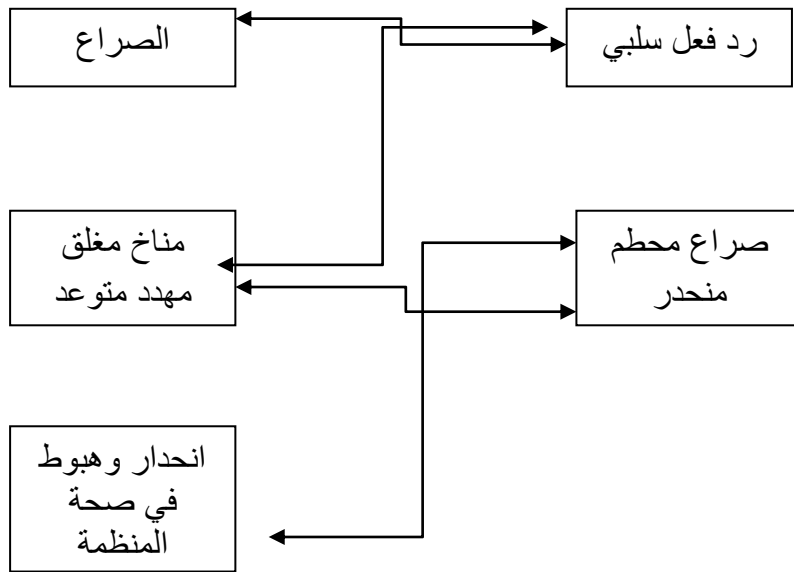


الشكل رقم (06): يوضح المراحل الإيجابية للصراع  
(owens ،1981) (واصل المومني، 2006، ص59)

## 2.2. الآثار السلبية للصراع:

الآثار السلبية للصراع على الصعيد الشخصي التنظيمي حسب عبد الباقي (2002) تشمل فيما يلي:

1. يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت، والجهد، والمال نتيجة محاولات إدارته والوصول إليها.
2. قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
3. قد يؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين المعلمين والمدير.
4. قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد. (المومني، 2006، ص58).



الشكل رقم (07): يوضح المراحل السلبية للصراع  
(Owens, 1981) (واصل المومني، 2006، ص58)

## 5. مراحل عملية الصراع:

تمر النزاعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولا وانتشارا في هذا الصدد النموذج الذي اقترحه الكاتب "لويس بوندي" (Louis bondi) فيما يلي:

### 1. مرحلة الصراع الخفي: (الغير المعلن):

في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع ويحتمل أن يتطور إلى صراع ولكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفوعا أو خفيا.

### 2. مرحلة إدراك الصراع:

هنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى الصراع.

### 3. مرحلة شعور الصراع:

هنا يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي، وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

### 4. مرحلة الصراع المكشوف: (الظاهر)

هنا يظهر الصراع إلى المعلن ويطفوا على السطح ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى كل طرف بصورة معتمدة إلى إحباط خصمه. وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معها وهذا السلوك مدمر، مما يستوجب معالجة الصراع.

### 5. مرحلة ما بعد سنوية الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل. والتنسيق بين الأطراف

المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً. وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة، ويعني بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً وليس أن الصراع غير موجود. (حريم، 2004، ص183)

## 6. مصادر الصراع:

### 1. الاعتمادية بين الوحدات/ الأعمال:

كانت تلك الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية تعتمد على وحدة أخرى، وهذا النوع من الاعتمادية هو الشائع في المنظمات، لذا تزداد فرص واحتمالات نشوء الصراع بين الجماعات/الوحدات.

### 2. الاختلاف في الأهداف والقيم والمدرجات:

من المصادر المألوفة للصراع بين الوحدات، الاختلاف في الأهداف والأولويات والقيم وكذلك الاختلاف في إدراكها للمواقف والأحداث.

### 3. التمايز / التقسيم العالي:

التقسيم بين الوحدات زادت احتمالات الصراع بسبب الاختلافات الداخلية الجوهرية بينهما، فالتمايز العالي يؤدي إلى أهداف متفاوتة، ونظرة مختلفة الوقت وفلسفة إدارية مختلفة.

### 4. الاعتماد على موارد محدودة مشتركة:



تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات حينما تعود وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة مثل المخصصات المالية وخدمات السكرتارية، الطباعة ... إلخ.

#### 5. عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية:

عندما لا تتوافق سلطات وحدة معينة مع مسؤوليتها من المحتمل أن ينشأ احتكاك بين الوحدات.

#### 6. الرسمية المتدنية:

حينما تكون الرسمية متدنية تكون الأدوار والمهام والسلطات والاختصاصات غير واضحة وغير محدودة، مما يساعد على نشوء الصراع. (حريم، 2010، ص 242-243).

#### 7. الاختلاف في معايير القيم ونظم العوائد:

كلما زاد تأكيد الإدارة العليا واهتمامها بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد زادت احتمالات الصراع.

#### 8. اتخاذ القرارات بالمشاركة:

المشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات و التعارضات الموجودة، وتوفر فرصة لظهور الاختلاف.

#### 9. عدم تجانس الأعضاء:

كلما زادت الاختلافات بين الأشخاص (من حيث المستوى، العمر، السن، الجنس، الشخصية، القيم الاتجاهات... إلخ) كلما قل احتمال العمل بتعاون وسلاسة وقيام علاقات صداقة بين ممثلي الوحدات.

#### 10. تشويه الاتصالات:

في توافر مسار نقل المعلومة، لهذا تعتبر مشكلات الاتصالات في المنظمات من المصادر الشائعة. (حريم، 2004، ص 243).

## 7. كيفية التعامل مع الصراع:

وصف "كاتز" (Katz) ثلاث (03) إستراتيجيات عامة للتعامل مع مختلف أنماط الصراع:

- أ. العمل على تشغيل المنظومة عن طريق محاولات جديدة.
  - ب. إيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع، كإيجاد قوانين جديدة لتسهيل المواجهة.
  - ت. تغيير هيكل التنظيم حتى نقل من عوامل الصراعات والكشف عنها لمواجهةها
- وحدد "ولتون" Houlton سبعة (07) عناصر للمواجهة:
1. التحفيز الإيجابي المتوازن، وذلك للتأكد أن الجانبين يستفيدان من حل الصراع أكثر من استفادتهما من استمراره.
  2. إيجاد توازن بين قوتي الجانبين لأنه في حالة عدم التوازن، قد يغير القوي بقوته ويرى الضعيف أنه لا فائدة من البحث عن الحلول.
  3. إيجاد الوقت المناسب للطرفين لقيامهما بمواجهة المشاكل، وهو ما قد يسهل عملية البحث عن الحلول.
  4. إظهار صور الاختلاف والاندماج في خطوات ملائمة، حتى لا تطغى أوجه الاندماج على الحوار مما قد يؤدي إلى تجنب مواجهة المشاكل وبالتالي إيجاد الحلول الضرورية لها.
  5. تسهيل عملية الانفتاح، حتى يتمكن المشاركون من الإفصاح عن أحاسيسهم وإدراكاتهم ومشاعرهم معتمدين في ذلك على بعض المهارات المساعدة على تسهيل الاتصالات بين الأفراد.
  6. الرفع من مصداقية إشارات الاتصال نتيجة عدم الثقة في الغير بسبب الصراع القائم، يمكن تدخل طرف ثالث لتوضيح النوايا والرفع من مصداقية الإشارات الصادرة من الطرفين.
  7. المحافظة على درجة مثلى من التوتر، لأن قلة التوتر أو انعدامه قد يؤدي إلى غياب الرغبة في التغيير، كما أن كثرة التوتر قد يؤدي إلى مشاكل وفقدان الرغبة في العمل. (المومني، 2006، ص 36).

## 8. أساليب حل الصراع :

يقترح الكاتب "ديسلر" (dessler) ، (08) أساليب لحل وتسوية الصراع هي:

1. التنافس: الطرف الآخر يتخذ موقفا محدودا ويتمسك به.
2. التجنب/الهروب: الطرف الآخر يحاول تجنب التفاوض.
3. التنازل: الطرف الآخر يستسلم.
4. التسوية: الطرف الآخر يقترح حلا وسطا أو تسوية.
5. التآزر: أحد الطرفين يكشف ما لديه من معلومات ويشجع الطرف الآخر على عمل الشيء ذاته.
6. المواجهة: يبقى الطرفان يواجهان بعضهما البعض حتى يتوصلا إلى أفضل حل.
7. التهذية: يحاول الطرف الآخر أن يقلل من أهمية المشكلة على أمل أنها ستزول.
8. الإكراه: أحد الطرفين يفرض وجهة نظره على الطرف الآخر، وإلا يحال الأمر إلى سلطة أعلى.

- ويعتقد الكاتب أن التآزر والمواجهة هما أفضل الأساليب، (فليه، 2005، ص 247).
- أما أساليب تسوية الصراع الأكثر شيوعا هي :

1. التهرب / التجنب.
2. التنازل.
3. الإكراه / الإجبار.
4. المساومة / الحل الوسط.
5. التآزر.

إستراتيجية رابع - رابع :

هي الأفضل والأكثر قبولا، فيها تحشد الجهود والطاقات لحل المشكلات بدلا من الكسب.( حريم، 2003، ص 188).

ينظر كثيرا للصراعات بأنها ظاهرة غير عادية و بالتالي يجب القضاء عليها. و لو ذلك  
ممكنا من الوجهة العملية لما كان هناك ضرورة للجدل حول الصراع. و يترتب على ذلك ضرورة  
الإلمام بسبل الصراعات حتى تكون أدوات تغيير و إيداع بدل أن تكون أدوات هدم.

# الجانب الميداني

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

1. تحديد مجال الدراسة

2. عينة الدراسة الإستطلاعية

3. أدوات الدراسة الإستطلاعية و خصائصها السيكومترية

تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة عن قرب ، و تساعده كذلك على ضبط و بناء الأدوات و التقنيات الملائمة لإجراء الدراسة و الكشف عن خصائصها السيكومترية وعن خصائص المجتمع و ضبط نوعية العينة و طريقة اختيارها.

و فيما يلي نعرض الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة.

## **1. تحديد مجال الدراسة:**

إن تحديد المجال الزمني و المكاني لأي بحث أو دراسة من الأمور الأساسية و المشروطة لإجراء البحث العلمي، و عليه فقد كانت مديرية التجارة هي المجال المكاني للدراسة، و أول يوم للدراسة الإستطلاعية كان في 2013/04/10. طبعا بعد موافقة المدير التي تمت يوم 2013/04/24

### • تعريف المؤسسة:

أجرى الباحث الدراسة بمديرية التجارة لولاية وهران المتواجدة بالحي الإداري أبو بكر بلقايد بئر الجير وهران، هي هيئة عمومية تضم ضمن مصالحها ما يقارب 342 موظف مرسمين بالتقريب، و 22 عامل متعاقد بعقد عمل غير محدد المدة. و هدفها الأساسي هو "حماية المستهلك"

و ينتمي هؤلاء الموظفين إلى سلكين مختلفين هما : السلك المشترك و السلك التقني،

كما يقسم السلك التقني في حد ذاته إلى شعبتين: شعبة المنافسة و شعبة قمع الغش، تتضمن كل شعبة مجموعة رتب مختلفة عي كالتالي:

### شعبة المنافسة ( أعوان الرقابة):

- مفتش قسم المنافسة و التحقيقات الاقتصادية.
- رئيس مفتش رئيسي للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية.
- مفتش رئيسي للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية..
- رئيس محقق رئيسي للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية.
- محقق رئيسي للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية.
- محقق المنافسة و التحقيقات الاقتصادية.
- مراقب المنافسة و التحقيقات الاقتصادية ( رتبة في طريق الزوال).

### شعبة قمع الغش ( أعوان الرقابة):



- مفتش قسم قمع الغش.
- رئيس مفتش رئيسي لقمع الغش.
- مفتش رئيسي لقمع الغش.
- رئيس محقق رئيسي لقمع الغش.
- محقق رئيسي لقمع الغش.
- محقق قمع الغش.
- مراقب قمع الغش (رتبة في طريق الزوال).

#### السلك المشترك (مستخدمي الإدارة):

- مهندس دولة في الإعلام الآلي.
- مهندس تطبيقي في المخبر و الصيانة.
- متصرف.
- ملحق رئيسي للإدارة.
- تقني سامي في الإعلام الآلي.
- كاتبة مديرية رئيسية.
- كاتبة مديرية.
- محاسب إداري رئيسي.
- محاسب إداري.
- عون إدارة رئيسي.
- عون إدارة.

- كاتب.
- عون حفظ البيانات.
- عون مكتب.
- العمال المهنيين ( الصنف الأول، الثاني و الثالث).
- سائقي السيارات.
- حراس.
- الحجاب.

يخضع موظفي السلك التقني لقانون خاص بهم يتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 09 / 415 المؤرخ في 16/12/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة.

في حين يخضع موظفي السلك المشترك لقانون خاص بهم مختلف عن المذكور سابقا يتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 09 يناير 2008 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية.

بينما يشترك الإثنان في خضوعهما لأحكام مشتركة ألا و هي أحكام الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

و يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة من خمس مصالح. ( أنظر إلى الملحق رقم (01)).

## 2. عينة الدراسة الإستطلاعية:

بعد حصول الباحث على الموافقة الإدارية، سهلت عليه عملية التطبيق و تم توزيع نماذج من الاستبيان كخطوة أولية و البالغ عددها (30) استبان وزعت على 30 فردا أختيروا بطريقة عرضية، تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 45 سنة. ما يجب الإشارة إليه هو أن عدد أفراد العينة لم يبقى ثابتا ، حيث اضطر الباحث في الأخير إلى إلغاء بعضهم حيث أصبح عددهم 20 فردا فقط

منهم 13 إناث و 07 ذكور، و ذلك لأسباب مختلفة تمثلت تارة في نقص الأجوبة و تارة في عدم جديتها و تارة أخرى في عدم التمكن من استرجاع الإستبيانات.

### 3. أدوات الدراسة الإستطلاعية و خصائصها السيكومترية:

لم يكتف الباحث في هذه الدراسة بأداة واحدة بل اعتمد على أداتين و هي:

**الملاحظة:** قام الباحث باستخدام الملاحظة منذ بداية البحث، إثر التحاقه بميدان الدراسة (مديرية التجارة لولاية وهران) من خلال الدراسة الإستطلاعية التي أجراها على مدى ملائمة ميدان الدراسة للمتغيرات التي يجرى حولها البحث. كما تم أيضا من خلال الملاحظة تحديد العينة.

**الإستبيان:** بعد تصميم و ضبط الإستبيان تنقل الباحث إلى مديرية التجارة لولاية وهران و بالضبط إلى الإدارة أين التقى برئيس المصلحة، و تحدث معه حول موضوع الدراسة فقام بتقديمه إلى الموظفين و بعدها إلى المؤتمر الذي سيشرف عليه طيلة مدة التريص. وبعدها قام الباحث بتوزيع الإستبيانات على أفراد العينة، حيث تدخل لشرح بعض البنود عند عدم قدرتهم على الفهم.

و قد صمم الباحث الإستبيان بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة، و طبعا بعد موافقة الأستاذ المشرف.

#### الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث في تصميم الإستبيان:

(1) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير “الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي“ دراسة

ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة، من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين، سنة 2009 .

(2) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير “ أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في

المستشفى نابلس بفلسطين“، من إعداد الطالبان: سحر عبید و فداء راتب، سنة 2011 .

الإستبيان مصمم من فقرات تقيس العلاقة بين الإتصال و الصراع، موجزة في أبعاد:

الصراع (غموض الدور، المناخ التنظيمي، ضغوط العمل، إلتزام الإدارة العليا، الصراع التنظيمي)

الاتصال (الاتصال النازل،الاتصال الصاعد). و فيما يأتي توضيح لأبعاد الاستبيان:

**الجزء الأول:** يشمل بيانات شخصية عن الموظفين تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي و

الأقدمية في العمل.

الجزء الثاني: يتألف من 26 فقرة تقيس الصراع في الأبعاد التالية:

- الفقرات من (01-05) تقيس غموض الدور .
- الفقرات من (06-12) تقيس المناخ التنظيمي.
- الفقرات من (13-18) تقيس ضغوط العمل.
- الفقرات من (19-22) تقيس التزام الإدارة العليا.
- الفقرات من (23-26) تقيس الصراع التنظيمي.

و قدم تم تحديد لكل فقرة خمسة خيارات هي: مواقف بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة.

الجزء الثالث: يتألف من 22 فقرة تقيس الإتصال في الأبعاد التالية:

- الفقرات من (24-36) تقيس الإتصال النازل.
- الفقرات من (37-46) تقيس الإتصال الصاعد.

و بالنسبة للتصحيح فهو كالتالي:

مواقف بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، معارض (2)، معارض بشدة (1) و هذا بالنسبة للفقرات الموجبة و العكس صحيح بالنسبة للفقرات السالبة.

للإطلاع على الإستبيان (أنظر إلى الملحق رقم(02)).

### ❖ الخصائص السيكومترية:

حساب صدق الأداة:

الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان:

يوضح الجدول علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للإستبيان

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الصراع	0.78	دال عند 0.01

الإتصال	0.83	دال عند 0.01
---------	------	--------------

الجدول رقم (02) يبين التناسق الداخلي لفقرات الإستبيان حيث كلا من بعد الإتصال و

الصراع لهم دلالة

حساب الثبات:

ب-طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاختبار بحيث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي.

يوضح الجدول حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
48	0.85

الجدول رقم (03) يبين معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات بطريقة ألفا كرونباخ هو 0.85.

ثانيا: الدراسة الأساسية.

1. التذكير بالتساؤلات.

2. التذكير بالفرضيات.

3. المنهج المستخدم.

4. عينة الدراسة الأساسية.

5. الأداة المستخدمة في الدراسة.

6. الأساليب الإحصائية.

بعد أن قام الباحث بالتطبيق الأولي من خلال الدراسة الإستطلاعية، و التأكد من إمكانية إجراء الدراسة الأساسية، و بعد أن تطمئن لسلامة أدوات القياس من خلال اختبار صدقها و ثباتها. شرع في إجراء الدراسة الأساسية التي كانت مدتها شهر، و قامت على التساؤلات و الفرضيات التي سنذكرها باختصار علما بأنها ذكرت في الفصل الأول المتعلق "بتقديم البحث".

1. التذكير بتساؤلات الدراسة:

امثالاً لما تتمحور حوله هذه الدراسة، و التي من أهدافها السعي إلى معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال و الصراع، صيغت بعض التساؤلات و التي تمثلت في:

**هل توجد علاقة بين الإتصال و الصراع لدى عمال مديرية التجارة لولاية وهران؟**

تتفرع عن هذا التساؤل العام بعض التساؤلات، هي كما يلي:

- 1- هل توجد علاقة بين الإتصال و غموض الدور؟
- 2- هل توجد علاقة بين الإتصال و المناخ التنظيمي؟
- 3- هل توجد علاقة بين الإتصال و ضغوط العمل؟
- 4- هل توجد علاقة بين الإتصال و إلتزام الإدارة العليا؟
- 5- هل توجد علاقة بين الإتصال و الصراع التنظيمي؟

## **2. التذكير بفرضيات الدراسة:**

للإجابة عن هذه التساؤلات، صاغ الباحث الفرضيات التالية:

**توجد علاقة بين الاتصال و الصراع لدى عمال مديرية التجارة لولاية وهران.**

و تندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية و هي كالتالي:

- 1- توجد علاقة بين الإتصال و غموض الدور.
- 2- توجد علاقة بين الإتصال و المناخ التنظيمي.
- 3- توجد علاقة بين الإتصال و ضغوط العمل.
- 4- توجد علاقة بين الإتصال و إلتزام الإدارة العليا.
- 5- توجد علاقة بين الإتصال و الصراع التنظيمي.

## **3. منهج الدراسة:**

تعتبر عملية اختيار الباحث لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات السلوكية عملية يفرضها موضوع البحث، و من هذا المنطلق يرى الباحث أن المنهج المناسب لهذه الدراسة يتحدد في المنهج الوصفي.

فبناءً على خطوات المنهج الوصفي، قام الباحث بجمع المعطيات الضرورية عن متغيرات الدراسة (الاتصال و الصراع) و تحليل ما تم جمعه بطريقة دقيقة و مفصلة.

و أخيراً قام بالبحث في العلاقة بين الظاهرتين المدروستين، أي وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

#### 4. عينة الدراسة الأساسية:

تكونت العينة في البداية من 80 فرداً إلا أنه أبعدت بعض الإستيبيانات من طرف الباحث نظراً لعدم جدية الإجابات أو عدم رد الإستيبيان أصلاً من بعض أفراد العينة.

حينئذ أصبح عدد أفراد العينة 60 فرداً منهم 38 إناث و 22 ذكور تتراوح أعمارهم ما بين 25 و أكثر من 50 سنة، أختار الباحث أفراد العينة بطريقة عرضية لأنه لم يكن بوسع الباحث القيام بالإختيار العشوائي نظراً لضيق الوقت.

و فيما يلي توضيح لمواصفات العينة:

ا- من حيث السن:

الجدول رقم (04) يوضح خصائص العينة وفق متغير السن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
(25 - 35)	45	75%



11	18.33%	(46 - 36)
04	06.66%	من 47 إلى ما فوق
60	100%	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة حسب السن، حيث أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (25 - 35) سنة تمثل أكبر نسبة مقدرة بـ 75% ، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين (36 - 46) سنة والمقدرة بنسبة 18.33%، ثم تليها في المرتبة الثالثة الفئة من 47 إلى ما فوق والمقدرة بنسبة 06.66%.

ب- من حيث الجنس:

الجدول رقم (05) يوضح خصائص العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
36.66%	22	ذكور
63.33%	38	إناث

100%	60	المجموع
------	----	---------

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة حسب الجنس، حيث الإناث تمثل الأغلبية بنسبة 63.33% ثم يليها الذكور بنسبة 36.66%.

ج- من حيث المستوى التعليمي :

الجدول رقم (06) يوضح خصائص العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية		التكرارات		المستوى التعليمي
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	

0%	0%	0	0	متوسط
05%	01.66%	3	1	ثانوي
61.66%	31.66%	37	19	جامعي
100%	100%	40	20	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أن الإناث تمثل الأغلبية بنسبة 63.33% في المستوى الجامعي أم المستوى الثانوي يقدر بـ 05% أما المستوى الثالث فهو منعدم عند كلا الجنسين.

أما فيما يخص الذكور، المستوى الجامعي نسبته 31.66% و نسبة المستوى الثانوي هي 01.66% و جد ضعيفة.

د- من حيث المستوى الأقدمية :

الجدول رقم (07) يوضح خصائص العينة وفق متغير الأقدمية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

أقل من 05 سنوات	36	%60
(10-05)	16	%26.66
(16-11)	02	%03.33
أكثر من 16 سنة	06	%10
المجموع	60	%100

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة حسب المستوى التعليمي، حيث الإناث تمثل الأغلبية بنسبة 63.33% ثم يليها الذكور بنسبة 36.66%.

#### 5. الأداة المستخدمة في الدراسة:

تمثلت الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، في استبيانين يقيسا كل من الاتصال و الصراع، و قد تم التعرض لوصفهما وصفا مفصلا في الدراسة الاستطلاعية. لذا تجنب الباحث التكرار لعدم حصول أي تغيير يستدعي إعادة وصفهما.

#### 6. الأساليب الإحصائية:

بغرض معالجة معطيات الدراسة إحصائيا، تمت الإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS ( النسخة العشرين ) ، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون.
- ألفا كرونباخ لقياس الثبات.

## الفصل الخامس

### عرض و مناقشة النتائج

أولاً: عرض النتائج

## ثانيا: مناقشة النتائج.

بعد أن قام الطالب الباحث بجمع المعطيات اللازمة للدراسة و إخضاعها للمعالجة الإحصائية، توصل إلى مجموعة من النتائج التي سيلي عرضها و مناقشتها في هذا الفصل، بحيث سيتم أولا عرض نتائج الفرضيات ثم يليها مناقشتها.

### أولا: عرض نتائج الفرضيات

## 1. عرض نتيجة الفرضية العامة و النتي مفادها:

" توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال و الصراع".

### الجدول رقم (08)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ر الجدولية
الصراع	0.38	دال عند 0.05	58	0.25
الإتصال				

من خلال الجدول رقم (08) تبين أن قيمة ر المحسوبة = 0.38 وهي دالة إحصائيا

عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 58.

أي بعد مقارنتها ب ر الجدولية التي تساوي 0.25 ، نلاحظ أن ر المحسوبة أكبر من ر الجدولية وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال و الصراع.

## 1. عرض نتيجة الفرضية الفرعية الأولى و التي مفادها:

" توجد علاقة بين الإتصال و غموض الدور".

### الجدول رقم (09)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ر الجدولية

0.25	58	غير دالة	0.16	غموض الدور و الإتصال
------	----	----------	------	-------------------------

من خلال الجدول رقم (09) تبين أن قيمة ر المحسوبة = 0.16 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 58. أي بعد مقارنتها ب ر الجدولية التي تساوي 0.25 ، نلاحظ أن ر المحسوبة أصغر من ر الجدولية وبالتالي لاتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الإتصال و غموض الدور .

### 2. عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها:

" توجد علاقة بين الإتصال و المناخ التنظيمي "

#### الجدول رقم (10)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ر الجدولية
المناخ التنظيمي و الإتصال	0.50	دال عند 0.05	58	0.25

من خلال الجدول رقم (10) تبين أن قيمة ر المحسوبة = 0.50 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 58. أي بعد مقارنتها ب ر الجدولية التي تساوي 0.25 ، نلاحظ أن ر المحسوبة أكبر من ر الجدولية وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الإتصال و المناخ التنظيمي.

### 3. عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة و التي مفادها:

" توجد علاقة بين الإتصال و ضغوط العمل "

#### الجدول رقم (11)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ر الجدولية
---------	----------------	---------------	-------------	------------



0.25	58	غير دالة	0.12-	ضغوط العمل و الإتصال
------	----	----------	-------	-------------------------

من خلال الجدول رقم (11) تبين أن قيمة  $r$  المحسوبة =  $-0.12$  وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 58. أي بعد مقارنتها بـ  $r$  الجدولية التي تساوي 0.25 ، نلاحظ أن  $r$  المحسوبة أصغر من  $r$  الجدولية وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الإتصال و ضغوط العمل.

#### 4. عرض نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة و التي مفادها:

" توجد علاقة بين الإتصال و إتزام الإدارة العليا "

#### الجدول رقم (12)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	$r$ الجدولية
إتزام الإدارة العليا و الإتصال	0.49	دال عند 0.05	58	0.25

من خلال الجدول رقم (12) تبين أن قيمة  $r$  المحسوبة = 0.49 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 58. أي بعد مقارنتها بـ  $r$  الجدولية التي تساوي 0.25 ، نلاحظ أن  $r$  المحسوبة أكبر من  $r$  الجدولية وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الإتصال و إتزام الإدارة العليا.

#### 5. عرض نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة و التي مفادها:

" توجد علاقة بين الإتصال و الصراع التنظيمي "

#### الجدول رقم (13)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ر الجدولية
الصراع التنظيمي و الإتصال	0.21	غير دالة	58	0.25

من خلال الجدول رقم (13) تبين أن قيمة ر المحسوبة = 0.21 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 58. أي بعد مقارنتها بـ ر الجدولية التي تساوي 0.25 ، نلاحظ أن ر المحسوبة أصغر من ر الجدولية وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و الصراع التنظيمي.

## ثانياً: مناقشة النتائج.

### مناقشة الفرضية العامة:

" توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال و الصراع".

بعد تطبيق الأسلوب الإحصائي الذي اعتمده الباحث من أجل تبين العلاقة بين الاتصال و الصراع لدى عمال مديرية التجارة لولاية وهران، تحصل على نسبة " ر " المحسوبة التي قدرت ب: 0.38 و التي تفوق " ر " الجدولية المقدره ب: 0.25 و معنى ذلك أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و الصراع. فالإتصال يوفر للأفراد إمكانية مقارنة الإتجاهات و إيضاح الغموض المرتبط بوظائفهم و أدوارهم و ضبط مجالات الصراع بين الأفراد، فإذا كان هناك عامل غير راض عن سياسة الترقية على سبيل المثال فإنه ينقل ذلك للآخرين بصورة غير رسمية ليحدد ما إذا كانت هناك مبررات لتلك الأحاسيس أم لا.

و عليه يمكن القول أن الاتصال في مديرية التجارة يتفوق على الصراع و هذا بكونه واضحاً و مرناً، هذا لاعتماده للإتصالات الكتابية و قلة الإتصالات الشفوية ماعدا التواصل في نفس المستوى. الشيء الذي يقلل من التعرض إلى سوء الفهم و الدخول في النزاعات.

و يعتبر المورد البشري من اهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في مزاوله نشاطها بصفة طبيعية، حيث لكل فرد داخل التنظيم مركزه و دوره، و حتى يكون هناك تكامل في المهام الموكلة للأفراد هناك شبكة اتصالات وظيفية داخل المنظمة تسهل عملية تبادل المعلومات و الإستفسارات عن ظروف العمل، حيث يكون هناك ترابط وظيفي بين الأفراد مما يجعلهم في حالة تفاعل مستمر، هذه الأخيرة التي قد تنتج عنها مواقف تعاون و تماسك كما قد ينجر عنها تعارض و صراع داخل المنظمة، و منه فالصراع كعملية اجتماعية أمر حتمي داخل كل تنظيم و يجب على إدارة المنظمة اتباع أساليب علمية مع توظيف مهارات إدارية و معارف سلوكية من أجل القضاء عليه أو الحد منه على الأقل.

### مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة بين الاتصال و غموض الدور".

اتضح من المعالجة الإحصائية أنه لا توجد علاقة بين الاتصال و غموض الدور، و يمكن تفسير هذه النتيجة أن عمال المديرية لا يعانون من هذه المشكلة لأن كل واحد منهم لديه بطاقة منصب خاصة به و هذا يدل على ان المهام و النشاطات واضحة و لا تحتاج إلى تفسير، أما بالنسبة للرئيس المباشر فهم لا يجدوا أي مشكلة معه حيث يترك لهم حرية التصرف طبعاً مع قيام العمال بمهامهم و أعمالهم على أحسن وجه.

و يخلص بعض الباحثين بأن الدور هو بمثابة الحجر الأساس في الأنظمة، و هو عبارة عن مجموعة من المهام التي يفرضها التنظيم على الموظف (katz & kahn, 1966) .و تعمل الأدوار كحدود بين الفرد (الموظف) و المنظمة، و لذلك تخدم الأدوار على الربط الفرد بالمنظمة و العكس.(Schuler. Aldag & Brief,1977).

أما "غموض الدور" ما هو إلا نقص في المعلومات لإنجاز المهام المطلوبة، إذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أداءها، و المسؤوليات و الصلاحيات المعطاة له. فذلك سيجعله يقع في صراع داخلي لعدم تمكنه من أداء عمله كما يجب (Hamner & Tosi,1674).

### مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد علاقة بين الإتصال و المناخ التنظيمي ."

بعد التحليل الإحصائي تبين انه توجد علاقة بين الاتصال و المناخ التنظيمي، و يمكن رد هذه النتيجة إلى أنه كلما كان الأمن و السلامة داخل ميدان العمل كلما شعر العمال براحة نفسية توفر لهم فرص لتكوين علاقات صداقة. و هذا الشعور هو الذي يمنح التقدم و التطور، حيث نتج في بعض الدراسات ان نجاح المنظمات يعتمد على عدد من المتغيرات من أهمها المناخ التنظيمي الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي و التنظيمي داخل المنظمة، فإذا تكونت لدى الفرد مشاعر سلبية نحو المنظمة التي يعمل فيها فإن ذلك يؤدي إلى تدني أدائه و دافعيته للعمل، و بالتالي تزيد احتمالات الصراع داخل المنظمة، و في المقابل فإذا تكونت لديه مشاعر إيجابية نتيجة المناخ التنظيمي السائد. فإن هذا يسهم بلا شك في ارتفاع أداء الفرد و دافعيته في العمل و من تم انخفاض في معدل الصراع داخل المنظمة.

### مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد علاقة بين الإتصال و ضغوط العمل " .

لم يتحقق الفرض، و هذا يعني أنه لا توجد علاقة بين الإتصال و ضغوط العمل، إذ ان مهام الموظفين ليست معقدة و لا تتطلب جهدا كبيرا بل هي عبارة عن مجموعة من القوانين و إجراءات على العامل تطبيقها على المتعامل التجاري، و كذلك ليست روتينية حيث مرة يعمل الموظف داخل المديرية و مرة اخرى يقوم بمهامه خارج المديرية تجاه التجار. و هذا ما يؤدي بالفرد العامل إلى عدم انحصاره في قوقعته أي العمل (08) ساعات متتالية بل لديهم اوقات الراحة مختلفة المدة و لهذا لا يعانون من أي ضغط.

و يمكن تفسير هذا من خلال أن الضغوط يمكن ان تؤدي إلى خلل وظيفي لدى كل من الفرد و المنظمة، و من هذا المنطلق فإن نتائج الضغوط لا تقتصر آثارها على الفرد وحده، بل تمتد لتشمل المنظمة أيضا، فالنتائج السلوكية لضغوط العمل التي تعتبر أكثر وضوحا من النتائج النفسية، كالغياب عن العمل و التأخر عنه، شرود الذهن و الميل للوقوع في الأخطاء، و الإعتداء على الأفراد كلها أمور تلعب دورا كبيرا في ظهور الصراعات داخل المنظمة.

#### مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

" توجد علاقة بين الإتصال و إتزام الإدارة العليا " .

لقد تحقق الفرض في وجود العلاقة بين الإتصال و التزم الإدارة العليا، حيث ان المديرية ملتزمة بقانونها الداخلي، فهي هيئة تابعة لوزارة التجارة فأى قرار أو قانون جديد أو يتم تجديده تتم المديرية بإعلام موظفيها مباشرة لاتخاذ الإجراءات اللازمة و إعادة النظر في قوانين العمل السابقة، إلا أنه تتم هذه العملية عن طريق الرئيس المباشر و مرؤوسيه و ليس عن طريق اجتماعات مع المدير العام إذ أنه لا يوجد تواصل بينه و بين باقي الموظفين، لأن إجابات معظم أفراد العينة عن تواصلهم مع المدير سلبية، حتى وصلوا أنهم لا تتم رؤيتهم للمدير لمدة تزيد عن الشهر و هذا شيء سلبي يؤدي بالموظف إلى عدم وضع اعتبار للمدير. كذلك من خلال إجابات أفراد العينة يظهر بأن هناك إجماع، على أنه لا يوجد عدالة في نظام العلاوات و المكافآت، و لذلك فكل الموظفين يحرسون أن يتسم بالعدالة و الموضوعية.

#### مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

" توجد علاقة بين الإتصال و الصراع التنظيمي " .

لم يتحقق الفرض الأخير فنقول أنه لا توجد علاقة بين الاتصال و الصراع التنظيمي، و هذا انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، التي مؤداها أنه يوجد اتصال قوي و جيد و فعال بين الرؤساء و المرؤوسين. حيث يتعاملون مع بعضهم بكل بساطة و ليس كتعامل الرئيس مع مرؤوسيه، و هذا يبعث في المرؤوسين الحرية و العمل بكل جد لعدم خسارة ثقة رئيسهم بهم، أما فيما يخص توتر العمال فيما بينهم فهذا موجود نوعاً ما و هو بين العمال القدامى و الجدد، و قد يكمن هذا التوتر في المستوى التعليمي فالقدامى لديهم مستوى ثانوي فقط اما الجدد فلهيهم مستوى جامعي معظمهم يفوق شهادة الليسانس. هذا يدل على تواجد مواقف و وجهات نظر مختلفة، و عليه تظهر لديهم بعض الخلافات نتيجة إخفاء بعض العمال عدم ارتياحهم لبعضهم البعض.

### تعليق عام:

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال بالصراع لدى عمال مديرية التجارة لولاية وهران، و ذلك من خلال تصميم استبانين يقيسان الاتصال و الصراع. حيث كان المحور الأول المتعلق بالصراع الذي يكشف مهام و أهداف العمل داخل المديرية و سلوكات العمال و علاقتهم بالرؤساء. تجلت في الأبعاد التالية:

- البعد الأول: غموض الدور.
- البعد الثاني: المناخ التنظيمي.
- البعد الثالث: ضغوط العمل.
- البعد الرابع: التزام الإدارة العليا.
- البعد الخامس: الصراع التنظيمي.

أما المحور الثاني و هو الاتصال، يتعلق بطبيعة نمط الاتصال السائد في المديرية سواء كان في الاتصال النازل او الصاعد، و بعد اتباع كل الخطوات البحثية و حين تفرغ الإستبيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الكشف عن وجود علاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا عن طريق الاتصال النازل.
- وجود صراع لدى العمال، لكنه خفي و هذا تفضيل بالنسبة لهم لعدم الوقوع في نزاعات كبرى ينتج عنها عواقب مادية و معنوية.

و تبين من خلال كل هذا، أن في مؤسسة البحث يوجد تماسك بين العمال و تواصل جيد و كل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين الاتصال و الصراع لدى عمال المديرية، فتبين بعد المعالجة الإحصائية، وجود علاقة ارتباطية. و من خلال هذه النتائج يمكن ان نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت.

#### اقتراحات الدراسة:

طبقا للتناول الحالي للدراسة، و تبعا للنتائج المتحصل عليها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

1. وضع مخطط شهري للموظفين من أجل مقابلة المدير العام، هذا لتجنب الوقوع في المشاكل.

2. العمل على تحقيق العدالة و الموضوعية في نظام العلاوات.
3. الإكثار من الإجتماعات من أجل توطيد العلاقات بين الموظفين و تحسين التواصل بينهم.
4. القيام بورشات تكوينية للموظفين داخل المنظمة.
5. وضع صندوق الشكاوي في المنظمة لإيصال انشغالات الموظفين.
6. تعديل سلوك النقابة من أجل المنفعة العامة و الإبتعاد عن المنفعة الشخصية.
7. العمل على وضع اعتبار للطلبة الجامعيين، مساعدتهم و عدم إحباطهم.



# المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الشماع، خليل محمد حسن. (2000). مبادئ الإدارة (ط1). عمان: دار الميسرة.
2. الصيرفي، محمد. (2008). سلوك إداري و علاقات إنسانية (ط1).

3. الطائي، حميد، و العلق، بشير(2009). *أساسيات الاتصال - نماذج و مهارات -* (الطبعة العربية). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
4. العصري، عبد الملك أحمد علي. (2006). *أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي. اليمن. دراسة تطبيقية على وزارة التربية.*
5. العميان، محمود سليمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال (ط3). عمان: دار وائل للنشر.*
6. القريوتي، محمد قاسم. (2009). *السلوك التنظيمي ( دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات) (ط5). عمان.*
7. المغربي، كامل محمد. (2004). *السلوك التنظيمي- مفاهيم و أسس - (ط3). الأردن: دار الفكر.*
8. المومني، واصل جميل. (2006). *المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات (ط1). الأردن: دار حامد للنشر.*
9. حريم، حسين محمود. (2003). *إدارة المنظمات منظور كلي (ط3). عمان: دار الجامعة.*
10. حريم، حسن محمود. (2009). *السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات- (ط3). الأردن: دار حامد للنشر.*
11. حريم، حسن محمود. (2010). *إدارة المنظمات (ط2). عمان: دار حامد.*
12. حنيفي، عبد الغفار. (1998). *السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد. الإسكندرية: الدار الجامعية.*
13. طلعت محمود، منال. (2002). *مدخل إلى علم الاتصال. مصر: المكتب الجامعي الحديث.*
14. سلمي، مصطفى رسلان، و موسى، محمد محمود. (2007). *مهارات الاتصال (ط1). دار القلم.*
15. سيزلاقي، أندروود. و والاس، مارك. (1991). *السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة علي عبد الوهاب. الرياض.*
16. غياث، بوفلجة. (2006). *مقدمة في علم النفس التنظيمي (ط2). وهران: دار الغرب.*

17. فلييه، فاروق عبده. (2000). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات (ط1). عمان: دار  
الميسرة.

18. مكّي، عباس محمود. (2007). هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج  
النفسي و الإداري (ط1).

### مواقع و صفحات من الأنترنت:

1. الكلابي، سعد بن عبد الله. (2010). غموض و تعارض الأدوار الوظيفية: استعراض و فحص  
علاقاتهم بنتائج العمل. تم استرجاعها بتاريخ 02 جوان، 2013 من

<http://faculty.ksu.edu.sa/alkelabi>

### المراجع باللغة الفرنسية:

Solange, Cremier. (2008). Dénouer les conflits relationnelles au milieu de  
travail. Canada. Presse de l'université du Québec.

# الملاحق