

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة



عنوان المذكرة :

نور الإتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

"دراسة مسحية على عينة من الموظفين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية بسكرة"

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال تخصص
اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

• قوراري صونيا

إعداد الطالب:

• رحمون شعيب

السنة الجامعية:

2015/2014م

إهداء إهداء

أهدي باكورة عملي هذا الذي أخذ من وقتي الكثير، لأفرح من كانوا دعما لي.

فأخصهم بإهداء رمز نجاحي وثمره جهدي فأقول:

إلى من وهبني سنين عمرها ونور عيونها، إلى من علمتني معنى الصبر و الإيمان، وأغرقتني بفيض الحب و الحنان، إلى من رسمت على شفاهي البسمة، وزرعت في قلبي الاطمئنان إلى من ركع العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا لغد أجمل إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا في عينيها إلى الحنونة التي فصلت ثوبها قطعاً تليق بنا لنظهر بأبهى حلة وأخاطتها بإبرة المعاناة والإصرارأمي الحبيبة

إلى من مهدت لي دربي وذللت لي كل صعب، إلى من علمتني معنى الشرف و الكبرياء، إلى من حلمت لأكون.....خالتي وهيبة الغالية

إلى جواهري و أغلى ما لدي في الوجود، إخوتي و أخواتي: إلى التي لا يكفيها شكرا ولا عرفان الغالية باية، ، خليل،ياسين شعبي، وإلى روح أخي الطاهرة أحمد رحمه الله أسكنه فسيح جنانه...

وإلى فرحت البيت وروح الفؤاد إلى أماني، و حنين زوج أختي سليم.

أتمنى أن نبقى دائما مجتمعين و متحدين.

إلى من قاسمني الجهد لانجاز هذا العمل ...نعم الأخوة أميمه ، خلود،سارة،إلهام،وفاء وخاصة

خاصة الأخ الذي لم تلده أمي: حسان أو بالأحرى الأستاذ محمد

التي يعجز اللسان على التعبير عن ما قدمه لي من مساعدة.

إلى شلة الأصحاب والأحباب: رمزي، حمزة، عصام، لعناني، بلة،موسى،عبد

السلام،سمير،كريم،زينو،محمد،طارق،بكي،فيدة،طه،وإلى عمار

طويل،زكريا،عبدالله،حمزة،حمزة،فارس،الطاهر،سمير ،رحموني،مكي،هشام،صالح،عرجاني،أمين

لاغة،وليد،صدام .

إلى صاحبة القلب النابض و النية الطيبة، إلى التي أحببتها ووجدت فيها نعم الأخت و المرشد،

و التي ملكتني و أسرنتني بحبها و عطفها و دعمها.....عيشة

وإلى كل من غاب اسمه دون قصد مني.

كلمة شكر

إنما الحمد و الشكر لله عز و جل

نتوجه بالشكر الجزيل

إلى كل من مد لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة و على رأس القائمة الأستاذة المشرفة " صونيا قوراري "

التي لم تبخل علينا بنصائحها و على ما قدمته لنا من توجيهات و إرشادات

فشكر خاص، خاص لها.

وللأستاذة "رحماني أمال" التي ساعدتنا رغم انشغالاتها الكثيرة ، و ضيق وقتها

فشكر خاص، خاص لها.

وللأستاذتين " طلحة مسعودة و حفيظي نهلة" اللتان لم تبخلا علي بمساعدتهما أثناء فترة بحثنا

و شكر خاص لها أيضا.

كما لا يمكننا أن ننسى الأستاذ "محمودي" فشكر خاص له أيضا.

وإلى جميع أساتذة قسم علوم الإعلام و الاتصال و كذلك طلبة الاتصال و العلاقات العامة

دفعة 2014 | 2015

وإلى كل من ساعدنا ولو بمجرد كلمة تشجيع.

فلكم منا جميعا فائق الاحترام و التقدير و أخلص العرفان و الامتنان.

الى الجميع نهدي عملنا هذا مع كل الحب .

سعيب

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	جدول الأشكال
	ملخص الدراسة
	خطة الدراسة
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومنهجها	
14	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
16	أسباب اختيار الدراسة
17	الجدوى العلمية والنظرية للدراسة.
17	أهداف الدراسة.
17	مفاهيم الدراسة.
19	تقييم الدراسات السابقة.
24	نوع الدراسة ومنهجها
26	مجتمع الدراسة وعينتها.
26	أدوات جمع بيانات الدراسة.
27	النظرية المؤطرة للدراسة.
الفصل الثاني: واقع الاتصال الداخلي	
33	مدخل.
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.	
34	المطلب الأول: تعريف الاتصال والاتصال الداخلي.

34	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي.
37	المطلب الثالث: أنواع ومهام الاتصال الداخلي بالمؤسسة.
43	المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي
المبحث الثاني: نماذج الاتصال الداخلي ووسائله.	
48	المطلب الأول : شروط الاتصال الداخلي
49	المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي.
52	المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي.
53	المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي.
57	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: تسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة.	
60	مدخل.
المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.	
61	المطلب الأول: مدخل للصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
62	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الصراع التنظيمي بالمؤسسة.
65	المطلب الثالث: جوانب و مجالات و مستويات الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
67	المطلب الرابع: أسباب ومراحل وأثار الصراع التنظيمي بالمؤسسة.
المبحث الثالث: آليات الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة.	
76	المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في تشخيص الصراع التنظيمي.
78	المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.
82	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
86	المطلب الرابع: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي.
89	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة.	
91	تفريغ بيانات الدراسة
91	تحليل بيانات الدراسة
122	النتائج الجزئية لنتائج الدراسة

124	النتائج العامة
126	خاتمة.
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول
91	الجدول رقم (1): يوضح نوع المبحوثين
91	الجدول رقم (2): يوضح سن المبحوثين
92	الجدول رقم (3): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين
93	الجدول رقم (4): يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين
94	الجدول رقم (5): يوضح كيفية وصول المعلومة داخل المؤسسة
95	الجدول رقم (6): يوضح كيف يكون التواصل مع الزملاء داخل المؤسسة
96	الجدول رقم (7): يوضح كيف يكون تواصل العمال مع الرئيس في العمل
97	الجدول رقم (8): يوضح كيفية التعامل في حال وقوع سوء تفاهم بين العمال داخل المؤسسة
99	الجدول رقم (9): يوضح هل تتجنب الادارة مواجهة الصراعات الوظيفية
100	الجدول رقم (10): يوضح أسباب الصراع داخل المؤسسة
101	الجدول رقم (11): يوضح هل يعمل الاتصال الداخلي على تقليل الصراع بين العمال
103	الجدول رقم (12): يوضح طرق حل الصراع داخل المؤسسة من طرف الإدارة
105	الجدول رقم (13): يوضح هل الاتصال كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة
106	الجدول رقم (14): يوضح أساليب الاتصال التي تستخدم في حال حدوث صراع بين الموظفين
107	الجدول رقم (15): يوضح هل تلعب خلية الاتصال دورا هاما في حل الصراع بين الموظفين
108	الجدول رقم (16): يوضح هل يعتبر ضعف الاتصال بين الموظفين كفيل بخلق صراع فيما بينهم
109	الجدول رقم (17): يوضح هل تواصل الموظفين في مجال العمل فقط يؤدي الى صراع فيما بينهم
110	الجدول رقم (18): يوضح هل يعتبر توفر قنوات الاتصال الداخلي كعامل رئيسي في العمل
112	الجدول رقم (19): يوضح كيفية وصول المعلومات داخل المؤسسة
114	الجدول رقم (20): يوضح كيفية التعامل في حال وقوع سوء تفاهم بين العمال داخل المؤسسة

115	الجدول رقم(21): يوضح هل أن الاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع بين العمال
117	الجدول رقم(22): يوضح هل الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراع داخل المؤسسة
119	الجدول رقم(23): يوضح هل لخلية الاتصال دورا هاما في حل الصراع بين العمال
120	الجدول رقم(24): يوضح هل توفر قنوات الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في العمل

جیبوں الاٹھلاکل

جدول الأشكال:

الصفحة	الشكل
91	الشكل رقم (1): يوضح نوع المبحوثين
92	الشكل رقم (2): يوضح سن المبحوثين
93	الشكل رقم (3): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين
94	الشكل رقم (4): يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين
95	الشكل رقم (5): يوضح كيفية وصول المعلومة داخل المؤسسة
96	الشكل رقم (6): يوضح كيف يكون التواصل مع الزملاء دخل المؤسسة
97	الشكل (7): يوضح كيف يكون تواصل العمال مع الرئيس في العمل
98	الشكل رقم (8): يوضح كيفية التعامل في حال وقوع سوء تفاهم بين العمال داخل المؤسسة
99	الشكل رقم (9): يوضح هل تتجنب الادارة مواجهة الصراعات الوظيفية
101	الشكل رقم (10): يوضح أسباب الصراع داخل المؤسسة
102	الشكل رقم (11): يوضح هل يعمل الاتصال الداخلي على تقليل الصراع بين العمال
104	الشكل رقم (12): يوضح طرق حل الصراع داخل المؤسسة من طرف الإدارة
106	الشكل رقم (13): يوضح هل الاتصال كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة
107	الشكل رقم (14): يوضح أساليب الاتصال التي تستخدم في حال حدوث صراع بين الموظفين
108	الشكل رقم (15): يوضح هل تلعب خلية الاتصال دورا هاما في حل الصراع بين الموظفين
109	الشكل رقم (16): يوضح هل يعتبر ضعف الاتصال بين الموظفين كفيل بخلق صراع فيما بينهم
110	الشكل رقم (17): يوضح هل تواصل الموظفين في مجال العمل فقط يؤدي الى صراع فيما بينهم
111	الشكل رقم (18): يوضح هل يعتبر توفر قنوات الاتصال الداخلي كعامل رئيسي في العمل

ملخص الدراسة

يعتبر الاتصال الداخلي جوهر المنظمات الإنسانية المختلفة إذ يتم من خلال تسهيل عملية تدفق المعلومات بين مختلف الأفراد العاملين داخل المنظمة وبين كافة المستويات الإدارية المتعدد ولكن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن تواجه عملية الاتصال وتؤدي إلى ظهور صراع حيث تهدف هاته الدراسة ففي هاته الدراسة قمنا بتربص بديوان الترقية والتسيير العقاري وتم الاستعانة باستمارة الاستبيان، وذلك من خلال تقييم الدراسة إلى ثلاثة جوانب: الجانب المنهجي، والجانب النظري الذي تضمن واقع الاتصال الداخلي وفعاليتيه، والصراع التنظيمي، وآليات الاتصال في التعامل معه، الجانب الثالث هو الجانب التطبيقي الذي تم التوصل من خلاله إلى آليات التي تستخدمها الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع والاطلاع على اتجاهات الموظفين حول نجاعة وفعالية الاتصال الداخلي ومعرفة إمكانية تحقيق أهداف الاتصال الداخلي في حل الصراع.

Assess into there sides :

Methodical side and theoretical side wichinclude the reality of the internal communication and its effectiveness, the organizational conflict, and the ways to deal with it .The third side with is the practical one thought we reached the ways that can be used by the internal communication the deal with conflicts and explore the workers expectations concerning its efficiency and effectiveness.

In addition knowing the possibility to realize the objectives of the inernal communication to resolute conflicts.

خطة الدراسة

مقدمة.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومنهجها

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- الجدوى العلمية والنظرية للدراسة.
- 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- مفاهيم الدراسة.
- 6- تقييم الدراسات السابقة.
- 7- نوع الدراسة ومنهجها.
- 8- مجتمع الدراسة و عينتها.
- 9- أدوات جمع بيانات الدراسة.
- 10- النظرية المؤطرة للدراسة.

الفصل الثاني: واقع الاتصال الداخلي

مدخل

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: عناصر الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: أنواع ومهام و نماذج الاتصال الداخلي

المطلب الرابع : وسائل الاتصال الداخلي

المبحث الثاني،فعالية العملية الاتصالية

المطلب الأول: شروط الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي

المطلب الثالث:شبكات الاتصال الداخلي

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مدخل للصراع التنظيمي:

المطلب الثاني: خصائص و أنواع الصراع التنظيمي

المطلب الثالث : جوانب و مجالات و مستويات الصراع التنظيمي

المطلب الرابع : أسباب و مراحل وأثار الصراع التنظيمي

المبحث الثاني:آليات الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع التنظيمي

المطلب الاول:دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي:

المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الرابع : تقنيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة.

- تفرغ بيانات الدراسة
- تحليل بيانات الدراسة
- النتائج الجزئية لنتائج الدراسة
- النتائج العامة

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

مقدمة

مقدمة

يعتبر الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان ، من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين ، فالإتصال يساعد الانسان في كل شيء ابتداء من تبادل المنافع الى المشاركة الوجدانية ، كما اصبح الإتصال ضرورة حيوية في حياة الافراد والجماعات والمنظمات على حد سواء فعلى مستوى الفرد والجماعة الإتصال الداخلي يمثل احد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل ، كما اصبح يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من اجل حل المشكلات الداخلية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق اهدافهم المشتركة وتفاذي حدوث صراعات ، اذ تعتبر هذه الأخيرة امرا حتميا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية من ناحية ،ولكون الانسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى ، ولابد أن يحصل تداخل بين هذه الأدوار .

وقد تختلف حدة الصراعات في المنظمات ،فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي أو المشاكل الشخصية أو تداخل المهام وتعدد الاتجاهات وهو امر مرغوب ويقود إلى الابداع والابتكار والتغيير بدل التقوقع والجمود ،با إن بعض العلماء رأو الصراعات سنة التجديد والابتكار ذلك لان لكل فكرة فكرة مضادة وان الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه .

والعنصر الاساسي لحل أي صراع محتمل بين العاملين ،وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة.

كما أن الاتصال الداخلي يؤثر على أداء العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بقضايا صعبة أو معقدة، إذ يساعد الاتصال الداخلي في التغلب على التشتت في الأفكار بين العاملين ويشجعهم على طرح أفكار ووجهات نظر عديدة ومنوعة تساعد في إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تظهر أثناء العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

وعليه اتبعنا الخطة التالية:

الفصل الأول: وتناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والجدوى العلمية والنظرية للدراسة ثم أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهداف الدراسة و مفاهيم الدراسة بالإضافة إلى تقييم الدراسات السابقة ومن ثم نوع الدراسة ومنهجها، أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة والنظرية المؤطرة للدراسة.

الفصل الثاني: وكان بعنوان واقع الإتصال الداخلي وتناولنا فيه مبحثين كان الأول بعنوان: ماهية الاتصال الداخلي وفيه أربعة مطالب: تعريف الاتصال الداخلي، عناصر الاتصال الداخلي، أنواع ومهام ونماذج الاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الداخلي. أما المبحث الثاني فكان بعنوان: فعالية العملية الاتصالية وفيه أربعة مطالب: شروط الاتصال الداخلي، أشكال الاتصال الداخلي، شبكات الاتصال الداخلي، معوقات الاتصال الداخلي.

الفصل الثالث: وكان بعنوان الصراع التنظيمي وتناولنا فيه مبحثين كان الأول بعنوان: ماهية الصراع التنظيمي وفيه أربعة مطالب: مدخل للصراع التنظيمي، خصائص وأنواع الصراع التنظيمي، جوانب ومجالات ومستويات الصراع التنظيمي، أسباب ومراحل وآثار الصراع التنظيمي. أما المبحث الثاني فكان بعنوان: آليات الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع التنظيمي وفيه أربعة مطالب: دور

الاتصال في تشخيص الاتصال التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تقنيات إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة وفيه تفريغ وتحليل بيانات الدراسة و النتائج الجزئية لنتائج الدراسة وكذا النتائج العامة

الفصل الأول:

الجانب المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- الجدوى العلمية والنظرية للدراسة.
- 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- مفاهيم الدراسة.
- 6- تقييم الدراسات السابقة.
- 7- نوع الدراسة ومنهجها.
- 8- مجتمع الدراسة و عينتها.
- 9- أدوات جمع بيانات الدراسة.
- 10- النظرية المؤطرة للدراسة.

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعد المنظمة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يختلفون في الشخصية والثقافة والتخصص العلمي ومستوى الخبرة يتم توحيد جهودهم وفق نظام اتصالي يسمح بتحقيق هدف الفرد والجماعة، فالاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة، بالإضافة الى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، الى جانب كونه عملية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعة العمل داخل المنظمة والتي من خلالها يعمل القائم بالاتصال على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المنشود.

إن التسيير الفعال في المنظمات المختلفة لابد من ارتباطه بنظام اتصالي فعال، فمكانة هذا الاتصال تظهر من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال على وجه الخصوص داخل المؤسسة من ضمان لتدفق المعلومات بشكل فعال بين مختلف المستويات الإدارية عن طريق آليات مختلفة تخلق بيئة ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين ليحدث التكامل بين خبراتهم وجهودهم ما يعزز شفافية المؤسسة في نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل ما ييسر عملية اتخاذ القرار على الرؤساء يشترك فيه جميع أفراد المؤسسة.

وبما أنّ العملية الاتصالية داخل المؤسسة تبدأ من المرسل وصولاً إلى المستقبل فالرسالة الاتصالية تعرض إلى معوقات مختلفة منها معوقات شخصية، وحواجز تعبيرية وأخرى تنظيمية تعمل على تشويش المعلومات وتشويه الرسالة الاتصالية بالنسبة للمرسل والمستقبل ما يحد من فعالية الاتصال ويؤثر على العلاقات بين أفراد المنظمة ممّا قد يولد نزاعات بين مختلف المستويات الإدارية منها ما يتطور

إلى صراع، ومنها ما يتم حلّه أو احتواءه حسب النّظام الاتصالي المتبع ومدى فعاليته.

ذلك أنّ الاتصال داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة، إذ يتم من خلال عملية الاتصال نقل كافة المعلومات والمفاهيم والآراء بين مختلف الأفراد العاملين داخل المنظمة وبين كافة المستويات الإدارية المتعددة، وإذا ما تمّ نقل ذلك بوضوح فإنّ ذلك يساعد على أداء الأعمال بكفاءة وفعالية

ولهذا نجد أنّ جميع المنظمات تحاول جادّة تحقيق سبل الاتصال الفعّال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ولكن هناك بعض العقبات والعراقيل التي يمكن أن تواجه عملية الاتصال الداخلي وتحد من فاعليتها كالتباين في الإدراك والاتجاهات السلبية وتداخل الاختصاصات والقصور في المهارات وافتقارها إلى هيكل تنظيمي فعّال ، والتغيرات المفاجئة التي تطرأ على المؤسسة والأفراد وكل هاته العراقيل قد تساهم في تنظيم عملية الصراع داخل المنظمة إمّا من الناحية السلبية أو من النّاحية الإيجابية .

والصراع التنظيمي هو أحد الاشكال الرئيسية للتفاعل لكن لديه أسباب ودوافع تُوجّه مساره، وقد يتولد الصراع داخل المنظمة نتيجة ضعف العملية الاتصالية داخل بيئة العمل بالمؤسسة أو القصور في بناء الهيكل التنظيمي كأحد الأسباب الرئيسة في إحداث عملية الصراع داخل المنظمة.

وبما أنّ الصراع التنظيمي استقل المنظمات الحديثة كان لزاما محاولة إيجاد حل للتحكم في هذا الصراع، وإيجاد الأساليب المناسبة لإدارته وتنظيمه وفق ما يخدم

المؤسسة والأفراد على حد سواء، ومن بين هذه الحلول الاهتمام بالنظام الاتصالي الذي يشكل العصب الرئيس في إحداث الصراع أو فضّه داخل المؤسسة.

وهذا ما دعى إلى ضرورة تسليط الضوء على واقع الاتصال داخل المؤسسة وماله من أدوار في الحفاظ على توحيد أهداف العمل فيها رغم تضارب المصالح بينهم في شكل صراعات مختلفة، ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

- ما هو دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية للدراسة

- ماهي الآليات التي يستخدمها الاتصالي الداخلي في التعامل مع الصراع؟
- ماهي اتجاهات الموظفين حول نجاعة وفعالية الاتصال الداخلي؟
- ما إمكانية تحقيق أهداف الاتصال الداخلي في تسيير الصراع؟

2- أسباب اختيار موضوع الدراسة

الأسباب الذاتية:

الرغبة في مقارنة ما تم تلقيه نظريا ومدى تحقيقه واقعا في المؤسسات الجزائرية مما ألمّ به حول الصراعات والاتصالات الداخلية، وملاحظته أثناء الدراسة الصراعات القائمة،

إضافة إلى أنّ الإقبال على التخرج ومواجهة ميدان العمل لا بد من أن يكون مُلم بمهارات رجل العلاقات العامة.

الأسباب الموضوعية:

ومن الأسباب الموضوعية للدراسة وجود صراعات تنظيمية بشكل كبير تعانيه المؤسسات الجزائرية، وأغلب هاته الصراعات تكون سلبية ولا تجد أدنى محاولة للتعرض لأسباب نشوب هاته الصراعات أو إيجاد حل لها، أو حتى احتوائها.

قلة الدراسات المعالجة لموضوع دور الاصال الداخلي في توجيه الصراع وتنظيمه داخل المؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص.

3- الجدوى العلمية والنظرية للدراسة

تظهر أهمية الدراسة باعتبارها من الدراسات الاتصالية التي تحاول توظيف معارف العلاقات العامة لتوجيه الصراع في المؤسسة، ما يسمح بالاستفادة من هذه الدراسة من قبل الباحثين في المجال ومن ناحية تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية.

كما تعد هذه الدراسة " دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع داخل المؤسسة"، إضافة علمية إلى مكتبة الجامعة وإثرائها بهاته الحلقة العلمية قليلة التداول من قبل الدارسين.

4- أهداف الدراسة

➤ التعرف على الآليات التي يستخدمها الاتصالي الداخلي في التعامل مع الصراع.

➤ الاطلاع على اتجاهات الموظفين حول نجاعة وفعالية الاتصال الداخلي.

➤ معرفة إمكانية تحقيق أهداف الاتصال الداخلي في حل الصراع.

5- مفاهيم الدراسة

تمّ تعريف مصطلحات الدراسة تعريفا اجرائيا على النحو التالي:

• الاتصال الداخلي :

هو عملية تفاعلية بين أفراد مختلفي التخصصات العلمية، والمستويات الإدارية، يعملون وفق نسق تنظيمي واحد منبثق من ثقافة المجتمع الذي يتواجد فيه المؤسسة، حسب تسلسل السلم الإداري بالمؤسسة، من أعلى إلى أسفل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

• تسيير الصراع التنظيمي :

هي مجموعة من المهارات الاتصالية والإدارية التي تقوم بها الإدارة العليا والتي تؤدي إلى التعرف على الصراعات داخل المؤسسة ومسبباتها، وتسعى إلى توجيهه نحو الموجب قدر الإمكان، والتقليل من آثاره السلبية، من أجل تحقيق البناء المتكامل والسليم للفرد والمنظمة، في جو اتصالي فعال.

• الصراع التنظيمي :

هو تلك المواقف التنافسية التي يواجهها الأفراد والأطراف المختلفة في المنظمة نتيجة تعارض أهدافهم، بحيث تكون أطراف الصراع على علم بهذا التعارض الحاصل بينها، بحيث يسعى كل طرف بالحصول على رغبة أو نفوذ معين يتعارض مع أهداف الطرف المنافس له، وللصراع التنظيمي وجهين، إما أن يكون سلبي أو إيجابي، بحيث قد يؤدي إلى بناء وظيفي متكامل، أو إلى نشوء خلل وظيفي هدام لمصلحة الفرد والمنظمة على حد سواء.

• المؤسسة :

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عبارة عن تنظيم تجمعي تم وضعه وفق أسس وقواعد مخطط لها مسبقا من أجل تحقيق الأهداف التي تم إنشاؤه من أجلها ، المتشكل من قوة تشاركية بين الموارد المادية والبشرية والمالية، بحيث أنّ التفاعل المتولد بينهم ينتج عنه

إنجازات لوظائف أساسية توفق بين هدف العامل الشخصي وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها وهي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) ، تأسست بموجب مرسوم 76143 المؤرخ في 1976/10/23 بطابع إداري .وقد تغيرت الطبيعة القانونية للمؤسسة بموجب مرسوم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المعدل والمتمم.

تتمتع بالاستقلال المالي وتعتبر تاجرة في علاقتها مع الغير وتخضع بالتالي للقانون التجاري

6- تقييم الدراسات السابقة :

وتنقسم الدراسات السابقة إلى:

1. الدراسة المتعلقة بمتغير الاتصال الداخلي والصراع التنظيمي

دراسة سلام حليلة، بعنوان: "مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي".

وتتضمن إشكالية الدراسة معرفة واقع الاتصال وواقع الصراع التنظيمي في مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرو منزلية، ومدى مساهمته في التقليل من حدة الصراعات داخل المؤسسة، ومدى قدرته على إدارة هذا الصراع.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الأنسب في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما استخدمت أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة، ما يلي:

* أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال لتبادل المعلومات وحل الخلافات.

* الاتصال في المؤسسة يكون في كل الاتجاهات.

* الوسائل المتوفرة لوحة الإعلانات، الهاتف، الاجتماعات.

* يعتمد في حل الخلافات على النظام الداخلي للمؤسسة.

* لا يمكن حسم الصراع بشكل نهائي، مادام هناك تفاعل بين الافراد هناك صراع.

* تعتبر الاجتماعات من أفضل الوسائل لحل الصراعات.(1)

التعليق على الدراسة

تتجه الدراسة السابقة إلى تحديد العلاقة القائمة بين العملية الاتصالية في المؤسسات والصراعات السائدة، كما تركز على دور الوسيلة الاتصالية المستخدمة في حل الصراعات وأكثر هاته الوسائل فعالية، من ناحية القانون الداخلي التي تضعه المؤسسة في حالة وجود صراعات من عقوبات إذا ما كانت هناك آثار جلية للصراع بين أفراد المؤسسة الواحدة.

ومن خلال هاته الدراسة السابقة تمّ تحديد أهداف الدراسة وصياغة الإشكالية، وتوضيح مدى أهميتها، وتكوين معرفة حول ما يجب إضافته إلى الدراسة، كما أفادت في صياغة أسئلة استمارة الاستبيان من خلال المقابلات التي قامت بها الباحثة كما أفادت في تفسير نتائج الدراسة انطلاقاً مما توصلت إليه الباحثة.

لكنّ الباحثة لم تركز على طبيعة العلاقات غير الرسمية بين فيما بين المستويات نفسها وبين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنّها لم تركز على عنصري العملية الاتصالية بشكل متساوي "المرسل" و"المستقبل" بل ركزت على ما يقوم به المرسل فقط، وعلى الظروف التي تعيق المستقبل بدل من حلقة الوصل الجوهرية بينهما ودور كل منهما في نجاح سير العملية الاتصالية الصراعية وقدرتهما على التحكم في الصراعات وتوجيهها تعبيراً على نمط الاتصال السائد ، كما تناولت إدارة الصراع التنظيمي من ناحية القانون الداخلي للمنظمة بدلا من اعتباره عملية اتصالية ضرورية تحكمها عوامل اجتماعية ونفسية بإمكانها المساهمة في تقوية العلاقات بالمؤسسة أو انخفاض الروح الجماعية فيها مما يؤثر على أداء الموظفين نتيجة ضعف الشبكات الاتصالية والاختلاف في الدقة

في اختيار الوسيلة المناسبة ، ووضع أنظمة اتصالية مفتوحة توجه العملية الصراعية من الناحيتين الإيجابية والسلبية وليس كما تظهره الباحثة من الناحية السلبية فقط ، كما ركزت على دور الصراع في اختيار الوسيلة وليس على المرسل

في اختياره للوسيلة المناسبة وفق ما يتفق مع شخص المتلقي حتى يتمكن من سير العملية الصراعية وفق ما تم تحديده من أهداف ، كما توصلت إلى استحالة حسم العملية الصراعية بالمؤسسة ، والصراع التنظيمي هو عملية اتصالية لا تتطلب الحسم بل تتطلب التوجيه وإدارة .

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هاته الدراسة، بشكل معمق يهتم بالاتصال الداخلي كعملية ودور كل عنصر منها في خدمة الصراع والنظام الاتصالي السائد، وبالاتصال الداخلي الهابط بالمؤسسة كنظام يسير العلاقات، كما سيتم توضيح مدى ارتباط الصراع التنظيمي بالأنماط الاتصالية السائدة، والعلاقات المتبادلة بين العمليتين، وتشخيص الصراعات ونماذجها المتوفرة وفق النماذج الاتصالية المتاحة، وتوضيح الآليات التي يستخدمها الاتصال الداخلي الهابط في توجيه هذه الصراعات التنظيمية.

2. الدراسة التي لها علاقة بمتغير الاتصال الداخلي

دراسة خنifer وفاء، بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية وتلقي إشكالية الدراسة الضوء على المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الجزائري، ومدى مساهمته في تسير وإدارة البنك، ومدى مساهمته في تحسين أدائه، والمعوقات التي تتخلل الاتصال الداخلي في البنك الجزائري.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليل نظرا لتوافقه مع موضوع الدراسة، وكثرة استخدامه في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، كما انتهجت أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية، ومن النتائج التي خلصت إليها:

- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه.

- أن وسائل الاتصال الموجودة في البنك تؤثر على سرعة وصول المعلومة، نتيجة بعض العراقيل كضعف الشبكة.
- العامل البشري من العوامل المؤثرة على سرعة وصول المعلومة لعدم معرفته بالوسائل الاتصالية.
- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة وعدم تجاوزها ومسايرة التطور الحاصل.
- أغلب الموظفين تمنح لهم الفرصة في التعبير عن أفكارهم.(2)

التعليق على الدراسة

تتحي الدراسة السابقة إلى توضيح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في حسن سير الأداء داخل البنك الجزائري، كما ركزت على نوعية الاتصالات الداخلية السائدة داخل البنك، والوسيلة المستخدمة في هذا النمط الاتصالي، إضافة إلى تركيزها على الدور الذي تلعبه الوسيلة الاتصالية في تفعيل دور الاتصال الداخلي بالبنك الجزائري.

ومن خلال هاته الدراسة تمّ ضبط مصطلح الاتصال الداخلي اجرائيا، كما أفادت الدراسة في صياغة أسئلة الاستمارة من خلال الحالات التي تمّ اجراء المقابلات الشخصية معها.

بالرغم من أنّ الباحثة وضحت أنّ للعنصر البشري دور في تفعيل عملية الاتصال الداخلي إلا أنّها ركزت على مدى معرفته بالوسيلة الاتصالية، أكثر من المهارات الاتصالية التي يمارسها لنجاح عملية الاتصال داخل البنك الجزائري، وتناولت الاتصال الداخلي على أنّه عملية آلية تركز على الوسيلة أكثر من تركيزها على التفاعل بين العناصر البشرية داخل المؤسسة، وطبيعة العلاقات السائدة بينهم، كما

أنّ الباحثة وضعت الاتصال الداخلي في الأهداف لمعرفة المقصود منه ولم يتم ذكره في النتائج تأكيدا على تحقيق هذا الهدف.

وهذا ما سيتم معالجته في هذه الدراسة موضوع البحث من خلال إعطاء الوسيلة الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي الهابط ، والعلاقات السائدة بين العناصر البشرية درجة أهمية متساوية حتى يكون بالإمكان اكتشاف المعوقات المختلفة بشكل أكثر دقة وموضوعية، ومن مختلف الجوانب.

3. الدراسة التي لها علاقة بمتغير الصراع التنظيمي

دراسة نور الدين عسلي، بعنوان: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

تتضمن الإشكالية مدى تواجد الصراع داخل المؤسسة، وأسباب نشأته، وأساليب إدارة هذا الصراع وآثارها، ومدى تأثير إدارة الصراع داخل المؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين، وتوضيح دور القيادة والرقابة والاتصال في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري، وإثبات صحة فرضياته، واستخدم أسلوب دراسة الحالة لإعطاء الأسس النظرية بعدا واقعيا في مجتمع المنظمات الجزائرية، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أنّ العمال لا يجدون صعوبة في تحقيق الاتصال الذي يتطلبه العمل.
- يتواجد الاتصال غير الرسمي تماشيا مع تواجد التنظيم غير الرسمي.
- تنتشر الاشاعات بشكل نسبي لا تؤثر كثيرا على سير العمل لأن الإدارة تسارع في دحضها.
- أن الأفراد يستغلون الاتصال للتوفيق بين الآراء المتضادة.

- سعي الإدارة الى منح العامل مزيد من حرية الرأي والتعبير واتصال الافراد ببعضهم البعض، والتعبير عن أفكارهم يزيد من الرضى الوظيفي والولاء للمؤسسة.(3)

التعليق على الدراسة

من خلال هاته الدراسة تمّ التعرف أكثر على طرق تشخيص الصراع داخل المنظمات المختلفة، إضافة الى القدرة على وضع مفهوم الصراع التنظيمي اجرائياً، كما ساهمت كثيرا في توضيح الدور الذي تلعبه العناصر التنظيمية في إدارة الصراع وعلى رأسها الاتصال داخل المؤسسة، كما أسهمت في بناء أسئلة الاستمارة من خلال المقابلات التي تمّ إجراؤها واستمارات الاستبيان التي وزعت على الحالات محل الدراسة.

وهاته الدراسة تناولت عملية إدارة الصراع التنظيمي من خلال تأثيرها على الرضى الوظيفي للعاملين، أن الدراسة موضوع البحث فستكون بزواوية مغايرة بحيث تتناول العوامل أحد العوامل التنظيمية التي تطرق لها الباحث ألا وهو الاتصال الداخلي الهابط ودوره في توجيه الصراع بشكل مستقيض.

7- نوع الدراسة ومنهجها.

تعد الدراسة من الدراسات الوصفية الاستكشافية لان هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي لا تتطلب ربط العلاقات السببية بين المتغيرات و لقد اقتضت الدراسة الاستعانة بمنهج المسح الاجتماعي من أجل تحقيق دقة النتائج، والوصول إلى الأهداف الموضوعية، وملاءمة مع طبيعة المادة العلمية المتعامل معها، وهذا راجع إلى أنّ المنهج المسحي عبارة عن محاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن في بيئة محددة وزمن معين لموضوع الاتصال الداخلي والصراع التنظيمي في ديوان التسيير العقاري بمدينة بسكرة في فترة سنة 2015م،

فهو ينصب على الوقت الحاضر، ويهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها مستقبلاً. (4)

8- أدوات جمع بيانات الدراسة :

الملاحظة البسيطة :

تعد الملاحظة أساس الدراسة الميدانية، و هي توجيه الحواس المشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، و تسجيل جوانب ذلك السلوك و خصائصه، و يعرفها البعض على أنها:

✓ تلك التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر و تفسيرها و إيجادها ما بينها من علاقات ، ولهذا فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات تسهم اسهاما كبير في البحوث الوصفية.

✓ وتعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية و تكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة ، كما أن الملاحظة المباشرة يمكن استخدامها في بحث وصفي

و الملاحظة العلمية لا تقتصر على مجرد الحواس، بل يستعان بأدوات علمية دقيقة للقياس ضمانا لدقة النتائج و موضعيتها من ناحية و تفاديها لقصور الحواس من ناحية أخرى . ويعرفها جودت عزي عطوي بأنها : "الاهتمام أو الانتباه إلى الشيء أو الحدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، و الملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر و الحوادث يقصد تفسيرها و اكتشاف و أسباب و الوصول التي تحكمها . (5)

وقد استخدمنا في دراستنا هذه الملاحظة، لأنها الأداة الأساسية التي تستخدم في جميع مراحل الدراسة، فمن خلالها يتم التعرف على أفراد الوحدة و كيفية سير

العمل في ما بينهم إضافة إلى وظيفتها الأساسية في تحليل و تفسير البيانات .من خلال اجراء تربيص ميداني في المؤسسة .

استمارة الاستبيان

وذلك من خلال إجراء عملية مسح على عينة من مجتمع الدراسة المتكون من 307 عامل من رؤساء ومرؤوسين وتمّ طرح جملة من الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة.

فاستمارة الاستبيان هي عبارة عن "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة، تُعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين".(6) وقد تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور بناء على تساؤلات الدراسة فكان المحور الأول بعنوان:آليات تعامل الاتصال الداخلي مع الصراع التنظيمي و يتضمن 4 أسئلة ،والمحور الثاني بعنوان اتجاهات الموظفين حول نجاعة وفعالية الاتصال الداخلي في إدارة الصراع التنظيمي و يضم هذا المحور 6 أسئلة أما المحور الثالث و الأخير يتمثل في تقييم الإتصال الداخلي في حل الصراع التنظيمي و الذي يضم 5 أسئلة .اذ كانت نوع الأسئلة بين المفتوحة والمغلقة وقد تم عرض الاستمارة على جملة من المحكمين .

مجتمع الدراسة :

مجتمع البحث بالنسبة لهاته الدراسة البحثية هو ديوان التسيير العقاري بمدينة بسكرة، حيث يقدر عدد مفردات مجتمع البحث بـ 307 عامل، موزعين على 3 طبقات المدير و رؤساء المصالح و العمال . ومن منظور اتصالي التموضع للأفراد كأطراف للعملية الاتصالية والعمليات الصراعية، وللحصول على نتائج في دقة متناهية عن طريق معرفة آراء كل المبحوثين من رؤساء ومرؤوسين بمختلف المستويات الإدارية وليس جزء منهم حتى لا يحدث خلل بالدقة في نتائج الدراسة.

- النظرية المؤطرة للدراسة

المدخل الوظيفي :

اعتمدت هذه الدراسة على المقاربة الوظيفية البنوية حيث أنها ترى المجتمع يتكون من عناصر مختلفة مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها والتي تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام، كما اتفق خبراء هذه النظرية على ضرورة تحديد عدد من الوظائف لكل نشاط من الأنشطة المتكررة في المجتمع ومن أهم هذه الأنشطة النشاط الاتصالي.

مسلمات النظرية وإسقاطها على موضوع الدراسة:

1. تتكون المؤسسة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة واحدها مع الأخرى والوحدات هي مجموعات من العمال داخل هاته المؤسسة يعملون في نفس المجال.

2. المؤسسة يمكن تحليلها تحليلاً بنيوياً وظيفياً إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية والأجزاء هنا هي العمال حيث أن لكل عامل وظيفته الخاصة به.

3. إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة إنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر وإن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي، من هنا تفسر النظرية البنوية الوظيفية التغيير الاجتماعي بتغيير جزئي يطرأ على أحد الوحدات أو العناصر التركيبية، وهذا التغيير سرعان ما يؤثر في بقية الأجزاء إذ يغيرها من طور إلى طور آخر وهذه المسلمة تقوم على أن أي تغيير يؤثر على وظيفة العامل داخل

المؤسسة ينعكس على وظائف بقية العمال إن يطرأ على أحد العمال أي تغير سواء كان سلبياً أم إيجابياً يؤثر على بقية العمال وهنا ينتج لدينا ما يسمى بالصراع .

4. إن كل جزء من أجزاء المؤسسة له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء ، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينها ، لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من الاختلاف فإن هناك تكاملاً واضحاً بينهما ، فمثلاً وظيفة المدير في المؤسسة تختلف عن وظيفة العامل العادي ، ولكن وظائف كل منهما تكمل بعضها البعض ، فالمدير لا يستطيع أداء وظائفه دون أن يكون هناك عمال كما أن العامل لا يستطيع تلقي معلومات الخاصة بالعمل دون أن يكون هناك مدير ، لذا فالاختلاف الوظائف بين الجمهور الداخلي للمؤسسة هو شيء وظيفي للتماسك والتكافل الاجتماعي في المؤسسة .

5. الوظائف التي تؤديها المؤسسة إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين للمؤسسات، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو حاجات اجتماعية أو حاجات روحية وهنا حاجات العمال مثل في دعم الانتماء ودعم الحرية وتعبير عن الأفكار ونشر الأفكار الجديدة لتحقيق التغير وغيرها.

6. الوظائف التي تؤديها المؤسسة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة أو وظائف بناء أو وظائف هدامة وذلك على حسب نوع الاتصال رسمي أو غير رسمي إضافة إلى مدى ولاء وانتماء العمال للمؤسسة.

7. وجود نظام قيمي أو معياري تسيير البنى الهيكلية للمؤسسة. فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل العامل وحقوقه، كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين. إضافة إلى تحديده لماهية الأفعال التي يكافؤ عليها العامل أو يعاقب.

8. تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظام اتصال او علاقات انسانية تمرر عن طريقه المعلومات والايجازات من المراكز القيادية الى المراكز القاعدية او من المراكز الاخيرة الى المراكز القيادية وهنا على حسب نوع العلاقة بين المدير والعمال ونوع الاتصال المعتمد ودوره في خلق صراع داخل المؤسسة.

9. تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظامي سلطة ومنزلة .فنظام السلطة في المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الايعازات والاورامر الى الادوار الوسطية او القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ، فهناك في النظام ادوار تصدر الأوامر وهناك ادوار تطيعها .اما نظام المنزلة فهو النظام الذي يقضي بمنح الامتيازات والمكافآت للعمال الجيدين لشد الاخرين من زملائهم الى العمل الذي يمارسونه، علما بأن الموازنة بين نظامي السلطة والمنزلة هي شيء ضروري لديمومة وفاعلية المؤسسة وذلك عن طريق قدرات الاتصالية للمدير في التعامل مع عماله. (7)

تهميش الإطار المنهجي

1. سلام حليلة، مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، ص ص 11-79.
2. خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014، ص ص 9-53.
3. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضى الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 4-140.
4. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 89.
5. ذوقان عبيدات و آخرون ، البحث العلمي : مفهومه أدواته و أساليبه ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، 2011 ، ص 124.
6. ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي ، دار الصفاء لنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 114.
7. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 31-32.

الفصل الثاني:

الإتصال الداخلي

المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: عناصر الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: أنواع ومهام و نماذج الاتصال الداخلي

المطلب الرابع : وسائل الاتصال الداخلي

المبحث الثاني،فعالية العملية الاتصالية

المطلب الأول :شروط الاتصال الداخلي

المطلب الثاني :أشكال الاتصال الداخلي

المطلب الثالث:شبكات الاتصال الداخلي

المطلب الرابع :معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

مدخل

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فالإتصال يساعد الإنسان في كل شيء ابتداء من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية، كما أصبح الإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء.

فعلى مستوى الفرد والجماعة أصبح الإتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، ولم يقتصر تأثير الإتصال على مجموعات العمل، فقد أشارت معظم الدراسات على أن الإتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات المختلفة، إذ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي إلى أداء المنظمات التي يعملون فيها.

ومن أجل دراسة وفهم موضوع الإتصال في المؤسسة، خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل لمختلف التعاريف التي قدمت الإتصال، عناصره، أنواعه، وظائفه، والمبحث الثاني تتناول فيه نماذج، شبكات ووسائل الإتصال أما المبحث الثالث خصصناه لشروط الإتصال الفعال معوقات الإتصال ومبادئ إنجاح الإتصال الفعال

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو الاتصال الموجه إلى الإجراء، وهي عبارة عن اتصالات مهيكلة داخل المنظمة هذا النوع من الاتصالات يتمثل في الاتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة، والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة والمقصود بالاتصالات المهيكلة هي تلك الاتصالات التي يتم بنائها في أو ضمن خطة عمل المنظمة

وتعرف أيضا على أنها تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المنشأة، وفي داخل أنشطتها التنظيمية، ويمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها، متى كانت المنشأة كبيرة الحجم؟ حيث من الممكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة الاتصالات الداخلية هي التي تتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم

إن الاتصال القائم بين الإدارة والعمال هو نموذج للاتصال في المؤسسة لأن الدراسات تشير إلى أن المشرفين يمضون وقت مطولا في تشكيل شكل من أشكال الاتصال، والاتصال يعتبر عملية ضرورية للمدير للقيام بعمله.

إذن الاتصال هو أساس نجاح كل تنظيم، ويرى البعض أن الوظيفة الأولى هي

تطوير نظام الاتصال.1

المطلب الثاني عناصر الاتصال الداخلي

ومن المنظور الوظيفي لعناصر الاتصال الهابط داخل المؤسسة فإنه يتكون من مجموعة عناصر تشكل المبنى الوظيفي للعملية الاتصالية الهابطة في إدارة مختلف العمليات في المؤسسة، والتي تتمثل في العناصر المادية بارزة، وعناصر مادية معنوية حسب طبيعة الرسالة، وعناصر معنوية، والتي سيتم توضيحها كالاتي:

1. المرسل (المصدر)

وهو العنصر القائم على صناعة الرسالة وبنائها وشرحها، وهو المدير أو المشرف أو رئيس المصلحة أو المرؤوسين، وهو المصدر المسؤول عن اعداد وتوجيه المعلومات أو الأفكار أو المفاهيم أو المبادئ أو المهارات إلى الأفراد الذين يتم توجيه الرسالة لهم.

ولذلك كان ولا بد على المصدر أو المرسل في مؤسسة اتصالات الجزائر أن يراعي عضويته للجماعة وأوجه الاختلاف والتشابه بينهم ، والأفكار النمطية المشتركة بينه والمستقبل.

والمرسل بحاجة إلى تفسير سلوكيات الأفراد الذين يتعامل معهم، ومحاولة فهمهم، والأسباب التي تؤدي إلى السلوك الذي يرغب في الوصول إليه من الطرف المستقبل، أو جعل سلوك معين يستمر.

فالشخص الذي يتسلم الرسالة ليس بمضمون أن يفهم الرسالة بشكل يتطابق مع مقصود المرسل، فعلي المرسل أن يراعي دائما في بناء رسالته الإجابة على سؤال ما إن كان هناك ما يؤكد على أن المستقبل قد فهم تماما ما قصده المرسل؟ إضافة إلى ضرورة وعيه بحدود ما يستطيع المرسل إدراكه من خلال الرسالة 2

2. المستقبل

وهو الطرف الآخر في العملية الاتصالية داخل المنظمة، تصله الرموز والمعاني التي يرسلها المصدر، فيستقبلها ويحللها إلى معلومات وأفكار، فمن الممكن أن يتطابق تحليله مع مقصود المرسل وبالإمكان لا، فعلى ضوء السلوكيات التي يصدرها المستقبل نتيجة تفكيكه لرموز الرسالة، وقدرته على فهم فحواها وفق ما بناه المستقبل بمهاراته المختلفة حتى تصل الرسالة بالشكل الذي يريد ، يمكن توضيح ما إن كانت العملية الاتصالية فعالة وناجحة أم لا.

كما يعرف المستقبل على أنه " الشخص الذي يستقبل الرسائل الصادرة عن المرسل بأشكالها المختلفة، وصورها المتعددة".3

3. الرسالة

والرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يقوم المرسل بنقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها وفق اشكال مختلفة، يمكن تقسيمها إلى فئتين هما:

*الرسالة اللفظية: وتتضمن تعليمات، وتفسيرات، وانتقادات، وتكون إما مكتوبة أو منطوقة.

*الرسائل غير اللفظية: وهي الرسائل الإشارية وتتضمن الايماءات المختلفة والتعبيرات الوجهية، أو عبارة عن رسائل مصورة، الخ.

4. الوسيلة

تعد الوسيلة الاتصالية عنصرا أساسيا في عملية الاتصال، والتي ينقل بواسطتها المرسل رسالته إلى المتلقي، فيتحقق نوع من التفاعل بينهما، وهي كثيرة ومتنوعة تختلف حسب طبيعة الرسالة والظروف السائدة، ما يقتضيه انتقاء دقيقا يتناسب مع شخصية المستقبل ونوعيته.

فالوسيلة الاتصالية هي الحلقة الجوهرية التي تضمن استمرارية عملية الاتصال، وهي النقطة التي يلتقي عندها كل من المرسل والمستقبل بالرسائل المختلفة التي تتضمنها والتي تم بناؤها من الطرفين، وهذا ما يتوافق مع ما قاله محمد السيد فهمي في كتابه فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، حيث عرف الوسيلة الاتصالية على أنها " القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ولا بد للرسالة أن تسلك أحداها وإلا توقفت العملية الاتصالية"

5. الأثر

ويقصد به ملاحظة الأثر الذي طرأ على الفئة المستهدفة أثناء العملية الاتصالية وبعدها، ويقوم به المرسل لكي يتأكد من مدى تحقيق الهدف، بحيث لا فائدة من اتصال لا فعالية له كونه لا يغير معلومة أو اتجاه أو سلوك، أو يضيف الجديد لشخصية المستقبل أفكاره ومعتقداته.

6. التشويش

وهو أمر وارد أن يحدث في ثنايا أي عملية اتصالية كانت، الأمر الذي يحدث تأثير على الرسالة ومتلقيها، ومثال على ذلك التشويش الميكانيكي، والتشويش الدلالي.

7. بيئة الاتصال أو السياق

ويعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف، والمشاعر، والتصورات، والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان، مثل سمعته، ألوانه، ترتيبه، درجة الحرارة. 4

المطلب الثالث: أنواع ونماذج الاتصال الداخلي

إن تبادل الأفكار المفاهيم أو المهارات داخل المنظمة من خلال الاتصال يتخذ ثلاث أشكال:

-اتصال نازل.

-اتصال صاعد.

-اتصال أفقي

أولاً: الاتصال النازل

يتم هذا الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية السفلى، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات

وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات، وتنفيذ الخطط والبرامج، وتحديد الاختصاصات والأعمال.

ومن معوقاته نجد:

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا.

- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المروّوس) .

ثانيا: الاتصال الصاعد

يكون اتجاه هذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من المستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات، وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

ويواجه هذا النوع عدة عقبات منها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المسؤولين.

- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.

- عزلة الرؤساء.

ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح، واشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين، وصندوق الاقتراحات.

ثالثاً: الاتصال الأفقي

ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية، أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى، فالاتصال بين الوزراء هو اتصال أفقي، والاتصال بين رؤساء الجامعات، وبين مدراء المدارس، وبين المعلمين، وبين عامة الناس هو اتصال أفقي. ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات، والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى

الإداري أو الوظيفي أو المهني، وغالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفوي وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية.⁵

ثانياً: صفات الاتصال في المنظمة

نميز صفتين، الأولى رسمية والثانية غير رسمية

1. صفة الرسمية

يقصد به الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، أي أنها تخضع فيه الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة مكتوبة.

وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بأنها

-قانونية.

-مكتوبة.

-تتعلق بالعمل مباشرة.

-تتم داخل التنظيم وتتعلق به.

-ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

2. صفة الغير الرسمية

يحدث هذا الاتصال خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة ولكن لا يمكن إغفاله من طرف الإدارة، إذ يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصالات الرسمية، بل وقد يعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية، فقد تنشأ نتيجة لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة، لتحقيق أهداف مشتركة أو إشباع حاجات مشتركة، ويعتبر أكثر مرونة بالنسبة للاتصال الرسمي، كما أنه يمكن للإدارة أن تستفيد منه لتحقيق أهدافها مثلا: نجد أنه يسمح إلى استكمال المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا الوصول إليها من خلال الاتصال الرسمي، ويساعد على تسيير عملية النقابات العمالية،

2- نماذج الاتصال

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح و تحليل عملية الاتصال و تحديد أبعادها و مجالاتها وضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى. ويرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله وقواعده، وكان هذا الاهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية، و مع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم و الراديو، و كانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع كفاءته و فعاليته في مجالات التعليم و الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس والاجتماع . و في الحقيقة لم يكن هناك بعد الحرب العالمية الثانية نماذج للاتصال، و لكن بدأ الاهتمام بعد ذلك خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى بدأ و كأنه ظاهرة علمية أمريكية، حيث نوقش في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إمكانية قيام علم الاتصال. 7

و لقد كان عقد الخمسينيات من القرن العشرين فترة خصبة في بناء النماذج، و اتسع مجال الاتصال اتساعا كبيرا في أواخر الأربعينيات و بداية الخمسينيات، حيث بادر عدد من علماء الاجتماع و السلوكيين بتطوير نظريات للاتصال و تقديم نماذج لذلك تجاوزت حدود و

مجالات تخصصاتهم، فشملت مواضيع مثل أسس الاتصال غير اللفظي من إشارات و غيرها، التأثير الاجتماعي و الإقناع، طبيعة الاتصال الجماهيري، السلوك الانتخابي، الخ، و من أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:

1- نموذج لاسويل: Lasswell من بين النقلات النوعية في هذه الفترة، ظهور دراسات تحليلية للاتصال في شكل نماذج، كان من أشهرها تشخيص العالم السياسي الأمريكي "هارولد لاسويل" الذي نشر عام 1948 نتيجة لعمله في مجال الدعاية، و الذي قدم منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، و الذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟ ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أن عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، و انصب اهتمامه على العنصر الخامس و هو عنصر التأثير، و ذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، و الرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام و الأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فان لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة. و ركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال نفسها، و قدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، و الاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام و التسلية، و الإثارة و الإقناع. و قد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة "لاسويل" و أضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، و الهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ و ما تأثير ما يقال؟ و في أي ظروف؟ ولأي هدف؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه. و قد نبه أيضا فيرنج Feering النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل. كما يثير كل من كولمان L.Coleman و مارش P.March على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل و المضمون و الوسيلة و المستقبل و الاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة. من المتكلم (ماذا) الرسالة (لمن) الجمهور (القناة) الوسيلة (الأثر)

2- نموذج "شانون" و" ويفر": لقد أسهم علماء الهندسة و الطبيعة و الرياضيات في تقديم نماذج لعمليات الاتصال و عقد المقارنات بين الاتصال الالكتروني و الاتصال الإنساني، فبعد عام من ظهور نموذج "لاسويل" نشر "كلود شانون" عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه "الشركة بل للهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات، و كانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون" Shannon و " ويفر" Weaver للاتصال، اللذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ففي كتاب "النظرية الرياضية للاتصال" بقولهما: "سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر عقل على آخر، و هذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب و المنطوق فحسب لكنه يشمل أيضا الموسيقى و الفنون التصويرية و المسرح و الباليه، و يشمل في الحقيقة كل السلوك . " و يصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم بعد ذلك إلى الهدف و بذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي 8

1- مصدر المعلومات 2- المرسل 3- القناة 4- المستقبل 5- الهدف 6- مصدر الضوضاء
 ففي الهاتف تكون القناة سلكية، و الإشارة تيارا كهربائيا متغيرا في السلك، و المرسل هو مجموعة الأجهزة التي تحول الصوت إلى ذبذبات التيار الكهربائي، و في الحديث الشفهي فان مصدر . المعلومات يكون العقل، و المرسل يكون الجهاز الصوتي الذي ينتج أموجا صوتية في الإشارة التي ترسل في الهواء (القناة .) و هكذا فان نشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، و نشاط المستقبل هو فك هذه الرموز و إعادة إلى الفكرة، و أوضح "كلود شانون" بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز و نقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل و هي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، و هذا التشويش يؤثر تأثيرا سلبيا في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلوا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش

يتدخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، كالتشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة و تصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، و طورا أيضا فكرة قناة التصحيح و اعتبارها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة و مقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي تم استلامها، و ترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ. و من النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي مصدر المعلومات المرسل القناة المستقبل الهدف مصدر الضوضاء.

3- نموذج ولبور شرام: نشر ولبور شرام موضوعا عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الاتصال"، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، و هو تطوير لنموذج "شانون" و " ويفر"، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى و الخبرة المشتركة، و وصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا و يمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز، ...)، و تكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، و الهدف قد يكون شخصا يستمع يشاهد أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا من مجموعة مناقشة. و الاتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر و المستقبل. و يرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يضعها في شكل رموز لغوية واضحة في الشكل و الاستيعاب، و الرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل و المتلقي و يرى أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة و المتراكمة عند كل من المرسل و المتلقي.

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي

توجد عدة وسائل اتصالية، كل منها لها خصائص، مزايا و عيوب يجب إدراكها، لذلك من الضروري اختيار أنسب الوسائل التي تكون لها قوة تأثير عالية على الأفراد، وكذلك تتميز بالسرعة في الانتشار أي تضمن وصول الرسائل الاتصالية و من هنا نميز عدة وسائل اتصالية

وهي:

1. وسائل إعلامية.

2. وسائل سمعية بصرية.

3. وسائل مباشرة. 9

1) وسائل الإعلامية الكتابية

هذه الوسائل تنقل إلى العاملين معلومات عن سياسات المنظمة وإنجازاتها وما تقدمها لهم من خدمات، وما يهمهم معرفته من أخبار عن المنظمة، وعن زملائهم من العاملين، وعن المجتمع المحلي، إلى جانب معلومات عن مخرجات المنظمة من سلع وخدمات ومن هذه الوسائل نجد:

- النشرات الداخلية.

- المجالات الخاصة التي تصدرها المنظمة.

- الكتيبات.

- لوحة لإعلانات، الملصقات المطبوعة.

- الرسائل الشخصية.

ويعتبر هذا النوع أكثر وسائل الاتصال استخداماً في المنظمات الإدارية، وهي اتصالات تتم بشكل مكتوب، وهي تساهم في توثيق عملية الاتصال وتساهم في الأرشيف لمدة طويلة، وهي أقل الأساليب عرضة للتغير.

2) وسائل سمعية بصرية

تستعمل الوسائل السمعية البصرية لأغراض معينة مثل توجيه وتدريب الموظفين الجدد وشرح معايير وقواعد الأمن والسلامة وأهمية التزام العاملين بهذه القواعد مثل: ارتداء ملابس خاصة والالتزام بالطرق السليمة لمناولة المواد الخطرة وغير ذلك، وشرح تقدم أنشطة وإنجازات المنظمة، وتعريف العاملين بالهيئة الإدارية وبالهيكل التنظيمي، وشرح التقرير

السنوي والحسابات والنتائج المالية. وكذلك تستخدم النشرات التعليمية أو التوجيه للعاملين الجدد لتعريفهم بأهداف وأنشطة المنظمة وسياساتها وواجباتهم وحقوقهم، وسياسات الأجور والمميزات الإضافية والإجازات وغيرها.

ومن بين هذه الوسائل نجد:

1. الاستماع والاتصال.

2. الإذاعة.

3. التلفزيون.

4. التسجيلات.

5. مكبرات الصوت.

6. الأفلام التسجيلية.

7. الشرائح المصورة. 10

الوسائل المباشرة:

تعتبر الوسائل المباشرة أكثر الوسائل فاعلية و تأثيرا في الجمهور، لان الاتصال بين المرسل و المستقبل يكون عادة مباشرة، أي وجها لوجه، بمعنى ما يريد أن يقول و ما يريد أن يعطيه المرسل من انطباع يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة و بسرعة.

كما إن الوسائل المباشرة للاتصال تحتاج إلى مهارات خاصة و قدرات من القائمين بالاتصال المباشر، حتى يكسبوا تقدير و احترام من يتم الاتصال بهم. هذه الوسائل تأخذ الأشكال التالية:

- تنظيم الحفلات و الدعوات الخاصة.

- الاشتراك في المسابقات العامة.

- المشاركة في الحياة العامة.

- خدمة المجتمع المحلي.

- رعاية العاملين بالمنشأة.

- مخاطبة الجمهور و التأثير النفسي عليه.
- المقابلات الشخصية.
- الزيارات في مواقع العمل.
- وضع صناديق خاصة في أماكن معينة و يدعي العاملين لوضع مقترحاتهم و آرائهم، و تعليقاتهم و أفكارهم و كذلك شكاوهم و تظلماتهم في هذه الصناديق.
- نماذج الاستقصاء أو الاستبيان أو تطبيق الإدارة سياسة الباب المفتوح، و التي هي شكل من أشكال انفتاح الإدارة على العاملين حيث تعاون هذه السياسة في كسر الحاجز الاصطناعي بين الإدارة و العاملين.11

و قد يتم اتصال رجال الإدارة بالعاملين بصفة شخصية عن طريق المحادثات المباشرة ووجهها لوجه، و ذلك لشرح خطط المنظمة و سياساتها و يفسرون لهم قرارات و تصرفات إدارية معينة و يوضحون لهم أسباب صدورها، حيث تكون هناك فرص أمام العاملين لطرق الأسئلة و الاستفسارات و التعبير عن وجهات نظرهم و آرائهم، و تسهم هذه المحادثات في تحقيق الفهم المتبادل بين الطرفين.

تسهم مختلف وسائل الاتصال المشار إليها في تحقيق الهدف المنشود و هو إعطاء العاملين الشعور بالثقة في قدرات و كفاءة الإدارة و الاطمئنان إلى إن المنظمة تتعامل بعدالة و بروح المنطق مع العاملين أيا كانت الظروف و المواقف.12

التهميش:

- 1- غباري محمد سلامة محمد و آخرون، الإتصال و وسائله ، بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1991،ص111
- 2- محمد سعد إبراهيم، الإعلام التنموي والتعددية الحزبية ، الجزء الأول،الكتب العلمية ، القاهرة ، 2002،ص96
- 3- غباري محمد سلامة محمد و آخرون،المرجع السابق،ص118
- 4- شكري عبد المجيد، الإعلام المحلي، رؤية مستقبلية، ، العربي،القاهرة، 2003 ،ص85
- 5- سلطان محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية ، أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011،ص111
- 6- هالة إسماعيل بغدادي، الإخباريات الفضائية العربية الواقع والطموح ، دراسة ميدانية مقارنة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009،ص87
- 7- غباري محمد سلامة محمد و آخرون،المرجع السابق،ص125
- 8- الفهد موسى علي، وسائل الاعلام والحرب، أسامة، عمان ،2012،ص125
- 9- علي فلاح الزعبي، الإعلان الفعال ، منظور تطبيقي متكامل، اليازوري، الأردن، 2009،ص99
- 10- رأفت نبيل علوة، شبكات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007،ص34
- 11- رأفت نبيل علوة، مرجع سبق ذكره،ص37
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال ، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007،ص58

المبحث الثاني:فعالية العملية الاتصالية

المطلب الأول:شروط الاتصال الداخلي

للاتصال الفعال شروط أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة،فالالاتصال الفعال يعتمد أساسا على ما هو مطلوب إيصاله بوضوح وعلى فهم الطرف الآخر الموجه إليه الرسالة ،وعلى التخاطب أو الكتابة بلغته.1

وانطلاقا من هذا المفهوم ندرج من التوجيهات التي تضمن فعالية الاتصال:

1- معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير،فالالاتصال الفعال يبدأ بالفهم والإدراك العميقين لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال ،وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

2- الثقة في مصدر الرسالة ،حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تتحقق أهدافها.

3- أن تكون الرسالة مكتوبة يفهمها الشخص الموجه إليه الرسالة (مستقبل الرسالة) ولهذا فإن من الضروري تجنب استعمال الرموز أو العبارات أو المصطلحات الغامضة.

4- يجب ان تتضمن الرسالة معلومات محددة ،فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو بعبارات مبهمة أو غامضة.

5- يفضل قدر المستطاع أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا وهذا من شأنه تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة.

6-ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.

7-ينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق وهما من أهم الركائز التي يجب أن تقوم عليها عملية الاتصال وبدونها لن تتوافر الثقة والتعاون المتبادل بين مرسل الرسالة ومستقبلها.

8-يجب عند إجراء الاتصال تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمضمون والمفهوم المطلوب

سواء تم ذلك عن طريق الإيماءات أو نبرات الصوت أو اختيار كلمات بعينها أو تعبيرات معينة أو غير ذلك من المؤثرات.

9- في توجيه الرسالة يجب ان تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب التخاطب يتميز بالدقة، حيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجه إليه الرسالة.

10- يفضل ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية مثل الرسوم التوضيحية أو البيانات أو النماذج لتأييد آراء ووجهات نظر مصدر الرسالة أو لتوضيح فكرة معينة ،وهذا من شأنه تثبيت الفكرة في ذهن مستقبل الرسالة.

11- يجب أن يقف موجه الرسالة على رد الفعل من جانب مستقبل الرسالة ،وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين²

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم و على حجم المنظمة، و على نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي. و نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة و العاملين مباشرة تختلف عن المؤسسة الكبيرة و هكذا. و بالرغم من هذه الاختلافات فان نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى

1- الاتصال الداخلي -2الاتصال الخارجي الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة، أما الاتصال الخارجي فيركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة و الأطراف الخارجية

1 . الاتصال الداخلي: إن الاتصال الداخلي يتم داخل حدود المؤسسة، و يستخدم قنوات التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها . و الحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي و غير الرسمي، و هناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة و نازلة وجانبية أو أفقية، و كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال

المستعملة، و التي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية الاتصال الفردي، التنظيمي والجماهيري

1-1: الاتصال الفردي: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

1-2: الاتصال الوظيفي أو التنظيمي: هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة و يتطلب عن الأقل مرسلا و مستقبلا. 3
الاتصال الجماهيري: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية. و يمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما : أ/ اتصالات رسمية. و يقصد الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، و هي تأخذ ثلاث اتجاهات :

الاتصالات الهابطة: هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى العمال وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية الأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة و التوجيهات

الاتصالات الصاعدة وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا أو الرؤساء وهي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين و التي يواجهوها إلى رؤسائهم، وهي عبارة عن معلومات تفيد انشغالات العمال وكل ما تعلق من مشاكل في العمل،شكاوي تتطلب حلولا من المستويات الأعلى في التنظيم، تحسينات أو تغييرات مقترحة فهي (الاتصالات الصاعدة) تفتح لهم لإبداء رأيهم حول وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام .

الاتصالات الجانبية (الأفقية): تعتبر أساسا لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد التنسيق

بين جهودهم، بمعنى توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل .

ب/الاتصالات غير رسمية:و تعرف الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض تهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية إذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية فهي من جهة أخرى تسمح بنقل الاتجاهات الأفكار و المشاعر المختلفة بين أعضاء المنشأة الواحدة فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة الكبيرة في إجراء هذه العملية الحيوية والرقابة المفروضة عليها إذ أن هذا النوع من التنظيمات يسبب بظاً في الاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقلّة المرونة و الدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية للحركة اللازمة فهذه الصعوبات الاتصالية التي أدت إلى التفكير بالضرورة في التخفيف من صرامة هذه المنظمات و فسح المجال أمام الاتصالات غير الرسمية (الممارسة لهذا النوع من الاتصال التي تحددها كذلك عوامل داخل المنظمة فغالبا ما تكون الجماعات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال من نفس مكان الشغل أو الطبقة الإدارية، السن، الخبرة إلى غير ذلك.

2 . الاتصال الخارجي : و هي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، و تهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة و جماهيرها الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات و المجتمع المحلي، وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها و التي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة لها.و بدوره ينقسم إلى:

1-1 الاتصال التجاري : و هو يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، و تتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقاً من أهداف التسويق، و الذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج و أبحاث السوق . و بمعنى آخر يشمل التسويق و الوظائف التي تقوم بها المؤسسة للاتصال بالمستهلكين وتقدير احتياجاتهم 4

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي

تعتبر الشبكة تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات وقد يستعمل العاملون في المنظمات أنواع عدة من الشبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي الى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق، وقد تم استخلاص هذه الشبكات من الملاحظات الميدانية أولاً ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المديرون والباحثون في آن واحد⁵، ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يلي :

1- الشبكة التسلسلية:

وهي التي تنظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي ،فرئيس المصلحة لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة وإنما عن طريق نائب الرئيس، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية طويلة، بحيث أن المرتب في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتب في آخرها غلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينهما ،حيث أن (أ) لا يستطيع الاتصال مع (هـ) إذ لم تمر الرسالة عبر (ب) ،(ج)،(د) ولا يتصل بالموجودين على جانبيه .

2- الشبكة الدائرية:

هي اتصال في شكل دائري، وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجاريه عن اليمين وعن اليسار ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

3- شبكة العجلة أو الاتصال المركزي:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال، عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم الا عن طريقه، ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.

4- شبكة النجمة:

وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال .

5- الشبكة على شكل "Y":

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة (أ) الذي يتصل وينسق من النائب (ب) ثم النائب (ج) الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين (د) و (هـ) و (و) 6

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي

إن مرحلة خلق الاهتمام بموضوع الاتصال بموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة أو الهياكل الرسمية هي مرحلة جد مهمة إذ أن نجاح أو فشل عملية الاتصال يتوقف عليها بدرجة كبرى ثم مرحلة اختيار الوسيلة وبعد ذلك تأتي المراحل الأخرى والصعوبة لا تكمن في عملية خلق الاهتمام بموضوع الاتصال نفسه بقدر ما يكمن في إزالة مختلف العقبات التي تعمل على تقليص من ذلك الاهتمام وعموماً يمكن أن نميز بعض العوائق.

- أنواع العوائق التي قد تلعب دور الشمس على الصيرورة الحسنة لعملية الاتصال داخل المؤسسة أو الهياكل الرسمية وتتمثل هذه العراقيل فيما يلي:

1. عوائق مرتبطة بالمرسل والمتلقي: تتوزع على نوعين

أ- عوائق سيكولوجية

ترتبط هذه العوائق أساسا بميول الشخص، خاصة إذا كان منصب المسؤولية إلى محاولة إضفاء عنصر الإبهام على شخصية ، وتعامله مع الآخرين سلوكيات متناقضة حتى لا يدرك الغير معالم شخصيته الحقيقية، ويرى الأستاذ " صالح الشبيكي " أن السلوك ما هو إلا خوف من أن يمتاز الآخرون علينا في حالة ما عرفوا أعماق شخصيتنا.

إن هذه الظاهرة السوسيونفسية تنتشر أكثر في المناصب العليا والمسؤولية، أين يسعى المسؤولون إلى الابتعاد عن مرؤوسهم رغبة في الإيحاء الدائم بقوة الشخصية والصرامة أو تجنب تهمة الضعف والمحسوبية والتحفيز، يقول " مينايز " في كتابه " الأمراض الاجتماعية للمؤسسة " أن السلطة تضي على نفسها الغموض، إننا في الكثير من الأحيان عدد المسؤولين السامين فكرة أن السلطة يجب أن تبقى لغزا غامضا ولذلك نجدهم يشقون في تقييم المعلومات والتفاسير من أجل الإبقاء على هيئتهم ونفوذهم.

أما من جهة المرؤوسين فإن العقبات البسيكولوجية التي قد تحد من فعالية التواصل تكمن في انعدام الاستعداد لتقبل الناتج والآراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين أو نتيجة العداء النفسي الكائن بينهما الناتج عن الطبيعة الإنسانية الراضية لأشكال التسلط.

كما قد يرجع إلى انعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق وعود سابقة أو عدم تحقيق

أبسط الحقوق⁷

ب- عوائق إيديولوجية

بطبيعة الحال يختلف أفراد المؤسسة في التوجه الإيديولوجي والمعتقد ولذلك نجد أن عملية الاتصال في جزئها الخاص بالرسالة تتعرض إلى الحذف والتضليل والتشويه أحيانا، فالرسالة في عالم الاختلاف هذا تكون محل صراع بين القبول والرفض لدى مختلف أطراف الصراع الإيديولوجي مما يفتح المجال لحرب الإشاعات التي تهدف إلى تعبئة أكبر عدد من المناصرين لفكرة على حساب أخرى.

كما يمكن ان نضيف تحت هذا الإطار كل المعايير المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد نظرا لما يسببه اختلاف العمال أو مختلف أطراف وفئات المؤسسة فيها من عدم تقبل أو انشقاق بين رافض وقابل لفكرة ما هذا الاختلاف بين المرسل والمتلقي يفتح باب الجهل بالحقائق والتأويلات الخاطئة.

ج- عوائق مرتبطة بالقناة

إن القناة هي الرمز أو الشكل أو اللغة اللفظية (المكتوبة) أو البصرية التي تستعمل في توصيل الرسالة وهذه القنوات يمكن أن تكون حديثا غير مباشر أو تكون وسائل مكتوبة ومطبوعات أو صورا ثابتة أو متحركة أو أشكال وبيانات وعلى هذا النحو فإن مختلف العوائق المرتبطة بهذه الأشغال القنواتية تنحصر في الاعتماد القصدي أو بسبب عدم التحكم أو الخطأ اللغوي أو الشكل الرمزي غير المفهوم بين طرفي عملية الاتصال.

إن عددا كبيرا من الأفراد يعتقدون أن المعاني الموجودة في أذهانهم للجمل والكلمات والرموز هي نفسها الموجود لدى الآخرين، وهذا الاعتقاد الخاطئ يدفع المرسل إلى تقديم الشروح الوافية والإيضاحات عن مقاصده من هذه الفكرة أو الرمز وبذلك تظهر التأويلات الخاطئة للرسائل، وهذا يعتبر حاجزا أمام بلوغ الرسالة لهدفها.

د - عوائق ترتبط بالرسالة

تمثل الرسالة عنصرا هاما من عناصر الاتصال ومن العقبات التي نجدها في هذا الصدد توافق محتوى الرسالة من حيث القيم والمفاهيم بين المرسل والمتلقي كما أن الإفراط في استخدام الرسائل يمكن أن يحدث تشويشا لدى الطرف المستقبل والنتائج عن الصياغة اللغوية.

نجد أيضا وفي كثير من الأحيان تحريف في محتوى الرسالة ويحدث هذا الاتصال المساعد كان يقوم المرؤوس الموجود وسط السلسلة التنظيمية بتغيير بعض أو كل الحقائق في الرسالة الواردة من أسفل أو تزوير الأرقام والتقارير لإخفاء النقائص، كل ذلك من أجل نيل رضا المشرفين أو السلطة الوصية رغبة في منصب اسمي.

وفي هذا الصدد أيضا يقول " جارد ليلي": " في زمن الصناعات الأولية والمؤسسات اليدوية الصغير وكانت للكلمة قيمة كبرى أم اليوم فإنها كل قيمتها حيث أننا نتكلم فقط لنقول قد لي طلبا أو مذكرة رسمية في الموضوع وسأجيبك ..."، وهكذا أصبحنا نتصل بالمذكرات والمراسلات بين مكتب وآخر بحواره وكل طلب مكتوب يقتضي إجابة مكتوبة وهكذا دواليك، وهذه الممارسات نجدها خاصة في الاتصال الرسمي الذي يغلب عليه الطابع البروتوكولي الذي قد يجعل الاتصال الذي من المفروض أن ير مباشرة بين شخصين يأخذ مسارا دائريا يمر خلاله عبر عدد كبير من الأطراف وبذلك تقل الرسالة ويضعف مضمونها، كما عامل مدى اتساع حجم المؤسسات لا يعمل مطلقا في مصالح عملية الاتصال فكلما زاد الاتساع زاد حجم الممارسات البيروقراطية والرسمية المعرقلة وبالتالي تتعقد العملية الاتصالية.8

خلاصة الفصل:

يساهم الاتصال الداخلي بأنواعه و أشكاله و وسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة، و توضيح وسائل و برامج تنفيذها ، هذا سواء على المدى الطويل و المتعلق بخلق ثقافة المنظمة، و تدعيم جو العمل داخلها، و نشر صورة جيدة للمنظمة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج، أو التخطيط القصير من اجل توفير و إعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم و تهيئتهم لتفهم و تقبل التغييرات التنظيمية التي تجري في المنظمة، و مساعدتهم على التأقلم معها. كما يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

التهميش:

- 1- أبو سمرة محمد، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص84
- 2- أبو سمرة محمد، مرجع سبق ذكره، ص95.
- 3- عياصرة علي أحمد عبد الرحمن، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص119
- 4- سلطان محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية ، أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص111
- 5- الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص54
- 6- ناصر القاسمي، مرجع سبق ذكره، ص22
- 7- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، الراية , الاردن، 2009، ص68
- 8- مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال ، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص75

الفصل الثالث:

الصراع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مدخل للصراع التنظيمي:

المطلب الثاني: خصائص و أنواع الصراع التنظيمي

المطلب الثالث : جوانب و مجالات و مستويات الصراع

التنظيمي

المطلب الرابع : أسباب ومراحل وأثار الصراع التنظيمي

المبحث الثاني:آليات الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع

التنظيمي

المطلب الاول:دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي:

المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الرابع : تقنيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

مدخل

تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية، ومما لا شك فيه أن العنصر البشري هو أحد مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة و فاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة التي من شأنه أن تؤدي إلى التماسك و التلاحم وتدعيم أواصر المحبة و التعاون أو لإحداث التعارض و الصراع.

الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية لا تخلو منها أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، حيث تحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم و مؤهلاتهم ومدركاتهم ، أو تنشأ لأسباب تنظيمية.

سنسلط الضوء في هذا الفصل على موضوع الصراع التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه وأنواعه و مستوياته و أسبابه و آثاره....

المبحث الأول : الصراع التنظيمي:**المطلب الأول:مدخل للصراع التنظيمي**

يعتبر الإنسان كفرد أو كعضو في جماعة في أي مستوى من مستويات التنظيم وما يمتلك من قدرات ومواهب ، خبرات، اتجاهات، قيم، تطلعات .. إلخ ،العنصر الإنتاجي الأكثر حيوية وأحد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم، هذا العنصر المهم تحتم على طبيعة تكوينه ومتطلبات العمل أن تكون في حالة تفاعل مستمر داخليا، ومع المتطلبات والجهات ذات الصلة ببيئتها الخارجية، حالة التفاعل هذه أوجدت المناخ الداعي للتناقضات¹ و الخلافات التي ترتقي إلى درجة الصراع،من هنا برزت أهمية دراسة موضوع الصراع التنظيمي وكيفية استثماره بمايخدم مصلحة المنظمة وهذا مادفع بالمشتغلين والمنظرين في مجال الفكر التنظيمي إلى الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي، من خلال محاولاتهم تطوير نظرية الصراع التنظيمي والتي مرت بمراحل وهي:

1-النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع سلبية سيئة وغير مريحة ،ولذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها وعدم الحديث عنها وتجاهلها ، وقد ظهر هذا في النصف الأول من القرن الماضي ،ولا شك في أن هذا الاتجاه نحو الصراع موجود داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة على حله بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

2-النظرية السلوكية للصراع:

وتبنى أصحاب هذا الاتجاه فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه ، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليها وتحدد المستوى المقبول منها بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة

3-(النظرية الحديثة للصراع) التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة ، إذا ما تمت على مستوى معين ،

كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين ، وأن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويمكن أن تتسم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير. 2.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الصراع التنظيمي

هناك خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ،وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف إلى حالة من التكافؤ في الأهداف المصلحة المشتركة .
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية
- 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.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.3.

أنواع الصراع التنظيمي

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقا منها يمكن أن نحدد الأنواع

التالية:

1 الصراع على مستوى الفرد:

يعيش الفرد تناقضات مع ذاته ، ومع أهدافه التي يطمح أو يسعى لتحقيقها و إشباع حاجات ورغباته ، وأخيرا تناقضات الفرد مع الأدوار المطلوبة منه ، كل المعطيات السابقة ينعكس تأثيرها على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وفي حالة عدم القدرة على تحقيق الأهداف و إشباع الرغبات والحاجات تؤدي إلى حالة الإحباط التي يواجهها الفرد في عمله وحياته و التي تؤدي إلى الصراع الذاتي و الذي من إفرازاته ردود أفعال دفاعية غير سوية كالتبرير و العنف و الانسحاب ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من:

أ صراع الهدف : وهو يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر إيجابية و سلبية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه أن يختار واحد منها. وهناك أربعة أشكال من صراع الهدف :

الصراع بين هدفين إيجابيين اقتراب اقتراب : وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له ، كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يُوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه ، ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة ، و يسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية، و كذا صراع الإقدام. الصراع بين هدفين سلبيين تحاشي تحاشي : وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين أن بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له ، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثيرا من صلاحياته من جهة ، أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى ، ويسمى صراع الإحجام. 4

الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي اقتراب تحاشي : وينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف في جوانب سلبية و جوانب إيجابية بقدر متقارب ، كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل، ولكن يجد معارضة شديدة ، من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته، هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع، و يسمى بصراع الإقدام

الإحجام

-الصراع بين هدفين لهما إيجابيات و سلبيات اقتراب تحاشي مزدوج:

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية و إيجابية ، كأن يجد الموظف أن يختار بين أن تتم ترقبته لوظيفة أخرى لا يريد لها ، ولكن براتب أعلى ، أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفة التي يريد لها بالراتب نفسه.

ب صراع الأدوار :لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء و الرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال ، وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فاعليته ، ويعتمد هذا على مدى تطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد و ما يؤدي بالفعل داخل وظيفته ، ويؤثر التقييم في مسألة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.5

2الصراع على مستوى الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع و النزاع أو الخلاف بين فرد و آخر أو بين مجموعة أفراد أخرى، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها ، وكذا لاختلاف وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ودافعهم و تنشئتهم الاجتماعية. حيث أن الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، ويتفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة.

3-الصراع على مستوى الجماعات:

وهذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات التنافسية للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها.

ويأخذ هذا المستوى شكلين:

أ - الصراع الأفقي : وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية، أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منهما سلطة على الآخر.

ب - الصراع الرأسي : يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي على مستويات تنظيمية مختلفة ، حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ فيها صلاحيات التصرف المستقل ، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة صنع القرار . وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعات أسباب مختلفة.

الصراع على الموارد : حيث تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة.

التنافس في الأداء : حيث تهدف كل جماعة إلى أن يتميز أداؤها عن باقي الجماعات . الاختلاف في المستويات التنظيمية : حيث يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى انطباع وجهات نظرها بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها . الصراع بين الإدارات وظيفيا : تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة

لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

الصراع بين الاستشاريين و التنفيذيين : يحتاج التنفيذيون إلى تدخل الاستشاريين في حل بعض المشاكل و تقديم النصح و المشورة ، ولكن الاستشاريين يمتد بهم إصدار القرارات و التصرف مما يغضب التنفيذيين فيحدث الصراع. 6

المطلب الثالث : جوانب و مجالات و مستويات الصراع التنظيمي

1-جوانب الصراع التنظيمي:

للصراع جانبان أحدهما وظيفي ببناء يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف الجماعات و المنظمات، والآخر غير وظيفي وغير ببناء، يؤدي إلى الخلل الوظيفي.

الصراع الوظيفي : ويقع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتعلق بجوهر العمل ، ويعمل على إثارة الإبداع و الإنتاجية، ويقود إلى النمو المضطر للمنظمة ، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، فضلا على أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع ، وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات ،وقد عدّ من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتحسين 7

الصراع غير الوظيفي : هو الصراع الذي يؤدي إلى تشتت جهود المديرين ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم، إذ يكون تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية ، وقد يقود إلى الصراع الوجداني بين الأفراد ويعمل على سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسيخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد، مما يعيق من تحقيق الأهداف، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء.

2-مجالات الصراع التنظيمي:

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية :

- _الصراع على مستوى الإدارة العليا ،بين القيادات الإدارية فيما بينهم.
- _الصراع على مستوى الإدارة الوسطى ، وذلك بين القيادات التنفيذية فيما بينهم.
- _الصراع على مستوى الإدارة الدنيا ،وذلك بين القيادات الإشرافية فيما بينهم.
- _الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- _الصراع بين الإدارة و العاملين في المستويات الدنيا.
- _الصراع بين الخبراء و الإداريين عبر مختلف خطوط السلطة و المشورة.

ـ الصراع بين إدارة المنظمة من جهة و بين النقابات المختلفة من جهة أخرى.

ـ الصراع بين المنظمة وإدارتها وبين جمهور المستفيدين. 8

3- مستويات الصراع التنظيمي:

:أشار الباحث أن إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين.

ـ إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد و المرغوب فيه من الواجب على الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى مستوى المرغوب.

ـ في حالة انخفاض الصراع عما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء بها إلى أن يصل إلى المستوى المرغوب.

مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

ـ مستوى الصراع المرغوب فيها الحد الأمثل للصراع .

ـ مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

ـ مستوى صراع أقل من المرغوب فيه. 9

المطلب الرابع : أسباب ومراحل وأثار الصراع التنظيمي

1- أسباب الصراع التنظيمي:

إن وجود ظاهرة الصراعات والتناقضات بين العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها أمر لاشك فيه فهو حقيقة لا أحد ينكرها أو يتجاهلها ، وأن لهذه الظاهرة أسبابا ودوافع مختلفة، أقر الباحثون وهي في نظرهم تكون وراء ظهورها ، ولم يتفق الباحثون على محدد لتلك الأسباب والدوافع.

وفي هذا السياق أشار كلا من كاتز وكان إلى نوعين من الأسباب ، عقلانية وغير عقلانية، فالعقلانية تنشأ عن الاختلاف أو التباين الحاصل في الأهداف أما غير العقلانية فتنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات، أما هوج وأنتوني فإنهما يريان أن الأسباب تكمن في التغيرات التي تحصل في المراكز أو الصلاحيات والأدوار وكذلك في الأهداف وقد تكون نتيجة التداخل في العمل، وبين تومبسون أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف المتبادل بين

الوحدات أو الأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة بالإضافة إلى دور العوامل الذاتية في خلق الصراع.

كما ذكر مارج و سيمون إلى أن الأسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو نتيجة لاختلاف الأهداف بين الأفراد أو الجماعات .

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى المنظمة و ظروف عملها .

وفيما يلي نوجز هذه الأسباب:

1 الأسباب الشخصية للصراع:

نمط و طبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون ، وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي الشعور بالحدق والضعينة نتيجة لتميز الغير عنه ببعض المزايا والصفات سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه ، وسوء تفسيره للأمور .

- الاتصالات السيئة بين الفرد و الآخرين .
- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين. 10
- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- الإحساس بالدونية الاجتماعية التي قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
- الطبيعة العدوانية والاستماع بمعاناة الآخرين

2- الأسباب التنظيمية للصراع:

أ - المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة:
وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من

الموارد النادرة و المحددة، (كالنواحي المالية) الميزانيات ، (والنواحي الفنية) الأجهزة

والمعدات، (والنواحي البشرية) كعدد العاملين (وذلك أقل جهداً).

ب - غموض الدور أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

مما لاشك فيه أن عدم معرفة وإلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه زملاء ، رؤساء ، مرؤوسين (حالة من الصراع ، وهي سمة كثيرا ما نصادفها في بعض المنظمات ، خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات و المسؤوليات بالهياكل التنظيمية الخاصة بها).

ج - درجة الاستقلال الوظيفي:

إن شيوع ظاهرة الاعتمادية التداخل في علاقات العمل بين الأقسام المختلفة و حاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي ، غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع ، حيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع ، وبالعكس كلما زادت درجة الاستقلال الأقسام عن بعضها ، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يكون محدودا أو معدوما أحيانا .

د - عدم فعالية نظام الاتصال : إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد و الأقسام و الإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوعا من التناقض 11

هـ - تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم : إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منا بأهدافه الخاصة ، ووجود إمكانية أن يؤدي تناقض العامة للتنظيم ، مما يوجد احتمالية بروز الصراعات.

و - تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء و تحديد المكافآت : إن تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات ، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع والخلاصة أنه على الرغم من تنوع الأسباب المؤدية للصراع في المنظمات إلا أنه يمكن إجمالها في عدد من المحاور الرئيسية وهي كالتالي :

- أ - محور القيم : ويمثل محور القيم أهم محور في المنظمات المعاصرة ، فهو يعطي الفرد أو المنظمة النوعية و الخصوصية المتميزة.
- ب - محور المصالح : تتعدد المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة طبقا لتعدد العاملين، فكل شخص أو جماعة في المنظمة تملك مصلحة معينة باختلاف الاهتمامات و الطموح ، هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع المختلفة.
- ج- محور المكانة و الهيبة : و يبرز هذا المحور في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص ويعود ذلك إلى أن القيادات الإدارية في هذا المستوى تكون قد تمكنت من تحقيق قدر ملموس من الإشباع لحاجاتها المادية لتصبح الفرصة قائمة لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى.
- د- محور النفوذ : ويظهر هذا المحور في مستوى الإدارة الوسطى و الدنيا على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون و يحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك بزمام الأمور ، وكلما تمكن معظمهم من كسب ود القيادات أو تأييدها كلها امتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه على حساب مصالح الآخرين 12 .

2-مراحل الصراع التنظيمي:

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل ، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل و مدة كل منها و من النماذج الأوسع انتشارا أو قبولا في هذا المجال الذي أقرحه الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل الصراع التنظيمي على النحو الآتي:

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

2-مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ : و التي يمكن فيها إدراك إمكانية للصراع من قبل الفرد أو الجماعة و التي تلعب المعلومات ذات العلاقة بموضوع الاتصال دورا مهما في المجال الإدراكي للصراع

3-مرحلة الشعور بالصراع : في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي لوجود الصراع أنهم بحالة من التوتر و الغضب و الانزعاج ، وأحيانا لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة ، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصيا يمكن تهدئته .

4-مرحلة الصراع العلني : حين يفكر الأفراد في مواقف الصراع حيث يكون الصراع ظاهرا وتتضمن هذه المرحلة السلوك والأقوال و ردود الأفعال ، وهي محاولات للتعبير عن النوايا وكثيرا ما ينحرف الفرد عن النوايا الأصلية نتيجة للحسابات الخاطئة وفي هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح ، ويتم التعبير عنه سلوكيا بطرق مختلفة ، بمعنى أن الصراع مجموعة من السلوكيات الإنسانية المتعارضة، والصراع العلني أكثر الحالات المعروفة سواء أكان سلوكيا أو لفظيا وقد يتمثل في : الصراع التخريبي ، الجهود الموجهة للطرف الأخر ، العدوانية و التهديد ، التهجم اللفظي ، تحدي الآخرين ، عدم الدخول في صراع التجنب.

5-مرحلة ما بعد الصراع : وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع فإما التوصل إلى حل مرضي للطرفين يعقبه تعاون ، أو تسود حالة عدم الرضا وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتتفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة .13

3آثار الصراع التنظيمي:

يحمل الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي ، إنه يخضّر للذهن صورة الغضب و المواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو حدين ، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية اعتمادا على أسباب وجوده و كيفية ظهوره و نموه.

- ***الآثار الإيجابية** : يعترف أصحاب الفكر الإداري بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه ، وهو وليد ظروف وأوضاع المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير ، و من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:
- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات و يؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة
 - الصراع نوع من أنواع الاتصال ، وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال .
 - إتاحة الفرصة للنقاش لتسهيل التغيير الأفضل إبراز قدرات كامنة.
 - يؤدي إلى المزيد من الالتزام بأهداف المؤسسة ومناقشة وجهات النظر المتعارضة ، وهذا يحسن مستوى الارتباط و ولاء الفرد للمؤسسة و أهدافها. يقود الصراع فبعض الأحيان إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة ، ففي ظروف المنافسة و التنافس يميل المدراء لاتخاذ قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة فيالظروف العادية.
 - يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.
 - قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض

المشاكل

الفعالية في المنظمة.

- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
 - يعمل على زيادة الإنتاجية و زيادة النمو.
 - يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- ***الآثار السلبية** : إن أصحاب المدرسة التقليدية يرون ضرورة تجنب الصراع لأنه يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد و ينتج عنه ردود فعل غير سليمة و أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي و يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة وذلك بسبب الآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر و القلق و فقدان احترام الذات و ضعف المقدرة

على اتخاذ القرار وبالتالي تؤثر سلبيا على إنتاجية المنظمة و تخفيض الروح المعنوية للعاملين ، ويمكن أن يؤدي إلى تمزيقها. 14

ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين.
- التفكك و ظهور التكتلات داخل الجماعة.
- تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة بغرض تحقيق النصر على الأعداء وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.
- تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال.
- يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- انخفاض الإنتاجية و الجمود في الأداء.
- التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم و ضعف الثقة.
- يؤدي الصراع إلى تحويل الطاقة) الأفكار (والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ارتفاع معدلات دوران الوظائف.
- عدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ضعف الانتماء للمنظمة .

يشير والاس إلى أن التغيرات بين الجماعات المتصارعة لها أربعة أنماط سلوكية وهي:

1-تزايد العداء نحو الإتجاهات السلبية : تعتبر الجماعة المنافسة عدوا و ينظر إليها نظرة عدائية.

2-تفشي استخدام الصفات السلبية : كثيرا ما نشاهد في مجال العمل السياسي محاولة حزب من الأحزاب وصف المرشحين الآخرين بصفات سلبية كوصفهم مثلا : بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى أو الدولة أو ضد الأفراد و الأقليات ، واتجاه موقف دفاعي تجاه الخصوم.

- 3-ضعف الاتصال بين الجماعات : كلما تطور الصراع تناقص التفاعل و الاتصال بين الجماعات، علاوة على ذلك فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن و تماسك المجموعة بحيث يعتبر التآخي مع العدو سلوكا منحرفا.
- 4-الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى : يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعة الأخرى ، و لا تستخدم التصرفات المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقط ،بل لرصد النشاطات غير الشرعية التي يمكن أن تساعد في التأكد على الصفات السلبية لها 15

التهميش:

1. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص131
2. عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية مصر، 2009، ص224
3. محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص341
4. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الاردن، 2009، ص162
5. معن محمود العياصرة، محمد مروان بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص18
6. عاطف جابر، طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص250
7. حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، الجزائر، 2005، ص146.
8. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن 2001، ص242
9. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في ادارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص363.
10. معن محمود العياصرة، محمد مروان بني أحمد، المرجع السابق، ص23
11. حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص146
12. زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص255
13. حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص156
14. معن محمود العياصرة، محمد مروان بني أحمد، المرجع السابق، ص40
15. زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص170

المبحث الثاني: آليات الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع التنظيمي.

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراعات التنظيمية، يعني القضاء عليها بالكامل بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية، أو زيادة حدتها لذا فإن العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين، وتعزيز التنسيق فيما بينهم يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات والأفكار والخبرات بيسر وسهولة.

وسوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي ومختلف الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بالاضافة إلى تقنيات إدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي:

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل على مخاطره وآثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعملية التشخيص تبين الإدارة بان الصراعات القائمة ماهي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة.

وفي عملية التشخيص يتوجب على إدارة المنظمة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة التالية :

- ما هو الصراع ؟ - هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟
- ماهو تأثير عامل الوقت ؟ بمعنى هل الوقت في صالح المنظمة او لا ؟
- هل من الأفضل الانتظار او التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟
- والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية للمنظمة .
- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.

- قد يتسبب استئصال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطأ مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة. وهناك مجموعة من وسائل الاتصال التي يمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:

أ- أنظمة الشكاوي:

تشجع المنظمات المتقدمة عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم فرصاً كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة، كما تضمن إعطائهم ردوداً على كل التساؤلات وبالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل والموظف، يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف بالتظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

ب- أنظمة المقابلات:

تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب كوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة، فتقوم المنظمة بتشخيص موظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موعد المقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى مختصين معينين لحلها.

ت- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء:

يتم توزيع الاستمارات على الأفراد والاقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات.1

المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

1- تشخيص الصراع التنظيمي:

يشير مفهوم الإدارة بصفة عامة إلى أنه يجب توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك من خلال تنظيم جهود هؤلاء الأفراد و تنسيقها و استثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن ، فالعلاقات بين الأفراد ، و التركيز على فريق العمل هو محور عملية الإدارة.

و يعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي سواء على مستوى الفرد أو الأفراد في المنظمة ككل وفي مختلف المؤسسات الإدارية و الاجتماعية

والاقتصادية و السياسية و الثقافية والحضارية ، خاصة ونحن في عالم يختلف تماما عن عالم ما قبل قرن مضى فنحن في عالم القرية الصغيرة أو العصر المعلوماتي ، وبما أن الصراع هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل ضمني ، بغية تحقيق هدف معين ، وعليه لا بد أن تواجهها المؤسسة أو الدولة بسبل قادرة على تكييفه لمصلحتها في الوقت الذي تسعى الدولة لتحقيق أهدافها و التي هي مجموع أهداف الأفراد داخل المنظمة ككل. 2

لقد عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تتحكم في الصراع الوظيفي و استثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي و العمل على تخفيضه عند ظهوره ، في حين عرفها " روبنز " أنها عملية :استخدام الحلول و المثيرات لتحقيق الصراع المرغوب فيه.

كما يقصد بإدارة الصراع : العملية التي من خلالها التعامل مع الصراع و مواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده.

وهناك من يرى أن إدارة الصراع هي : تشخيص الكامل للصراع ، و التدخل فيه من حيث قياس حجمه ، ومصادره ، و أسبابه ، و فاعليته ، وأساليب معالجته) .
وحتى يدار الصراع بشكل فعال و إيجابي يجب مراعاة النقاط التالية :

أ . تحديد أسباب الصراع و معرفة مشاعر أطرافه : من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي ، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية ، وذلك من أجل معالجتها بشكل حذر ، ومن الخطأ ان تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب، لأنه سينشأ من جديد.

ب . التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة : وذلك بجمع الأفكار جميعها و إحداث تكامل فيما بينها بدلا من محاولة المساومة و التوصل إلى حل وسط ، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع و بدلا من ذلك فإن الصراع يجب ان يعالج بتداخل أفكار أطراف الصراع ، بحيث يمكن استخدام الأفكار التي تخدم الأطراف و المنظمة.

ج . التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع : إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع ، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

د . محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد : يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر ، والتوترات تقن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة. 3

2أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

هناك عدة أساليب من بينها نذكر:

أ أسلوب التجنب : في هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع ويرغب بتجنبه أو الانسحاب منه، و قد يكون التجنب أنسب نمط لحل الصراع ، وذلك من خلال سلوك يجمع بين التشدد و عدم التعاون ، والميل لتحقيق أهداف الطرف الآخر على حساب مصالحه و أهدافه وتعتمد هذه الإستراتيجية بشكل عام على تجاهل الصراع و أسبابه ، ومن الأساليب الممكن استخدامها الفصل الجسدي بين الأطراف ، بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها.

ب أسلوب المنافسة : حينما تكون الوحدة غير راجبة في التعاون و لا تود أن تمد جسور التفاهم بإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما ترغبه و واضحة في مطالبها ، فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي

و الفرض الأساسي في هذه الحالة الإستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة، وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية أنا أكسب و غيري يخسر .

ويمكن استخدام المنافسة في الحالات التالية:

عندما يكون هناك حاجة للحسم و اتخاذ قرارات سريعة ، و عندما يكون الخلاف قائما لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى .

عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض .

ج أسلوب التسوية : حينما تكون الوحدة في وضع متوسط ، وفي وضع من الوضوح و الحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات و الصراعات وتحاول التركيز على الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف ، وتحاول أن تقنع الطرف الأخر بذلك و التسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة . وهي إستراتيجية التي يحاول فيها الفرد حل وسط يرضي جزئيا رغبات أطراف الصراع ، وتتصف بقدر متوسط من الحزم و التعاون وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق .

د أسلوب التساهل (التكيف): في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوننا متوسطا من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها ، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه ، و الوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها و تحاول الوحدة أن تتكيف معه ، و بالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب و تخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى ، و التي غالبا ما تكون أقوى من الوحدة الأولى

د أسلوب الاستسلام التنازل : يعطى الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته و ذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة ، وهذا أسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا يساعد الفريق على الاستفادة من كل طاقاته ، وتصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت ،

حين تكون موضوع الخلاف ليس مهما بالنسبة للفرد ، و حينما يرغب الفرد في كسب نقاط من أجل قضايا لاحقة

و أسلوب التعاون : وتعرف أيضا بإستراتيجية المواجهة و حل المشكلات ، أو إستراتيجية الإقناع ، و يقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين و يعني باهتمامات كل منهما .ولا يوجد افتراض في هذه الإستراتيجية أن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الآخر 4

3 نموذج إدارة الصراع التنظيمي

قد قدم بعض الباحثين نماذج لإدارة الصراع و منهم رحيم الذي قدّم أنموذجا تكون من أربعة خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة و فعالية ، ونوجز هذه الخطوات كالتالي:

أ التشخيص : تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود و مدى شدة هذا الصراع وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأعراض الناتجة عنه و تجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع و بالمقابلات المعمقة مع العاملين.

ب التدخل : يأتي التدخل من خلال إتباع أسلوبين هما:

العمليات الإنسانية : حيث تشتمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال ، و اتخاذ القرارات، والقيادة و العمل على التغيير في ثقافة التنظيم ، و تعلم كيفية إدارة الصراع.

البنية التقنية : وتعود إلى إعادة ترتيب و توصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة و الفعاليات ، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

ج الصراع : في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل ، و الوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين ، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية وقد لا يكون ظاهرا للعيان ، وفي حالة تدني

مستوى الصراع تعمل على استثارته للزيادة من درجة شدته ،أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول المحافظة على الحد المعتدل منه ، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر على أفراد التنظيم.

د التعلم والفاعلية : حيث يتم تعليم العاملين على كيفية إدارة الصراع و الذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في التنظيم و في ثقافته و القادر على التأثير في أفراد التنظيم ، والمثير للإبداع. 5

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك إستراتيجيات يمكن إتباعها لحل الصراع على مستوى الأفراد والمنظمة.

الفرع الأول: إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد

هناك ثلاث استراتيجيات يمكن اتباعها للتعامل مع الصراع بين الافراد وهي:

1- إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع:

وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها:

- لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية.

- تبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

2- إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر:

وتتميز هذه الاستراتيجية بالخصائص التالية:

- تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو اهداف الآخرين.

- طالما أن جذور الصراع لم تحل ،فإن هناك احتمالاً لتكراره في المستقبل.

3- إستراتيجية يكسب فيها الجميع:

وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها:

- يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لاطرافه.

- تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معا ،ويعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً

غير سليم يتعين الانتباه إليه. 6

الفرع الثاني: إستراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة

يمكن تلخيص الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجة قبل أن ينعكس بآثاره السلبية الأداء التنظيمي فيما يلي:

أ- إستراتيجية التجنب:

في هذه الاستراتيجية يعمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في ان يبعد تركيزه عن الصراع او ينسحب من مجابهة الطرف الآخر بمعنى التغاضي عن اسباب الصراع في هذه الاستراتيجية يمكن استعمال العديد من الاساليب لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي:

1-الإهمال:

يتم هنا تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن معه ان يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر واساليب الصراع.

2- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع:

ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على المنظمة في حالة درجة عالية من الاعتمادية بين الافراد والجماعات.

4-التفاعل المحدود: 7

يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول اعمال دقيقة وصارمة.

ب- إستراتيجية التهدئة:

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتعى هذه الاستراتيجية على كسب الوقت حتى تهذأ العواصف وانفعالات الاطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات .

وهناك أسلوبان يمين استخدامها في هذا المجال:

1-التخفيف:

يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف ، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف الصراع ،فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع انها ليست متعارضة الأهداف ،بشكل كلي كما كانت تعتقد .

2-التوفيق:

لا يوجد في هذا الأسلوب رابح تماما أو خاسر تماما ،حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع ،إذ يمكن تقسم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة.

ج- إستراتيجية استخدام القوة:

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية ،حيث تتضمن اللجوء على القوة لحسم الصراعات ،وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق او حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة.

وفي هذه الاستراتيجية يمكن الاعتماد على اسلوبان أساسيان وهما :

1-تدخل السلطة:

بمعنى تدخل مسؤول اعلى في مركز اقوى،حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر اطراف بانهاؤه ،وإلا سيتم استعمال العقاب ،وقد يبعدالاطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف اخرى او يتم استعمال انواع أسوأ من العقاب

2-إستعمال السياسة:

عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

د- إستراتيجية المواجهة:

يتم فيها إدارة الصراعات القائمة وتقوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع والتركيز عليها وتطبيق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب التي تستعمل كطرق المواجهة وتتمثل في:

1- تبادل الموظفين:

أي زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العمال والموظفين لفترة من الزمن ،والغرض من هذا الأسلوب هو معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر .

2- الأهداف العليا أهداف مشتركة:

3- وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق استمرارية المنظمة ،لانه حينما يتعلق الأمر ببقاء واستمرار المنظمة ،ستصبح الخلافات بسيطة وأقل أهمية .

4- أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية:

الغرض من هذا الأسلوب هو اتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها ،وتبحث في الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة وينصب النقاش في هذه الاجتماعات حول تحديد المشكلات و ايجاد مختلف الحلول الممكنة لها .

هـ- إستراتيجية الوساطة:

تعتمد هذه الإستراتيجية بأنها تعتمد على التدخل الصريح والمباشر بين الاطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية .

ي- إستراتيجية التحكيم:

وهناك نوعان من التحكيم ،التحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع ، والتحكيم الاخباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة . 8

المطلب الرابع: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي

من التقنيات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراعات ما يلي:

- 1- التأكيد على أولوية الأهداف العليا: إن الحالات التي تؤدي للصراعات هي تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام.
- 2- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الادارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.
- 3- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات
- 4- اعتماد آليات التشاور والاتصال ،والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل
- 5- إيجاد آليات للظلم على مختلف المستويات أن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة التي تتزايد في حالة انعدام هذه الوسائل
- 6- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض ،ويقلل التناقض فيما بينهم ،كما أن أسلوب التناوب الوظيفي ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة تفهمهم لبعضهم البعض .
- 7- توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت وإيجاد حوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام ،بكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية فهذا أسلوب يمكن معه تغليب الأهداف العامة من الأهداف الخاصة .
- 8- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.
- 9- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية ،بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المتعارضين،والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لاعلاقة لها بالتنظيم.

- 10- القيام بمسموحات تتصل بمستوى الرضى الوظيفي عند العاملين والتعرف على المشاكل التي يشكون منها وما يمكن عمله لمعالجتها.
- 11- الاهتمام بوجود آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات ومن ذلك ايجاد اقسام او وحداته ادارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان والمجالس .
- وكخلاصة لهذا المبحث يمكن القول ان الادارة في المنظمات يتوجب عليها ان تقوم بدور كبير لادارة وتسوية الصراعات التنظيمية ،حيث يقع على عاتقها القيام بالتشخيص الشامل للموقف والبحث والدراسة المدققة والاتصال السليم،حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب .9

خلاصة الفصل:

ينظر للصراعات التنظيمية كثيرا بأنها ظاهرة غير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية وبالتالي يجب القضاء عليها ولو كان هذا ممكنا من الناحية العملية، لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراعات التنظيمية ولحسن أو لسوء الحظ فان التناقضات او الاختلافات ظاهرة انسانية موجودة في كافة المستويات ،نتيجة العديد من الأسباب ويترتب على كل هذا ضرورة الإلمام بسبل اداة الصراعات حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدل ان تكون أدوات تدمير وهدم.

ومن المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات إقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة .

ولإدارة الصراعات التنظيمية لابد أولا من إيجاد حلول لصراعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم ونفوسهم ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولاسيما المتصارعة منها من اجل خلق ثقافة الحوار والنقاش من اجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراع.

التهميش:

- 1- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارة ادارة الصراع ،مركز تطوير الاداء والتنمية ،مصر، 2001 ص199
- 2- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن، الطبعة الرابعة ،2004،ص250
- 3- محمد عبد الغني حسن هلال ،مرجع سبق ذكره،ص212
- 4- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن1999،ص114
- 5- محمد عبد الغني حسن هلال ، مرجع سبق ذكره ،ص218
- 6- جعفر ابو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة،السعودية،ص272
- 7- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ،ص260
- 8- موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ،ص119
- 9- موسى اللوزي ،مرجع سبق ذكره،ص126

الفصل الرابع:-

الجانب التطبيقي

- تفرغ بيانات الدراسة
- تحليل بيانات الدراسة.
- النتائج الجزئية للدراسة.
- النتائج العامة للدراسة

• تفريغ وتحليل بيانات الدراسة.

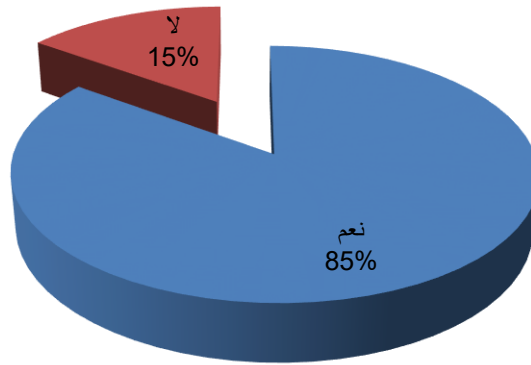
الجدول البسيطة:

الجدول رقم (1): يوضح نوع المبحوثين

النسبة	التكرار	النوع
%63	38	ذكور
%37	22	إناث
%100	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 63% ذكور بينما نسبة الإناث تقدر بـ 37% وهذا راجع لطبيعة المؤسسة كونها ذات طابع صناعي وتجاري

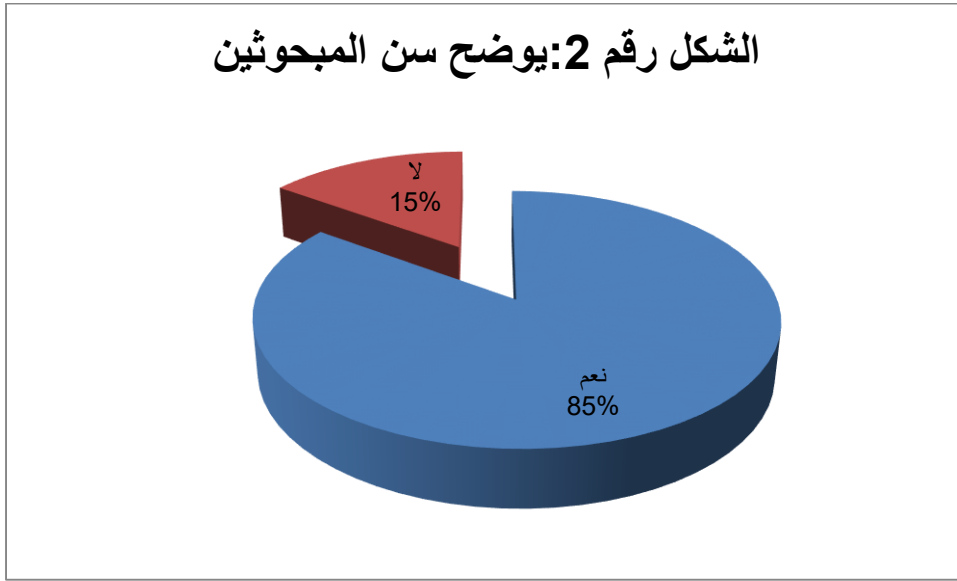
الشكل رقم 1: يوضح نوع المبحوثين



الجدول رقم (2): يوضح سن المبحوثين

النسبة	التكرار	السن
%63	38	32-28
%15	09	37-33
%05	03	42-38
%17	10	42 فما فوق
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 28 إلى 32 سنة تقدر ب 63% وهذا دلالة على ارتفاع نسبة الشباب في المؤسسة مما يساهم في زيادة النشاط داخل المؤسسة حيث يرفع الروح المعنوية ويحسن العلاقات الاجتماعية مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين، بينما نجد أن نسبة العمال الذين سنهم 42 فما فوق تقدر ب: 17% وتليها نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 33-37 سنة والمقدرة ب 15% وأخيراً نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38 إلى 42 سنة نسبة 5%



الجدول رقم (3): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

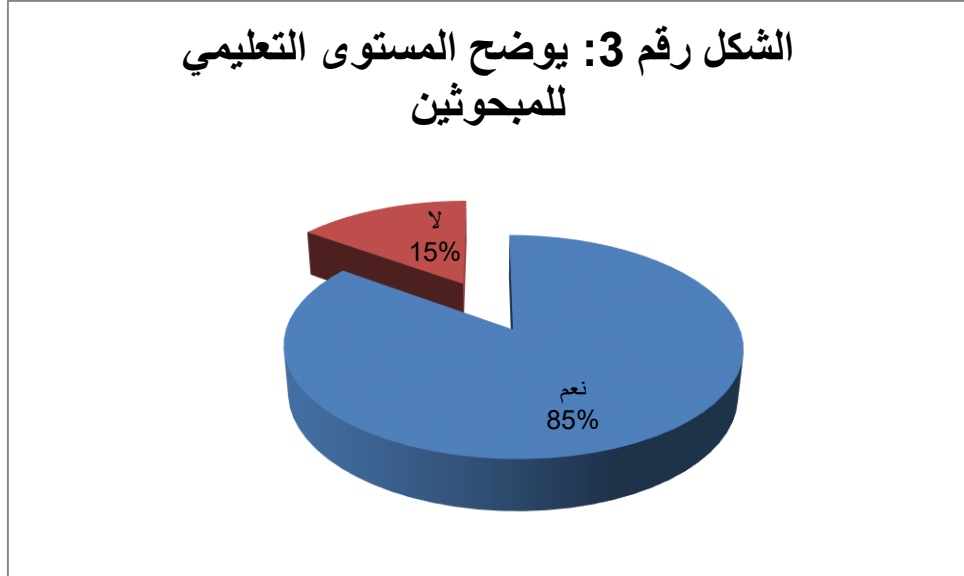
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
02%	01	ابتدائي
03%	02	متوسط
23%	14	ثانوي
72%	43	جامعي
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال ذوي مستوى جامعي والمقدرة ب 72% مما

يدل على إحتواء المؤسسة على نسبة كبيرة من العمال ذوي المستوى المرتفع ما يرفع من

اسلوب التخاطب بين العمال مما يجعل تبادل الرسائل سلسا بالتالي يتحقق التفاهم، بينما العمال

ذوي المستوى الثانوي فتقدر نسبتهم ب 23% ثم تليها نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط بنسبة 3% ثم الابتدائي وتقدر ب 2% وهي نسب قليلة مقتصرة على أعوان الأمن .

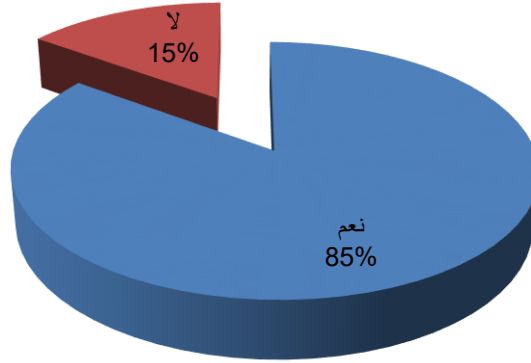


الجدول رقم (4): يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
60%	36	أقل من 5 سنوات
17%	10	من 5-10 سنوات
23%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب العمال ذوي خبرة مهنية أقل من 5 سنوات والمقدرة ب60% ثم يليها نسبة العمال ذوي الخبرة المهنية من 10 سنوات نسبة 17% .

الشكل رقم 4: يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين



المحور الأول : آليات تعامل الإتصال الداخلي مع المبحوثين

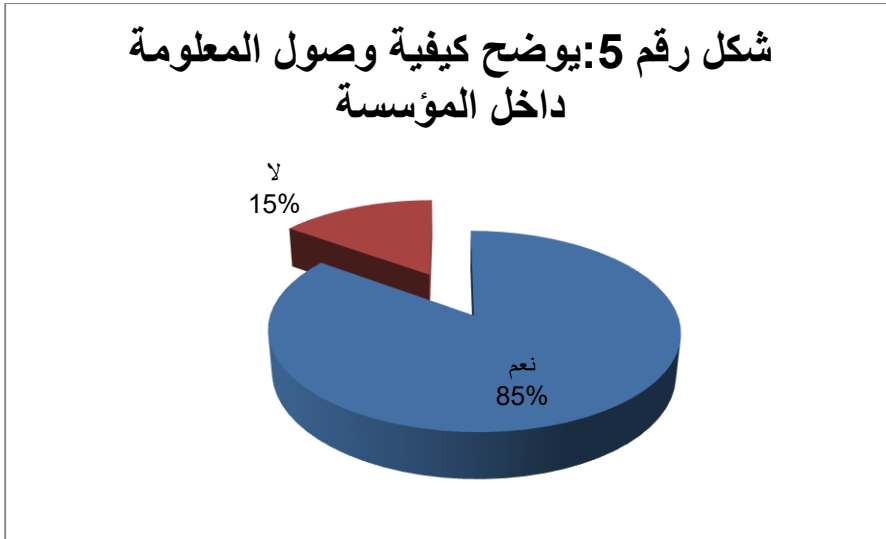
الجدول رقم (5): يوضح كيفية وصول المعلومة داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة
الهاتف	33	25%
الاتصال المباشر	41	31%
تعليمات وأوامر	25	19%
الفاكس	17	13%
لوحة الإعلانات	13	10%
أخرى	2	02%
المجموع	131	100%

يتضح من خلال الجدول أن وصول المعلومة داخل المؤسسة تتم من خلال الاتصال المباشر بنسبة 31% وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين التي تعتمد على نظام الاتصال بين عمال المصلحة والمسؤول المباشر (رئيس المصلحة) ثم يليه وصول المعلومة عبر الهاتف بنسبة 25% ثم وصول المعلومة عن طريق التعليمات والأوامر بنسبة 19% وهي نسب متقاربة حيث تتوقف كيفية وصول المعلومة على نوعية التعليمات أما بالنسبة لوصول المعلومة عبر الفاكس فتقدر نسبتها بـ 13% وذلك لاستخدامه في تبادل الملفات بين المؤسسة والدوائر

التابعة لها مع وزارة السكن ثم يليها وصول المعلومة عبر لوحة الإعلانات نسبة 10% والتي تقتصر إعلاناتها على القرارات والمناقصات... الخ.

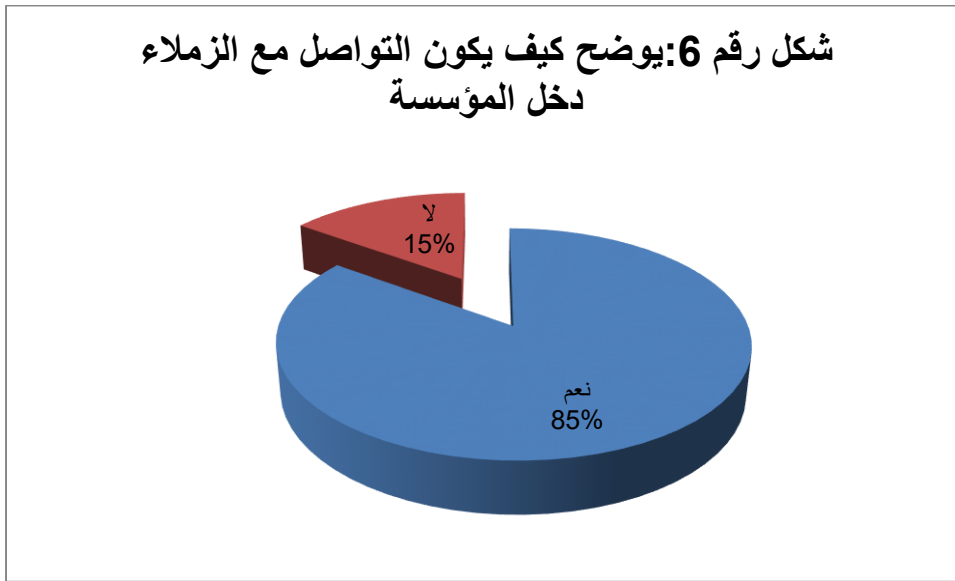
إذ تتميز هذه الوسائل بمزايا وعيوب يجب إدراكها لذلك من الضروري اختيار انطباق وسيلة التي تكون لها قدرة على إيصال المعلومات بجودة عالية للأفراد، ومراعاة الوسيلة الأنسب والتي تضمن وصول الرسائل الاتصالية، ونستنتج أن الاتصال المباشر أكثر الوسائل فاعلية وتأثيراً في الجمهور لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادة مباشراً، أي وجهها لوجه، بمعنى ما يريد أن يقول وما يريد أن يعطيه للمرسل من انطباق يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة.



الجدول رقم (6): يوضح كيف يكون التواصل مع الزملاء داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
بسهولة	60	100%
بصعوبة	00	00%
	00	00%
	00	00%
المجموع	60	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع العاملين يتواصلون مع زملائهم بسهولة وذلك بنسبة 100% وهذا دلالة على سهولة تحويل الرسائل الاتصالية في إطار العمل بين العمال مما يسمح بتحسين العلاقات بين العمال والتفاعل فيما بينهم وهذا ينعكس على المناخ التنظيمي للمؤسسة. إذ يحدث التواصل بسهولة خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة إذ يحقق أهدافاً قد تنشأ لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة، لتحقيق أهداف مشتركة أو إشباع حاجات مشتركة كما أنه يمكن للإدارة أن تستفيد منه لتحقيق أهدافها.

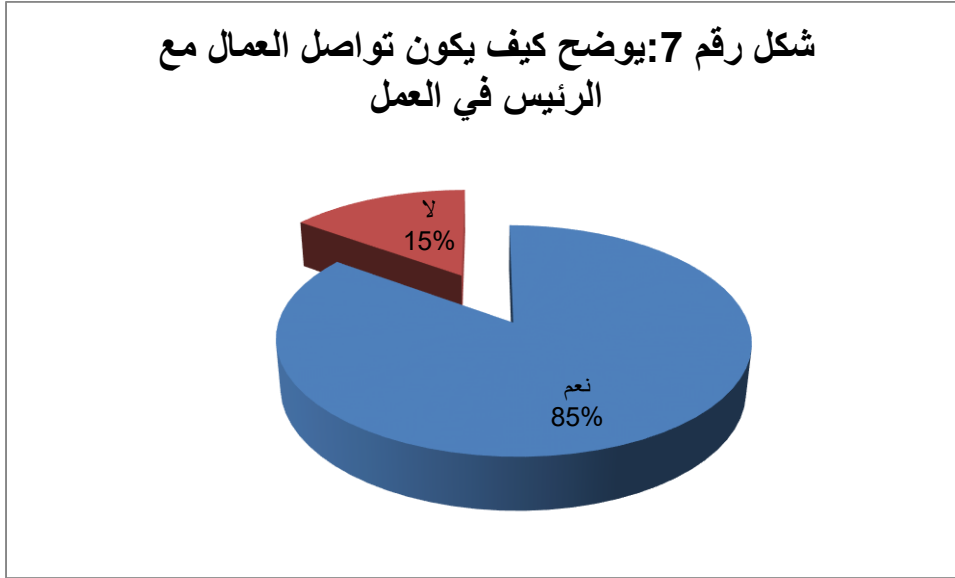


الجدول (7): يوضح كيف يكون تواصل العمال مع الرئيس في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
بشكل شخصي ومباشر	57	84%
الهاتف	11	16%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول أعلاه كيفية تواصل العمال مع الرئيس في العمل (المسؤول المباشر) حيث نلاحظ أن نسبة كبيرة وتقدر بـ 84% تتم بشكل شخصي ومباشر وهذا ما يؤكد الجدول رقم (5) حيث أن المعلومة تصل بشكل مباشر من الرئيس إلى المرؤوس وهذا ما يفعل قنوات الاتصال ويفتحها وبالتالي يتم التنسيق المطلوب والانسجام بين الرئيس والمرؤوس مع ضمان

عدم التداخل والازدواجية في العمل، وتعتبر هذه شبكة من شبكات الاتصال الداخلي وتسمى بشبكة النجمة ويمكن لأي شخص الاتصال مع شخص آخر بجون أي قيود باستخدام جميع قنوات الاتصال، بينما نجد أن نسبة 16% من العاملين يتواصلون مع الرئيس عبر الهاتف أيضا باعتباره وسيلة مدعمة للاتصال الشخصي والمباشر حيث يتم استخدامه في تلقي الأوامر البسيطة أو بغرض الإعلام.



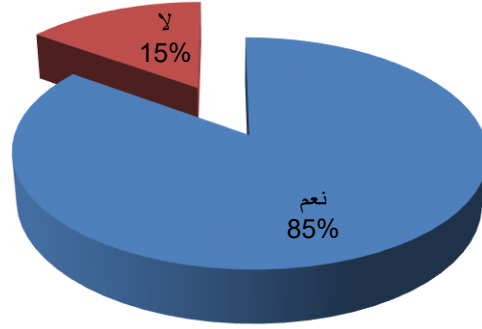
الجدول رقم (8): يوضح كيفية التعامل في حال وقوع سوء تفاهم بين العمال داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
يرفع إلى الإدارة العليا	03	4%
يرفع إلى رئيس المصلحة	25	37%
يعالج بطريقة ودية	40	59%
المجموع	68	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التعامل في حالة وقوع سوء تفاهم بين العمال داخل المؤسسة يعالج بطريقة ودية بنسبة 59% وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات بين العاملين التي تتميز بالمرونة متخطية حدود

السلطة وهذا ما يفسر وجود اتصال غير رسمي بنسبة لا بأس بها في المؤسسة، إذ يحدث هذا الاتصال خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة التي لا يمكن إغفاله من طرف الإدارة إذ يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصالات الرسمية، بينما 37% من العمال يرفعونه إلى رئيس المصلحة وذلك في حالة وقوع صراع لا يمكن التحكم فيه كما نجد أن نسبة 4.41% فقط من العمال يرفعونه إلى الإدارة العليا وهي نسبة قليلة وذلك بسبب الصرامة الكبيرة في الرقابة وقلة المرونة.

شكل رقم 8: يوضح كيفية التعامل في حال وقوع سوء تفاهم بين العمال داخل المؤسسة



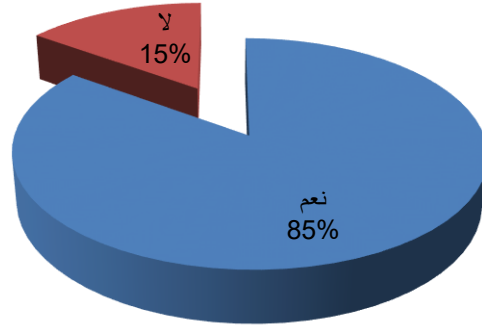
المحور الثاني: إتجاهات الموظفين حول نجاعة فعالية الاتصال الداخلي في ادارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (9): يوضح هل تتجنب الادارة مواجهة الصراعات الوظيفية

النسبة	التكرار	الإجابة
32.25%	20	دائما
46.77%	29	أحيانا
20.96%	13	نادرا
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن الإدارة أحيانا ما تتجنب مواجهة الصراعات الوظيفية داخل المؤسسة وذلك نسبة تقدر بـ 46.77% بـ 29 تكرار، في حين أجاب البعض في أن الإدارة دائما تعمل على تجنب مواجهة الصراعات بنسبة 32.25% كما نجد أن نسبة ضعيفة من العمال اعتبروا أنه نادرا ما تعمل إدارة المؤسسة على تجنب مواجهة الصراع الوظيفي، وعليه نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإدارة داخل المؤسسة أحيانا ما تعمل على مواجهة أي صراع وهذا أسلوب من أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وقد تستخدم الإدارة أسلوب التجنب إذ قد يكون التجنب أنسب نمط لحل الصراع وذلك من خلال سلوك يجمع بين التشدد وعدم التعاون وتعتمد هذه الاستراتيجية بشكل عام على تجاهل الصراع وأسبابه، ومن الأساليب الممكن استخدامها الفصل الجسدي بين الاطراف، بمعنى ابعاد مجموعات متصارعة عن بعضها.

شكل رقم 9: يوضح هل تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات الوظيفية

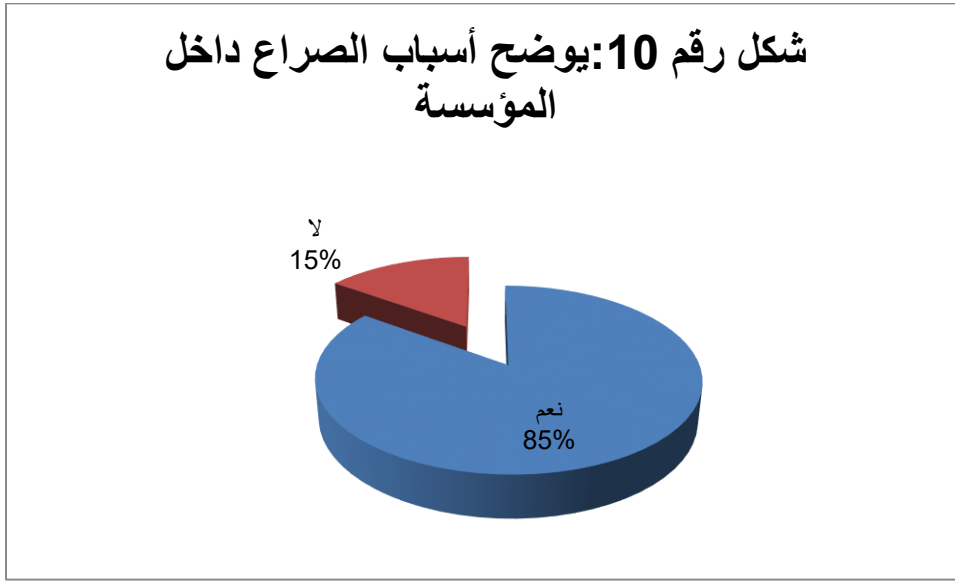


الجدول رقم (10): يوضح أسباب الصراع داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
المنافسة	22	22%
نقص الخبرة	21	21%
تداخل المهام	42	42%
مشاكل شخصية	13	13%
أخرى	02	02%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن من أسباب الصراع بين العمال داخل المؤسسة كان راجع لتداخل المهام بين العمال داخل المؤسسة كان راجع لتداخل المهام بين العمال ، وذلك بنسبة تقدر ب 42% ب 42 بتكرار ، في حين يرجع السبب الثاني إلى المنافسة التي تتم بينهم في إطار الأداء الوظيفي بنسبة تقدر ب 22% ب 22 تكرار ، كذلك بسبب نقص الخبرة فيما بينهم ، ثم تليها المشاكل الشخصية التي اعتبرت من أسباب الصراع بين العمال بنسبة 13% ب 13 تكرار ، وفي الأخير كان للعمال أسباب أخرى لحدوث الصراع فيما بينهم بنسبة 2% .

اذ تعتبر تعدد الواجبات وتداخل المهام واختلاف الوظائف يؤدي الى احتمال أكبر لتمسك كل فرد بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي تناقض العامة للتنظيم، مما يوجد احتمالية بروز صراعات.



الجدول رقم (11): يوضح هل يعمل الاتصال الداخلي على تقليل الصراع بين العمال

الإجابة	التكرار	النسبة
دائماً	28	%44.44
أحياناً	31	%49.20
نادراً	04	%06.34
المجموع	36	%100

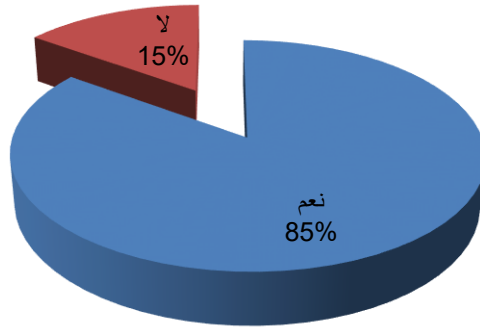
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن الاتصال الداخلي أحياناً ما يعمل على تقليل الصراع بين العمال داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ %49.20 بـ 31 تكرار في حين أجاب البعض أن الاتصال الداخلي يعمل دائماً على تقليل الصراع بين العمال بنسبة تقدر بـ %44.44، إلا أن البعض اعتبروا أن الاتصال الداخلي نادراً ما يعمل على تقليل الصراع داخل المؤسسة وذلك بنسبة %6.34 بـ 4 تكرارات .

إذ يتجسد الاتصال الداخلي في عدة وسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع والتقليل من حدته: وهي أنظمة الشكاوي التي تشجع العاملين على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل

عملهم وبجانب هذا تضمن الإدارة إعطاء فرصة للعاملين للاستماع إلى تساؤلاتهم، ويستخدم أيضاً أنظمة المقابلات حيث تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر

الغضب لحل المشاكل، وكذا إجراء بحوث ميدانية توزيع استثمارات الاستقصاء حيث يتم توزيع الاستثمارات على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل واختلافات معينة للكشف عن الصراعات.

شكل رقم 11: يوضح هل يعمل الاتصال الداخلي على
تقليل الصراع بين العمال



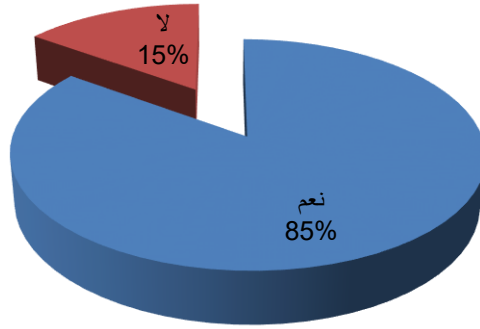
الجدول رقم (12): يوضح طرق حل الصراع داخل المؤسسة من طرف الإدارة

النسبة	التكرار	الاجابة	
		التكرار	
%43	26	المرتبة (1)	تعتمد
%40	24	المرتبة (2)	أسلوب
%12	07	المرتبة (3)	المقابلة
%05	03	المرتبة (4)	بين
%100	60		الطرفين
%100	60		المجموع
%33	20		تعتمد أسلوب
%40	24	المرتبة (2)	التسوية
%22	13	المرتبة (3)	بين
%05	03	المرتبة (4)	الطرفين
%100	60		المجموع
%10	06	المرتبة (1)	تعتمد أسلوب
%10	06	المرتبة (2)	اصدار الأوامر
%18	11	المرتبة (3)	لانتهاء الصراع
%62	37	المرتبة (4)	
%100	60		المجموع
%13	08	المرتبة (1)	عقد إجتماعات
%10	06	المرتبة (2)	وندوات
%48	29	المرتبة (3)	
%28	17	المرتبة (4)	
%100	60		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أسلوب المقابلة بين الطرفين كطريقة لحل الصراع داخل المؤسسة قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 43% ثم تلتها في المرتبة الثانية أسلوب التسوية بين الطرفين بنسبة قدرت بـ 33% وجاءت في المرتبة الثالثة أسلوب عقد الاجتماعات والندوات بنسبة قدرت بـ 13% في حين جاء أسلوب إصدار الأوامر لإنهاء الصراع في آخر مرتبة بنسبة قدرت بـ 10% وهذا حسب اختبار المبحوثين وكذلك يعود لعدة أسباب منها :

- طبيعة العلاقات بين العاملين التي تتميز بالمرونة والسلاسة متحدية حدود السلطة هذا راجع إلى وجود اتصال غير رسمي بنسبة كبيرة في المؤسسة.
- ارتفاع نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي والمقدرة بـ 72% كما يوضح لنا الجدول رقم (3) هذا ما يدل على احتواء المؤسسة على نسبة كبيرة من العمال ذوي المستوى المرتفع ما يرفع مستوى أسلوب التخاطب بين العمال مما يجعل تبادل الرسائل جيد.

شكل رقم 12: يوضح طرق حل الصراع داخل المؤسسة من طرف الإدارة



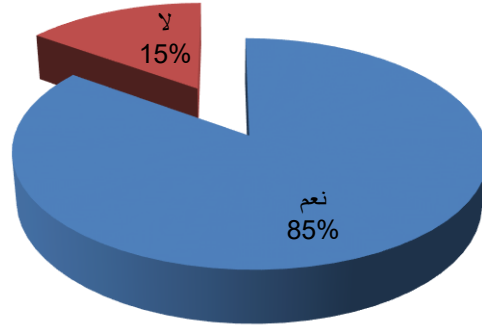
الجدول رقم (13): يوضح هل الاتصال كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	38	63.33%
لا	06	10%
إلى حد ما	16	27%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية المبحوثين أن الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك بنسبة تقدر بـ 63.33% بـ 38 تكرار، بينما الأقلية من المبحوثين أي العمال داخل المؤسسة أجابوا أنه إلى حد ما الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراع التنظيمي وذلك بنسبة 27% بـ 16 تكرار، بينما أجابت نسبة قليلة من المبحوثين بأن الاتصال الداخلي ليس كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 10% من أصل 6 تكرارات .

وعليه نلاحظ أن الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وذلك راجع الى دوره الفعال في تشخيص هذا الصراع وتحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها وتقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت . وذلك عن طريق تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه، التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة ،التوصل إلى حلول حقيقية يمكن ان تدعم من قبل أطراف الصراع. لأن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع ،ومحاولة إعادة توجيه تواترات الأفراد.

شكل رقم 13: يوضح هل الاتصال كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة



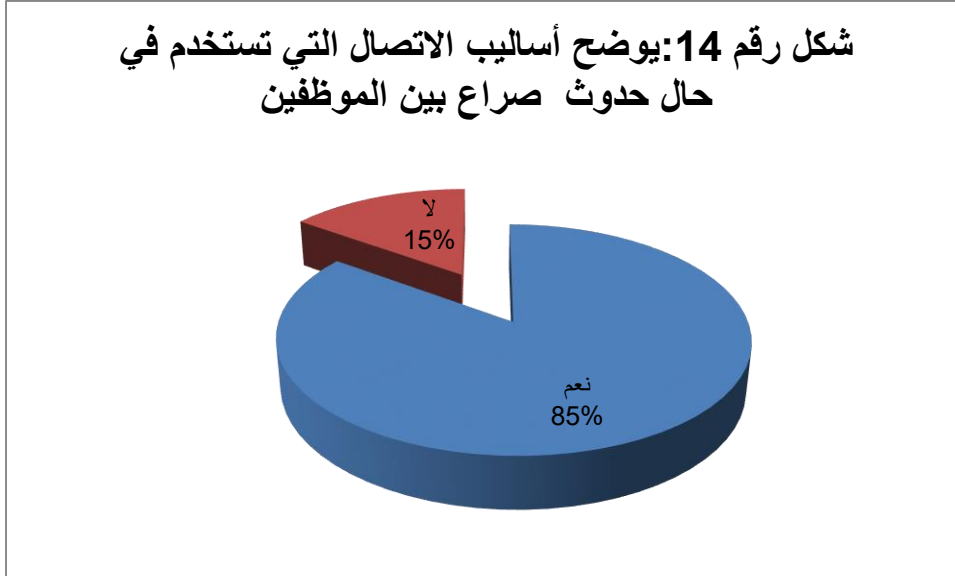
المحور الثالث: تقييم الاتصال الداخلي في حل الصراع التنظيمي

الجدول رقم (14): يوضح أساليب الاتصال التي تستخدم في حال حدوث صراع بين الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
محادثة شخصية	44	61%
اجتماعات	16	22%
الاتصال بالإدارة العليا	12	17%
أساليب أخرى	00	00%
المجموع	72	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) انه من أهم أساليب الصراع التي تستخدم في حالة حدوث الصراع بين الموظفين داخل المؤسسة تتمثل في المحادثة الشخصية وذلك بنسبة قدرت بـ 61% من خلال 44 تكرار ،وتأتي في المرتبة الثانية الاجتماعات التي اعتبرها العمال من أساليب الصراع التي تستخدم لمواجهة حدوث الصراعات وذلك بنسبة 22% بـ 16 تكرار ،في حين اعتبر الأقلية من المبحوثين أن الاتصال بالإدارة العليا من أقل الأساليب الصراع المعتمدة وذلك بنسبة 17% وعليه نستنتج أنه من أهم أساليب الصراع التي تستخدم داخل المؤسسة في حالة حدوث صراعات بين الموظفين هو أسلوب المحادثة الشخصية .

حيث تعبر أسلوب من الوسائل المباشرة والتي تتميز بالفاعلية والتأثير في الموظفين لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادة مباشر وذلك لشرح وجهات النظر وتحديد المهام .



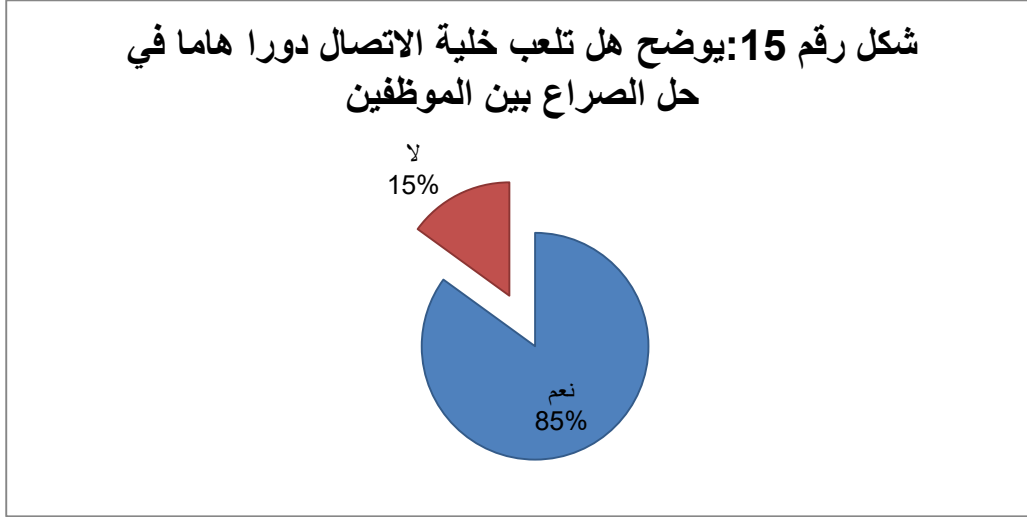
الجدول رقم (15): يوضح هل تلعب خلية الاتصال دورا هاما في حل الصراع بين الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال إجابات المبحوثين أن خلية الاتصال داخل المؤسسة تلعب دورا هاما في حل الصراع بين الموظفين والتي سجلت أعلى نسبة قدرت بـ 80% بـ 48 تكرار في حين أجابت الأقلية من المبحوثين في ان خلية الاتصال لا تلعب دور هام في حل الصراع وذلك بنسبة قدرت بـ 20% من خلال 12 تكرار .

وعليه نلاحظ من الجدول أن خلية الاتصال تلعب دورا هاما في حل الصراع بين الموظفين وذلك عن طريق إتباعها عدة استراتيجيات لحل الصراع على مستوى الأفراد والمنظمة، إذ هناك ثلاث استراتيجيات يمكن إتباعها على مستوى الفرد : إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع، إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر، وإستراتيجية يكسب فيها الجميع. وعلى مستوى المنظمة حيث تعمل خلية الاتصال على اعتمادها على عدة استراتيجيات

منها إستراتيجية التجنب وإستراتيجية التهدئة، وإستراتيجية استخدام القوة، وإستراتيجية الوساطة بين العمال، وإستراتيجية التحكيم.



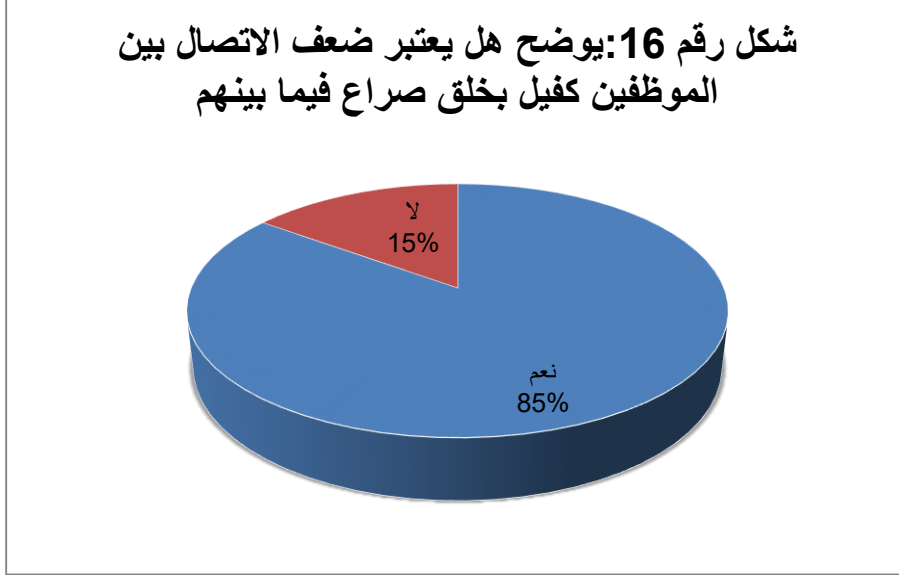
الجدول رقم (16): يوضح هل يعتبر ضعف الاتصال بين الموظفين كفيلا بخلق صراع فيما بينهم

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	53	%83.33
لا	07	%11.66
المجموع	60	%100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أن ضعف الاتصال بين المبحوثين كفيلا بخلق الصراع بينهم وذلك بنسبة قدرت بـ 88.33% فيما أجاب الأقلية من المبحوثين في أن ضعف الاتصال بين الموظفين ليس كفيلا بخلق صراع فيما بينهم.

وعليه نستنتج بأن الاتصال داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة بحيث يؤدي ضعف الاتصال بين الموظفين ونقص فعالية الاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوع من التناقض وتعدد الواجبات الإدارية في التنظيم و اختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل عامل بأهدافه الخاصة مما يوجد احتمالية بروز صراعات

وضعف الاتصال يؤدي أيضا إلى تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت، ونقص الاتصال ينتج عنه غموض الدور أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي إلى نقص المعلومات وكثرة الإشاعات وهذا كفيل بخلق صراع فيما بينهم .



الجدول رقم (17): يوضح هل تواصل الموظفين في مجال العمل فقط يؤدي إلى صراع فيما بينهم

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	18%
لا	22	37%
أحيانا	27	45%
المجموع	60	100%

نلاحظ خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسب إجابة المبحوثين إلى أن تواصل الموظفين في مجال العمل يؤدي أحيانا إلى حدوث صراع فيما بينهم وذلك بنسبة 45% بـ 28 تكرار ، في حين يرى البعض بأن التواصل في مجال العمل ليس بالضرورة أن يؤدي إلى حدوث صراع بنسبة قدرت بـ 37 % بـ 22 تكرار أما نسبة ضعيفة من المبحوثين اعتبروا أن تواصل الموظفين في مجال العمل يؤدي إلى الصراع فيما بينهم ، وذلك بنسبة 18 % بـ 11 تكرار .

وعليه نستنتج بأن التواصل بين الموظفين داخل العمل أحيانا ما يؤدي إلى حدوث صراع فيما بينهم. حيث ان شيوع ظاهرة اعتمادية التداخل في علاقات العمل بين الأقسام المختلفة أو بين

العاملين فيما بينهم وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع حيث ان اعتماد كل قسم على قسم آخر أو كل عامل على عامل آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع ، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يكون محدود.



الجدول رقم (18): يوضح هل يعتبر توفر قنوات الاتصال الداخلي كعامل رئيسي في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	51	85%
لا	09	15%
المجموع	60	100%

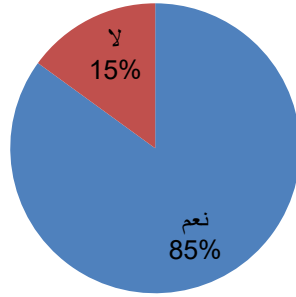
يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن توفر قنوات الاتصال الداخلي بعد عاملاً رئيسياً في العمل وذلك بسبب قدرت بـ 85% بـ 51 تكرار ، في حين اعتبر الأقلية القليلة من الباحثين أنه لا يعتبر توفر قنوات الاتصال الداخلي عاملاً رئيسياً في العمل .

وعليه نستنتج أن توفر قنوات الاتصال الداخلي يعتبر عاملاً هاماً في العمل، حيث يستخدم قنوات تنظيمية لتبادل المعلومات بين أجزاء المكونة للمنظمة وكما نعتبر أن أشكال

الاتصال (اتصالات صاعدة، ونازلة، جانبية، أفقية) هي بمثابة قنوات الاتصال الفعالة ، والتي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية الاتصال الفردي ، التنظيمي أو الوظيفي و الجماهيري، إذ تحول

الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف ووحدات المؤسسة المختلفة. وهي أكثر من ضرورية لإحداث تنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل لتحقيق التكامل. وهذا ما يعتبر عاملاً رئيسياً في العمل .

شكل رقم 18: يوضح هل يعتبر توفر قنوات الاتصال الداخلي كعامل رئيسي في العمل



الجدول المركبة:

المحور الأول: آليات تعامل الاتصال الداخلي مع الصراع التنظيمي

الجدول رقم (19): يوضح كيفية وصول المعلومات داخل المؤسسة

عندما تتواصل مع زملائك داخل المؤسسة هل يكون ذلك										المتغيرات الإجابة	
المجموع التكرار النسبة		بصعوبة						بسهولة			
		أخرى		اعتبارات المنصب الاداري		حساسيات مهنية					
النسبة	التكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	النسبة	التكرار		
%63	38	%00	00	%00	00	%00	00	%63	38	ذكر	النوع
%37	22	%00	00	%00	00	%00	00	37%	22	انثى	
%100	60	%00	00	%00	00	%00	00	100%	60	المجموع	
%63	38	%00	00	%00	00	%00	00	63%	38	32-28	السن
%15	09	%00	00	%00	00	%00	00	15%	09	37-33	
%05	03	%00	00	%00	00	%00	00	05%	03	42-38	
%17	10	%00	00	%00	00	%00	00	17%	10	اكثر من 42	
%100	60	%00	00	%00	00	%00	00	100%	60	المجموع	
%02	01	%00	00	%00	00	%00	00	%02	01	ابتدائي	المستوى
%03	02	%00	00	%00	00	%00	00	03%	02	متوسط	
%23.3	14	%00	00	%00	00	%00	00	23%	14	ثانوي	
%72	43	%00	00	%00	00	%00	00	72%	43	جامعي	
%100	60	%00	00	%00	00	%00	09	%100	60	المجموع	
%60	36	%00	00	%00	00	%00	00	%60	36	أقل من 5	السن
%17	10	%00	00	%00	00	%00	00	%17	10	من 5-10	
%23	14	%00	00	%00	00	%00	00	%23	14	أكثر من 10	
%100	60	%00	00	%00	00	%00	00	%100	60	المجموع	

يتضح من هذا الجدول ان تواصل العمال مع زملائهم داخل المؤسسة يكون بسهولة وذلك بنسبة 100% حسب الجدول رقم (2) اما بالنسبة لمتغير الجنس فنلاحظ ان نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث والمقدرة ب63% اما حسب متغير السن فنلاحظ ان العمال الذين أعمارهم تتراوح بين 28 و 32 سنة هم اكبر نسبة والمقدرة ب63% بينما الجامعيين فتقدر نسبتهم ب72% يرون ان التواصل داخل المؤسسة مع زملائهم يتم بسهولة وحسب متغير الخبرة المهنية فالعمال اقل من 5 سنوات الذين يرون ان التواصل مع زملائهم يتم بسهولة تقدر نسبتهم ب60%

وبهذا نستنتج عدم وجود حساسيات مهنية او اعتبارات للمنصب الاداري وهذا ما يفسر سلاسة اتصال العمال فيما بينهم داخل المؤسسة وذلك راجع لتنوع الوسائل الاتصالية في المؤسسة.

الجدول رقم(20): يوضح كيفية التعامل في حال وقوع سوء تفاهم بين العمال داخل المؤسسة

في حالة وقوع سوء تفاهم بين العمال								الإجابة	
المجموع		يعالج بطريقة ودية		يرفع الى رئيس المصلحة		يرفع الى الادرة العليا			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%61.76	42	%38.23	26	%20.58	14	%2.94	02	ذكر	النوع
%38.23	26	%20.85	14	%16.17	11	%01.47	01	انثى	
المجموع									
%66.17	45	%39.70	27	%25	17	%01.47	01	32-28	السن
%16.17	11	%11.76	08	%02.94	02	%01.47	01	37-33	
%02.94	02	%01.47	01	%1.47	01	%00	00	42-38	
%14.70	10	%05.88	04	%7.35	05	%1.47	01	اكثر من 42	
المجموع									
%1.47	01	%01.47	01	%00	00	%00	00	ابتدائي	المستوى
%02.94	02	01.47%	01	%01.47	01	%00	00	متوسط	
%25	17	%13.23	09	%10.29	07	%01.47	01	ثانوي	
%70.58	48	%42.64	29	%25	17	%02.94	02	جامعي	
المجموع									
%57.35	39	%35.29	24	%20.58	14	%01.47	01	أقل من 5	
%19.11	13	%13.23	09	%05.88	04	%00	00	من 5-10	
%23.52	16	%10.29	07	%10.29	07	%02.94	02	أكثر من 10	
المجموع									
%100	68	%59	40	%37	25	%04.41	03		

يتضح من خلال الجدول انه في حالة وقوع سوء تفاهم بين العمال فأكبر نسبة حسب متغير السن 39.70% تعالج ايضا بطريقة ودية و 25% ترفع الى رئيس المصلحة بينما 1.47% بالنسبة لجميع الاعمار ترفع الى الادارة وذلك بنسب متساوية اما حسب المستوى التعليمي فنلاحظ ان اكبر نسبة من العمال ذوي المستوى الثانوي والجامعي يعالجون سوء التفاهم بطريقة ودية ثم تليها المستوى الابتدائي والمتوسط بنسب متقاربة ثم نلاحظ ان 25% من

العمال الجامعيين يعالجون سوء التفاهم بطريقة ودية حسب العمال ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات.

وهذا ما يفسر ما توصلنا اليه في الجدول السابق (19) الذي يوضح سهولة الاتصال بين العمال داخل المؤسسة وعدم وجود حساسيات مهنية.

المحور الثاني: اتجاهات الموظفين حول نجاعة وفعالية الاتصال الداخلي في ادارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم(21): يوضح هل أن الاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع بين العمال

هل الاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع بين العمال								الإجابة	
المجموع		نادرا		أحيانا		دائما			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%63.49	40	%4.76	03	%26.98	17	%31.74	20	ذكر	النوع
%36.50	23	%1.58	01	%22.22	14	%12.69	08	انثى	
%100	63	%6.34	04	%49.20	31	%44.44	28	المجموع	
%63.49%	40	%3.17	02	%33.33	21	%26.98	17	32-28	السن
%15.87	10	%1.58	01	%09.52	06	%4.46	03	37-33	
%4.76	03	%00	00	%01.58	01	%3.17	02	42-38	
%15.87	10	%1.58	01	%04.76	03	%9.52	06	اكثر من 42	
%100	63	%6.34	04	%49.20	31	%44.44	28	المجموع	
%1.58	01	%00	00	%09.58	01	%00	00	ابتدائي	المستوى
%3.17	02	%00	00	%01.58	01	%1.58	01	متوسط	
%25.39	16	%3.17	02	%09.52	06	%12.69	08	ثانوي	
%69.84	44	%3.17	02	%36.50	23	%30.15	19	جامعي	
%100	63	%6.34	04	%49.20	31	%44.44	28	المجموع	
%60.31	38	%3.17	02	%34.92	22	%22.22	14	أقل من 5	
%15.87	10	%00	00	%07.39	05	%07.93	05	من 5-10	
%23.8	15	%3.17	02	%06.34	04	%14.28	09	أكثر من 10	
%100	63	%6.34	04	%49.20	31	%44.44	28	المجموع	

يتبين من خلال هذا الجدول حسب متغير النوع أن الاتصال داخل المؤسسة يعمل على تقليل الصراع بين العمال أحيانا بسبب مقارنة بين الإناث والذكور ثم تليها نسبة قليلة .

أما حسب متغير السن فنلاحظ أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (28-38) يرون أن الاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع بين العمال بنسبة 33.33% وحسب متغير المستوى التعليمي نجد أنه 36.50% من الجامعيين يرون أن الاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع بين العمال أحيانا و تليها دائما ثم نادرا ونفس الشيء بالنسبة للخبرة المهنية.

وبهذا نستنتج أن الاتصال الداخلي يجد حولا لمختلف الصراعات كما يسهل عملية التواصل لإيجاد الحلول في الكثير من الأحيان مما يقلل حدوث مناوشات قد تؤثر على العمل داخل المؤسسة ويقلل الاصطدامات.

الجدول رقم(22):يوضح هل الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراع داخل المؤسسة

هل ترى أن الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراع داخل المؤسسة									
المجموع		إلى حد ما		لا		نعم			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%61.66	37	%11.66	07	%05	03	%45	27	نكر	النوع
%38.33	23	%15	09	%05	03	%18.33	11	انثى	
%100	60	%27	16	%10	06	%63.33	38	المجموع	
%63.33	38	%18.33	11	%03.33	02	%41.66	25	32-28	السن
%15	09	%05	03	%03.33	02	%6.66	04	37-33	
%05	03	%1.66	01	%00	00	%3.33	02	42-38	
%16.66	10	%1.66	01	%03.33	02	%11.66	07	أكثر من 42	
%100	60	%27	16	%10	06	%63.33	38	المجموع	
%1.66	01	%1.66	01	%00	00	%00	00	ابتدائي	المستوى
%3.33	02	%00	00	%00	00	%3.33	02	متوسط	
%20	12	%1.66	01	%03.33	02	%15	09	ثانوي	
%75	45	%23.33	14	%6.66	04	%45	27	جامعي	
%100	60	%27	16	%10	06	%63.33	38	المجموع	
%60	36	%16.66	10	%3.33	02	%40	24	أقل من 5	
%16.66	10	%8.33	05	%01.66	01	%6.66	04	من 5-10	
%23.33	14	%1.66	01	%05	03	%16.66	10	أكثر من 10	
%100	60	%27	16	%10	06	%63.33	38	المجموع	

يتضح من خلال الجدول حسب متغير النوع أن الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة بنسب متقاربة بين الذكور والاناث اما بالنسبة لمتغير السن فنلاحظ ان اعلى نسبة من العمال تتراوح اعمارهم بين 28-32 يرون انه يحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة بنسبة 41.66% اما العمال الذين يرون انه غير كفيل بحل الصراعات فهي

نسبة قليلة ومتساوية بين جميع الأعمار والمقدرة بـ 3.33% أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي والخبرة المهنية فغالبيهم يرون أنه كفيل بحل الصراعات. وذلك راجع إلى كون الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراعات بطريقة ودية بين العمال لأنه يفتح طريق للحوار ويمنح الموظفين المعلومات اللازمة لحل الصراع كما أنه وسيلة لتبادل الأفكار والآراء كما يساهم في تقوية العلاقات بين العمال والتقليل من المشاكل وتقريب وجهات النظر وبالتالي فهو يعمل على تقليل الحساسية المهنية وهذا ما يؤكد الجدول (17)

المحور الثالث: تقييم الاتصال الداخلي في حل الصراع التنظيمي

الجدول رقم(23): يوضح هل لخلية الاتصال دورا هاما في حل الصراع بين العمال

هل تلعب خلية الاتصال دورا هاما في حل الصراع بين العمال						الإيجابية المتغيرات	
المجموع		لا		دائما			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%63.33	38	%15	09	%48.33	29	ذكر	النوع
%36.66	22	%05	03	%31.66	19	انثى	
%100	60	%20	12	%80	48	المجموع	
%63.33	38	%8.33	05	%55	33	32-28	السن
%15	09	%3.33	02	%11.66	07	37-33	
%05	03	%1.66	01	%3.33	02	42-38	
%16.66	10	%6.66	04	%10	06	اكثر من 42	
%100	60	%20	12	%80	48	المجموع	
%1.66	01	%00	00	%1.66	01	ابتدائي	المستوى
3.33%	02	%00	00	%03.33	02	متوسط	
%3.332	14	%6.66	04	%16.66	10	ثانوي	
71.66%	43	%13.33	08	%58.33	35	جامعي	
100%	60	%20	12	%80	48	المجموع	
%60	36	%8.33	05	%51.66	31	أقل من 5	
16.66%	10	%1.66	01	%15	09	من 5-10	
23.33%	14	%10	06	%13.33	08	أكثر من 10	
%100	60	%20	12	%80	48	المجموع	

يتبين من خلال هذا الجدول حسب متغير النوع ان الاتصال داخل المؤسسة يعمل على تقليل الصراع بين العمال احيانا بنسب متقاربة بين الاناث والذكور، ثم يليها دائما ثم نادرا بنسبة قليلة.

اما حسب متغير السن فنلاحظ ان العمال الذين تتراوح اعمارهم بين (28-32) يرون ان الاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع بين العمال بنسبة %33.33

وحسب متغير المستوى التعليمي نجد ان 36.50% من الجامعيين يرون ان الاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع بين العمل احيانا وتليها دائما، ثم نادرا، ونفس الشيء بالنسبة للخبرة المهنية.

وبهذا نستنتج ان الاتصال الداخلي يجد حولا لمختلف الصراعات كما يسهل عملية التواصل ليجاد الحلول في الكثير من الاحيلن مما يقلل حدوث مناوشات قد تأثر على العمل داخل المؤسسة ويقلل الاصطدامات.

الجدول رقم(24):يوضح هل توفر قنوات الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في العمل

هل يعتبر توفر قنوات الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في العمل						الإجابة	
المجموع		لا		نعم			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%63.33	38	%13.33	08	%50	30	ذكر	النوع
%36.66	22	%01.66	01	%35	21	انثى	
%100	60	%15	09	%85	51	المجموع	
%63.33	38	%06.66	04	%56.66	34	32-28	السن
%15	09	%08.33	05	%6.66	04	37-33	
%05	03	%00	00	%05	03	42-38	
%16.66	10	%00	00	%16.66	10	اكثر من 42	
%100	60	%15	09	%85	51	المجموع	
%1.66	01	%00	00	%1.66	01	ابتدائي	المستوى
3.33%	02	%00	00	%03.33	02	متوسط	
%23.33	14	%05	03	%18.33	11	ثانوي	
71.66%	43	%10	06	%61.66	37	جامعي	
100%	60	%15	09	%85	51	المجموع	
%60	36	%8.33	05	%51.66	31	أقل من 5	
16.66%	10	%1.66	01	%15	09	من 5-10	
23.33%	14	%05	03	%18.33	11	أكثر من 10	
%100	60	%15	09	%85	51	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان قنوات الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في العمل حيث جاءت فيها نسبة الذكور 50% اما بخصوص متغير السن فجاءت اجابة المبحوثين الذين تتجاوز اعمارهم اكثر من 42 بنسبة تقدر بـ 16.66% وحسب متغير الخبرة فقدرت نسبة إجابة المبحوثين الأقل من 5 سنوات بـ 51.66% وهذا راجع الى استخدام المؤسسة إلى قنوات تنظيمية لتبادل المعلومات بين مختلف الأجزاء المكونة لها اذ تعطي أشكال جديدة للاتصال داخل المؤسسة اذ هناك نوعية من الاتصال الرسمي والغير الرسمي بينهما اتصالات صاعدة ونازلة وجانبية وأفقية وكلها تستجيب الى أنواع قنوات الاتصال المستعملة ولان التنسيق في العمل يحتاج الى قنوات اتصال حتى يؤدي العمل ببراعة وإتقان ويزيد من فاعلية الموظفين وتنوع مستوياتهم يخلق جو من المنافسة والشفافية والمصادقية في أمر العمل وتقريب وجهات النظر للوصول الى حل عملي لأنها لا تحجب المعلومة ولا تترك مجالاً للإشاعة وهذا ما يساهم في ترقية المؤسسة.

نتائج الدراسة:

1- النتائج الجزئية:

النتائج المتعلقة بالمحور الأول: آليات التعامل مع الاتصال الداخلي مع الصراع التنظيمي. تبين النتائج أن جميع العاملين يتواصلون مع زملائهم بسهولة وهذا دلالة على سهولة وذلك بنسبة 100% وهذا دلالة على سهولة تحويل الرسائل الإتصالية في إطار العمل وهذا ما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العمال وتحسين التفاعل فيما بينهم.

بينما تبين أن إيصال المعلومات بشكل شخصي ومباشر من الرئيس إلى المرؤوسين يفعل قنوات الاتصال ويفتحها وبالتالي يتم التنسيق المطلوب والانسجام بين الرئيس والمرؤوس ويحد منال تداخل والازدواجية في العمل. وهذا ما وجدناه بنسبة 31%.

كما يبين أن معظم العمال يعالجون الصراع الواقع بينهم بطريقة ودية بنسبة 59 % وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات الشخصية التي تتميز بالمرونة متخطية حدود السلطة هذا ما يفسر وجود اتصال غير رسمي في المؤسسة.

النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: اتجاهات الموظفين حول نجاعة وفعالية الاتصال الداخلي في ادارة الصراع.

تبين النتائج ان الإدارة داخل المؤسسة أحيانا ما تعمل على مواجهة الصراعات الوظيفية بنسبة 46.77% وهذا راجع لإعطاء الموظفين فرصة لحله ولكي لا يؤثر على سير المؤسسة ووحدة نظامها العام.

تبين كذلك ان أسباب الصراع بين العمال راجع الى تداخل المهام فيما بينهم والمنافسة في العمل والمشاكل الشخصية وهذا ما وجدناه بنسبة 42%

بينما تبين أن الإتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع بين العمال وهذا ما وجدناه بنسبة 44.44% وهذا راجع لخلقه جو مفاهمة جيد ويوضح وجهات النظر في حال وقوع صراع وتوفير المعلومات اللازمة لبعض الانشغالات والمشاكل .

كما تبين أن الاتصال الداخلي كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وبين العمال إذ كان ذلك بنسبة تقدر بـ 63.33% .

النتائج المتعلقة بالمحور الثالث : تقييم الاتصال الداخلي في حل الصراع التنظيمي.

تبين النتائج أن من أهم أساليب الصراع التي تستخدم داخل المؤسسة في حالة حدوث صراعات بين الموظفين هو أسلوب المحادثة الشخصية إذ وجدناه بنسبة 61% من المبحوثين الذين أجابو على هذا .

وتبين أن خلية الاتصال تلعب دورا هاما في حل الصراع بين الموظفين داخل المؤسسة حيث سجلت بأعلى نسبة قدرت بـ 80% .

كما تبين بأن الاتصال داخل المؤسسة له أهمية كبيرة بحيث يؤدي ضعف الاتصال الى خلق صراع فيما بينهم وهذا ما وجدناه بنسبة 88.33% .

وتبين أن التواصل بين الموظفين داخل العمل أحيانا ما يؤدي إلى حدوث صراع فيما بينهم وهذا قدر بنسبة 45% .

كما تبين أن توفر قنوات الاتصال الداخلي تعتبر عاملا هاما ورئيسيا في العمل وذلك بنسبة 85% . لأنها تخلق جو من المنافسة وتقريب وجهات النظر للوصول إلى حل عملي .

النتائج العامة:

توصلنا إلى أن الآليات التي تستخدمها الاتصال في التعامل مع الصراع هو سهولة التواصل بين العاملين وزملائهم ويضاف إليها أن الإتصال بشكل شخصي ومباشر يفعل قنوات الاتصال وبالتالي يتم التنسيق والانسجام المطلوب ويحد من التداخل والازدواجية في العمل، كما ان من الآليات التي يستخدمها الاتصال الداخلي هو معالجة الصراع بطريقة ودية .

أن أسباب الصراع بين العمال راجع إلى تداخل المهام فيما بينهم والمنافسة في العمل كما أن من أسبابه المشاكل الشخصية بين العمال والاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع وكفيل بحله داخل المؤسسة وبين العمال.

لخاية الاتصال دور هام في حل الصراع بين الموظفين داخل المؤسسة وان توفر قنوات الاتصال يؤدي إلى التنسيق وذلك لتأدية العمل ببراعة وإتقان وتقادي التوقع والجمود ذلك لان لكل فكرة فكرة مضادة وان الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه

أن الاتصال الداخلي الفعال يمنع الوصول إلى تطور الصراع الى مرحلة الاريك أو تعطيل العمل كما تستفيد الادارة من الصراعات الايجابية وتوجيهها إلى الوجهة الصحيحة.

خاتمة

خاتمة

على ضوء ما سبق نقول أن الاتصال الداخلي هو عبارة عن اتصالات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف هذه المنظمة ، ويتكون من نفس العناصر المكونة للعملية الاتصالية :مرسل ،مستقبل، رسالة ،وسيلة، أثر، بيئة الاتصال دون تهميش أي عنصر منها وينقسم إلى عدة أنواع أهمها الاتصال الرسمي والذي يتكون من اتصال صاعد ونازل أفقي ، واتصال غير رسمي ومن بين الوسائل التي يتم التعامل بها في عملية الاتصال الداخلي هي الوسائل الاعلامية وسمعية بصرية ووسائل مباشرة،كنا نتحكم فيه شروط أساسية منها الثقة في المصدر ،المعرفة التامة بالمعلومات ،أن تكون الرسالة المكتوبة مفهومة ،اختبار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة وينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق

وبالرغم من الشروط المتحكمة في العملية الاتصالية إلا أنه قد تتخللها معوقات منها من العوائق المرتبطة للمرسل والمتلقي ومن العوائق المرتبطة بالمرسل نجد العوائق السيكولوجية والايديولوجية، عوائق مرتبطة بالثقافة وأخرى بالرسالة وهاته المعوقات قد تتسبب في ظهور صراعات بين المستويات الادارية المختلفة و من أهم الخصائص التي يتسم بها الصراع إعاقه أهداف الأطراف المتصارعة وزيادة نسبة التوتر مما يؤدي إلى بروز نشاط عدائي ،وهذا الصراع التنظيمي الذي يتولد جراء معوقات الاتصالات الداخلية هذه الأخيرة هي نفسها المتحكم في زمام هاته الصراعات إذ ما تم وضع أنظمة اتصالية محكمة تسييره وتديره وهذا ما تم التوصل إليه في إطار تطبيقي للدراسة بحيث كانت من أهم نتائجها :

أن الآليات التي تستخدمها الاتصال في التعامل مع الصراع هو سهولة التواصل بين العاملين وزملائهم ويضاف إليها أن الاتصال بشكل شخصي ومباشر يفعل قنوات الاتصال وبالتالي يتم التنسيق والانسجام المطلوب ويحد من التداخل والازدواجية في العمل، كما ان من الآليات التي يستخدمها الاتصال الداخلي هو معالجة الصراع بطريقة ودية .

أن أسباب الصراع بين العمال راجع إلى تداخل المهام فيما بينهم والمنافسة في العمل كما أن من أسبابه المشاكل الشخصية بين العمال والاتصال الداخلي يعمل على تقليل الصراع وكفيل بجله داخل المؤسسة وبين العمال.

لخلية الاتصال دور هام في حل الصراع بين الموظفين داخل المؤسسة وان توفر قنوات الاتصال يؤدي إلى التنسيق، وذلك لتأدية العمل ببراعة وإتقان وتقادي التقوقع والجمود ذلك لان لكل فكرة فكرة مضادة وان الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه

أن الاتصال الداخلي الفعال يمنع الوصول إلى تطور الصراع الى مرحلة الارياك أو تعطيل العمل كما تستفيد الادارة من الصراعات إيجابيا وتوجيهها إلى الوجهة الصحيحة.

وفي ضوء هاته النتائج التي تم التوصل إليها يمكن طرح الاشكاليات التالية التي قد تفتح آفاقا جديدة للدراسات المستقبلية :

ما دور العلاقات العامة في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسات العقارية التي أضحت النقطة الحساسة لدى الشباب بمختلف مستوياته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية؟

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب:

- أبو سمرة محمد، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص84.
- ذوقان عبيدات و آخرون ، البحث العلمي : مفهومه أدواته و أساليبه ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، 2011 ، ص 124.
- رأفت نبيل علوة، شبكات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007، ص34
- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي ، دار الصفاء لنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 114.
- زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص242
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص162
- سلطان محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية ، أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص111
- عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية
- علي فلاح الزعبي، الإعلان الفعال ، منظور تطبيقي متكامل، اليازوري، الأردن، 2009، ص99
- عياصرة علي أحمد عبد الرحمن، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص119

- غباري محمد سلامة محمد و آخرون، الإتصال و وسائله ، بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1991،ص111
- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص89.
- الفهد موسى علي، وسائل الاعلام والحرب، أسامة, عمان 2012،ص125،
- محمد سعد إبراهيم، الإعلام التنموي والتعددية الحزبية ، الجزء الأول،الكتب ،العلمية،القاهرة،2002،ص96
- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة،مصر،2003،ص131
- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 31-32.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في ادارة الاعمال،دار وائل للنشر والتوزيع،2002،ص363.
- مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال ، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007،ص58
- معن محمود العياصرة،محمد مروان بني أحمد،إدارة الصراع والأزمات وضغوط الاعمال،دار حامد للنشر
- ناصر القاسمي، الاتصال في المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2011،ص54
- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، الراية , الاردن، 2009،ص68

2- المجالات:

- شكري عبد المجيد، الإعلام المحلي، رؤية مستقبلية، ، العربي، القاهرة، 2003
ص85،

3- المذكرات:

- خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014، ص ص 9-53.
- سلام حليلة، مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، ص ص 11-79.
- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضى الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 4-140.
- هالة إسماعيل بغدادي، الإخباريات الفضائية العربية الواقع والطموح ، دراسة ميدانية مقارنة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص87

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص علاقات عامة.

بعنوان

دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

"دراسة مسحية على عينة من الموظفين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية بسكرة"

إشراف الأستاذة:

صونيا قوراري.

إعداد الطالب:

رحمون شعيب

نقدم لكم هذه الاستمارة بهدف التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في
تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية والغرض منها علمي بحت.

- الرجاء منكم وضع العلامة X أمام الجواب الذي ترونه مناسباً

السنة الجامعية: 2015/2012.

البيانات الأولية

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2- السن: 32-28
 37-33
 42-38
 أكبر من 43
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي
 متوسط
 ثانوي
 جامعي
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات
 من 5-10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: آليات تعامل الإتصال الداخلي مع الصراع التنظيمي

5- كيف تصلك المعلومات داخل المؤسسة؟

- الهاتف الفاكس
 الإتصال المباشر لوحة الإعلانات
 تعليمات وأوامر أخرى

تذكر.....

6- عندما تتواصل مع زملائك داخل المؤسسة، هل يكون ذلك

- بسهولة عند الضرورة فقط

7- كيف يتواصل معك رئيسك في العمل

- بشكل شخصي ومباشر الهاتف

8- في حالة وقوع سوء تفاهم بين العمال هل تبلغ عنه

- دائما أحيانا نادرا

علل إجابتك.....

المحور الثاني: اتجاهات الموظفين حول نجاعة وفعالية الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي:

9- هل تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات ؟

دائماً أحيانا نادرا

لماذا

10- حسب رأيك ما هي أسباب الصراع بين العمال ؟

الغيرة المهنية تداخل المهام

نقص الخبرة مشاكل شخصية

أخرى

تذكر

11- هل يعمل الإتصال الداخلي على تقليل الصراع بين العمال ؟

دائماً أحيانا نادرا

علل إجابتك

12- رتب طرق حل الصراع داخل المؤسسة من طرف الإدارة من 1 الى 4

تعتمد أسلوب المقابلة بين الطرفين المتصارعين

تعتمد أسلوب التسوية بين الطرفين

تعتمد أسلوب إصدار الأوامر بإنهاء الصراع

تعتمد عقد الإجتماعات وندوات لتبادل وجهات النظر

13- هل ترى أن الإتصال الداخلي كفيل بحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؟

نعم لا إلى حد ما

لماذا ؟

14- إذا طلب منك أن تحل الصراع بين زملائك في العمل فكيف تتصرف؟

.....
.....

المحور الثالث: تقييم الإتصال في حل الصراع التنظيمي

15- عند حدوث صراع بين الموظفين ماهي قنوات الإتصال التي تستخدم في حله؟

- محادثة شفوية إجتماعات الإتصال بالادارة قنوات أخرى
- أذكرها
-
-

16- هل تلعب خلية الإتصال دورا هاما في حل الصراع بين الموظفين إن وجد

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي الخطة التي تعتمد عليها في هذه العملية الإتصالية؟

.....

.....

17- هل يعتبر ضعف الإتصال بين الموظفين كفيل بخلق صراع فيما بينهم؟

- نعم لا

لماذا؟

.....

.....

18- هل تواصل الموظفين في مجال العمل فقط يؤدي إلى صراع فيما بينهم؟

- نعم لا أحيانا

19- هل يعتبر توفر قنوات الإتصال الداخلي عاملا رئيسيا في العمل

- نعم لا

مع التعليل

.....

.....