

مقدمة:

يعتبر الاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة حوله، حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ومع تطور وسائل الاتصال أصبحت الحاجة ملحة لزيادة عملية الاتصال بين الأفراد، ولقد ازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث بتطور وتعدد مختلف التنظيمات، وأصبح عنصراً أساسياً وحيوياً تهتم به باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية وتمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وتقوية روح الجماعة، مما ينعكس بالإيجاب على التنظيم وتوحيد الأهداف.

وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمامات العلماء والباحثين في سوسيولوجيا المنظمات والباحثين في حقول الإعلام والاتصال وتخصص التنظيمات في جميع التخصصات، فقد أدرك الباحثون في هذه المجالات أهمية وأثر العملية الاتصالية في حركية المؤسسة وفعالية الأداء للعاملين، لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة، يهتمون بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات وتحليلها والرد عليها، بحيث أي تأخر في هذا المجال من حيث الوسائل والكفاءات يعود بالسلب على الأداء للمؤسسة.

وقد أصبح يلعب دوراً حيوياً في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم، عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة وتفاذي حدوث الصراعات، إذ يعتبر هذه الأخيرة أمراً حتمياً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى، ولا بد أن يحصل التعارض بين الأدوار.

ومن أجل التحقق من صحة المعلومات والوصول إلى الهدف، والتعمق أكثر في الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض المفاهيم الخاصة بالموضوع، كما اعتمدنا على استمارة المقابلة في الجانب التطبيقي.

وقد تمت دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

الفصل الأول: قد تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق الى إشكالية البحث، أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه، كما تناولنا المفاهيم المتعلقة بالدراسة (الاتصال، والصراع التنظيمي)، بالإضافة الى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: في هذا الفصل قمنا بالإحاطة بمفهوم الاتصال من مختلف جوانبه، من خصائص وشروط فعاليته، كما قمنا بدراسة مفهوم الصراع التنظيمي من مختلف جوانبه، من خصائص نظريات.....الخ.

الفصل الثالث: في هذا الفصل كانت هناك المعالجة المنهجية للموضوع، لمعرفة المنهج المعتمد (الوصفي)، والأداة المساعدة لجمع البيانات (الاستمارة)، وتحديد المجال الزماني والمكاني للدراسة.

الفصل الرابع: في هذا الفصل قمنا بتحليل البيانات التي تم تفرغها من الاستمارة، وتفسيرها للتوصل الى النتائج النهائية للبحث للإجابة على الأسئلة الفرعية للدراسة.

وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج النهائية، وطرح جملة من التوصيات والاقتراحات التي توحى إلى مواضيع أخرى للدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى موضوع الدراسة، من خلال التعرف على الأسباب التي دفعت الباحث إلى تناول هذا الموضوع، زد على ذلك معرفة الأهداف التي يصبو إليها، كما سنطرق إلى طرح الإشكالية التي تلخص التساؤل المطروح للوصول إلى الحقائق من خلال الدراسة الميدانية.

1) أسباب اختيار الموضوع:

وتتجسد عملية اختيار المواضيع في العلوم الاجتماعية عموما من أعقد العمليات، نظرا لارتباطها بمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية، وقد جاءت هذه الدراسة نتيجة لعدة أسباب منها:

الأسباب الذاتية:

التعرف على البناء الاتصالي للمنظمة، وكيفية عملها، وظروفها البيئية تبقى نقطة تثير التساؤل حول السبب الذي يجعل الفرد يعاني من صراع داخل مؤسسته، وباعتباري عنصر من مؤسسة (CNAS)، أثار هذا الموضوع انتباهي للدراسة في مجال الاتصال.

الأسباب الموضوعية:

1) يعتبر الصراع التنظيمي من أكثر المواضيع نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث، لعل أهم هذه الأسباب الاهتمام بالأهمية الكبرى التي يمثلها الاتصال في حياة المؤسسة.

2) عدم انتباه المنظمة مجال الدراسة إلى الصراع التنظيمي، والعمل على التعرف على أسبابه وأنواعه واتجاهاته والاستراتيجيات المناسبة لإدارته وآثاره ونتائجه على المنظمة.

3) قلة الدراسات التي تدرس الصراع التنظيمي من حيث خصائصه، وأساليب واستراتيجية إدارته مع بيان علاقته بالتغير التنظيمي، لمعرفة القدرة التنافسية للمنظمات في البيئة الجزائرية.

4) عدم توفر الدراسات الميدانية في البيئة الأكاديمية الجزائرية التي تفسر العلاقة بين الاتصال والصراع التنظيمي.

5) الاستفادة من التريصات التطبيقية التي تعطينا فكرة عن مدى مساهمة المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة.

(2) أهمية الموضوع:

يعد الاتصال من أهم الظواهر التي ترافق المؤسسات، لذا فإنه يتطلب إدارته والتعامل معه، وضرورة الانتباه في العمل، وجعله بناء يفيد العمل والوظيفة، وما يهمنا هو الكشف عن العوامل الاتصالية التي تظهر العلاقة وبأساليب متطورة في خلق الصراعات، وإسناد المهام إلى الأشخاص الذين تتوفر فيهم تلك السمات لمعالجة الصراعات بالأساليب الجدية والحد من آثارها الضارة، وتحويلها إلى تأثير إيجابي لخلق التنافس والتركيب لفعال لتنشيط عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها، وما يهمنا هو معرفة الأساليب الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة.

وتتجسد أهمية هذه الدراسة في مجموعة من الأبعاد منها البعد المعرفي والبعد النظري، إضافة إلى البعد الميداني للمتغيرات الجديدة بالدراسة والاهتمام، فأغلب المشكلات التسييرية والإنسانية بالمؤسسات، هم من مخلفات ضعف الاتصال على جميع المستويات.

(3) أهداف الموضوع: تتمثل أهداف الموضوع في:

- (1) إلقاء الضوء على أسباب ضعف فعالية الاتصال بالمؤسسة.
- (2) التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال غير الفعال في خلق الصراع داخل المؤسسة.
- (3) تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الاتصال والصراع التنظيمي.

(4) إشكالية البحث:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان، من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فالاتصال يساعد الإنسان في كل شيء إبتداءا من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية، كما أصبح الاتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات ، فعلى مستوى الفرد والجماعة، فالاتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعة العمل، فالاتصال عنصر من العناصر التي تخلق التكامل داخل المؤسسة، وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة، فهو جزء من حياة المورد البشري في المؤسسة، وهو يزداد أهمية يوما بعد يوم مع تقدم وتطور التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي فإن وسائل الاتصال أيضا تغيرت كما كانت عليه في الماضي، وأخذت أيضا في ازدياد في التطور والتنوع.

ففي زمن تناقل المعلومة بسرعة وتدفق البيانات بطريقة أنية ويومية، وتطور المنظمات المعاصرة والمؤسسات الخدماتية وكبرها واتساع حجمها، وحاجة الجمهور الداخلي والخارجي في معرفة كل صغيرة وكبيرة عن مؤسسته التي هو يتعامل معها، وإن كان لازما ونتيجة لكل هذه التطورات أن تتطور بفعل الاتصال، ويتحول من الاتصال العادي إلى الاتصال التنظيمي داخل المنظمة والمؤسسات، وخاصة الخدماتية منها، وكذا دور هذا الاتصال في نمو وتطور المؤسسات التنظيمية، بعد أن أصبحت المعلومة تتحكم في كل مجالات المؤسسة.

ولكن بظهور ما يعرف بالاتصال غير الفعال داخل المؤسسات والمنظمات، الذي يؤدي إلى ظهور مشكلات داخلية وخارجية، وعرقلة الأهداف المشتركة، وخلق ما يعرف بالصراع التنظيمي، إذ تعتبر هذه الأخيرة أمرا حتميا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار من ناحية أخرى، فلا بد أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار.

فإن العنصر الأساسي لخلق جملة الصراعات داخل المؤسسة، هو غياب قنوات الاتصال التي تسمح بالنقل الفعال للمعلومات، وتسهيل عملية تبادل الأفكار والآراء والمعتقدات بين العاملين. فإن استفحال مثل هذه المعوقات داخل المؤسسات والمنظمات، يؤدي إلى الخمود والكسل، وغياب دوافع الإبداع والابتكار اللذان يمثلان عنصر مهما في تغيير صورة المؤسسة بالنسبة للمجتمع الداخلي أو الخارجي.

فإن وجود مشاكل اتصالية بين الفاعلين داخل هذه المؤسسة يؤدي إلى ظهور مشاكل في سير العمل وأحيانا تعطيله، فإن ظهور تناقضات يؤدي بالمؤسسة إلى التراجع عن تحقيق أهدافها، وكذلك تدمير علاقات العمل والأفراد، وإذا ما حدث هذا فإن الحافز نحو العمل الجماعي وفاعلية المؤسسة سوف يقل الأخذ به، فالمؤسسة تواجه عدة صعوبات أو معوقات تحد من تحقيق أهداف الاتصال بفاعلية، مما يؤدي إلى نقص تبادل المعلومات.

فإن مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CNAS) كغيرها من المؤسسات الأخرى لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض، وتجمعهم مصالح متبادلة منها ما يخص التنظيم، بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح، بالإضافة إلى الفروق الفردية بين الأفراد.

ومن هذا المنطلق وبغرض معالجة والإحاطة بموضوعي "الاتصال" و"الصراع التنظيمي"، نطرح الإشكالية التالية: السؤال الرئيسي: ما هو دور الاتصال داخل المؤسسة في خلق الصراع التنظيمي؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما هي أسباب عدم فعالية الاتصال داخل cnas؟
- ما دور الاتصال غير الفعال في خلق الصراع التنظيمي بمؤسسة cnas؟
- ما علاقة عناصر الاتصال والصراع التنظيمي بالمؤسسة؟

(5) تحديد المفاهيم:

يعتبر الاتصال جوهر العلاقات الإنسانية والأساس في تواجدها، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو حتى في نطاق المجتمع ككل، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المفاهيم التي وردت عن الاتصال وأهميته، وكذا إبراز كل ما يتعلق بهذا المفهوم.

(1.5) مفهوم الاتصال:

أ/ لغة: عرف في قاموس المورد الثلاثي: "ارتباط، اتصل، استمرار، تواصل، دوام (1).

✓ عرف في قاموس **المفضل**: "يتصل، اتصالا الشيء بالشيء، التصق به (2).

✓ عرف في قاموس **الرائد**: "(و ص ل) التأم واجتمع، لم ينقطع به، أو الشيء بالشيء، اجتمع (3).

✓ عرف في **المعجم السياسي**: " هو عملية اجتماعية تهدف إلى الحصول الفرد والجماعة على

المعلومات والمعارف، والإلمام بتجارب الأفراد والجماعات الأخرى من جهة، وفي نفس الوقت

إيصال آرائه وأفكاره وتجاربه إلى الآخرين، بما يكفل خلق عملية تفاعلية اجتماعية ثنائية الطرف

في جميع الأحوال من خلال هذا التعريف " الاتصال هو عملية اجتماعية تفاعلية، يتم من خلالها

انتقال المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد (4).

✓ عرف في **معجم المعاني الجامع**: " اتصال (اسم) _ مصدر اتصل.

1- روجي البعلبكي: المورد الثلاثي: قاموس ثلاثي اللغات العربي، إنكليزي فرنسي، ط04، دار العلم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2008، ص27.

2- عزة عجمان: المفضل، قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص17.

3- مسعود جبران الرائد: معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط03، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005، ص35.

4- زيتون وضاح: المعجم السياسي، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2010، ص56.

- ✓ قرر الاتصال به مباشرة، الالتقاء به، الاتصال المباشر.
- ✓ جعلوا نقطة الاتصال في نقطة الملتقى، الوصل.
- ✓ كان على اتصال دائم به، دائم الالتقاء به.
- ✓ اتصال رسمي: لقاء اتصال غير رسمي.

ب/ اصطلاحا:

- ✓ عرفه **العلاق** " أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على التدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات، والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا (1).
- ✓ عرفته **جيهان رشتي**: " العملية التي تتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية كانت أو بشر أو آلات، في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل الأفكار والمعلومات بمنبهات، بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين " فالالاتصال يقوم على المشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.
- ✓ يعرفه **محمد عبد الحميد**: " هو العملية الاجتماعية التي بمقتضاها المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة، المعلومات من شخص لآخر، وهي العملية التي تتضمن مرسل ومستقبل، ورسالة ووسيلة والتغذية الراجعة مرة أخرى في بعض الأحيان.

1- عبد الناصر أحمد جرادات، ولنسان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص113.

✓ إن الاتصال عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية (1).

✓ كما عرف على أنه "عملية اجتماعية ذات خطوات مرتبطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح محدد، وهذه العملية يتم من خلالها علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، قومي دولي...، ويتم الاتصال بوسائل وأساليب كثيرة ومتنوعة، بغرض أن تصير الخبرة المشتركة بين طرفي العملية (2).

✓ جاء في قاموس المصطلحات الإعلامية " بأنه انتقال المعلومات والأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص لآخر، أو من جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما تكون المعنى الذي يقصده المرسل، وهو يمكننا من نقل معارفنا، وسير التفاهم بين الأفراد (3).

✓ كما يعرف على أنه " انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا، ولاتصال هو النشاط أنساني حيوي، وأن الحاجة إليه في ازدياد مستمر.

✓ كما يشير " أنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن

1- هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص11.

2- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص16.

3- محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، ط01 دار الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة، 1984، ص86.

- هذا النسق الاجتماعي، قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة، أو مجتمع محلي قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل، إن صح إطلاق مثل هذا الاصطلاح (1).
- ✓ كما يعرفه بأنه يتم داخل المنظمات والمؤسسات ويضع الكتاب هذا الاتصال في ثلاث مستويات، إذا تم العمل بها سيحقق للمؤسسة أو المنظمة الهدف المسعى إليه، وهي كالتالي:
- الاتصال من أعلى إلى أسفل: من الإدارات العليا للدوائر الأقل في الهرم الإداري.
- الاتصال من أسفل إلى أعلى: الاقتراحات يشمل راجع الصدى، أو المشاكل الشخصية.
- الجانبي أو الأفقي: وهو مهم داخل المؤسسات أو المنظمات، لأنه يقوم بمهمة تنسيقية، ما بين هرم الإدارة والدوائر الوسيطة (2).

ج/ تعريف الاتصال عند علماء الإعلام: وهو بث رسائل واقعية أو خيالية موحدة على أعداد كبيرة من الناس، يختلفون فيما بينهم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وينشرون في مناطق متفرقة، أي أن هناك هيئة أو مؤسسة ثقافية هي المرسل والمستقبل، وهو الجمهور الذي يتميز باللات جانس، سواء في الأصول الثقافية أو المشارب القيمية، أو السنن أو الجنس، من خلال وسائل تكفل تحقيق أفضل تأثير ممكن (3).

د/ تعريف الاتصال عند علماء الاجتماع:

- ✓ يعرف الاتصال على أنه ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع، وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وفي هذا الإطار نجد:

1- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 17-18.

2- عبد الرحيم درويش: مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي، دمياط، 2005، ص 13.

3- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط 01، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 15.

- ✓ **تشارلز كولي:** " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمن، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة عن قهر بعدي الزمان والمكان (1).
- ✓ كما يعرفه **جورج ليندر برج:** نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد تكون الرموز حركية أو تشكيلية أو مصورة أي شيء آخر، يعمل كمنبه للسلوك.
- كما يعرفه **محمد عبد الحميد:** على أنه العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين أفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة (2).

د/ عند علماء النفس:

- ✓ عرفه **اسكندر** " استخدام الكلمات والحركات، وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات (3).
- ✓ كما يشير إلى التأثير الذاتي من الفرد وذاته ويتمثل في الشعور والوعي والتخيل والتفكير، وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية، كما يشمل الاتصال بين فرد وآخر من خلال الحديث والتفاعل، وينعكس ذلك كله في تحقيق التوازن النفسي والتوافق مع المجتمع، ويعد ذلك من الجانب الخارجي، التي يعبر بها الإنسان عن ذاته،
- ✓ تعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMP: " الاتصال أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى (4).

1- عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص10.

2- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص21.

3- صلاح الدين، محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002، ص257.

4- ناصر دادي عدوان: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، 2002، ص03.

- ✓ كما يعرف بأنه العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين (1).
- ✓ كما عرفه **خضير كاظم حمود**: " على أنه وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد، وعبر وسيلة معينة لغرض تحقيق الغرض المستهدف للمنظمة (2).

هـ/ عند علماء التربية:

- يرى **جون ديوي** " هو عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصيح مشاعا بينهم، يترتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية (3).

و/ التعريف الإجرائي: الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار، والمعلومات والرسائل بين طرفين أو أكثر.

2.5 مفهوم المؤسسة:

هي مجموعة بشرية مكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة وفق شروط: القصدية، المكان، في طريقه إلى الزوال (4)، القيم والحاجات والعلاقات، فقد وردت عدة تعاريف للمؤسسة نذكر منها:

- 1- محمد اسما عيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص359.
- 2- خضير كاظم حمود: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص348.
- 3- عبد الفتاح عبد الغني: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999، ص11.
- 4- طلعت إبراهيم، 1993، ص93.

✓ تتميز بعمليات السوق إذا عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، فقد تطور هذا الوضع إلى ثلاثة اتجاهات (اتساع الحجم، كثرة المنازعات الاجتماعية، وفق أنماط التسيير).

✓ يعرفها مكتب العمل الدولي " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي واجتماعي، ولهذا المكان سجلات مستقلة.

✓ هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

3.5 مفهوم الصراع:

أ/ لغة: تمثل كلمة الصراع في اللغة العربية "النزاع أو الخصام أو الخلاف"، أما كلمة (conflict)، فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع التعارض بين المصالح والآراء والخلاف (1).

ب/ اصطلاحاً:

• عرفه "غوسر" الصراع بأنه " كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة" (2).

1- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص363.

2- محمود سليمان، مرجع سابق، ص363.

- عرفه "سميث" بأنه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة" (1).
- عرف "زيمل" بأنه "أحد أشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع".
- والصراع يمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف.

ج) مفهوم الصراع التنظيمي:

- عرفه عيد (1997): "هو سلوك علني وصريح، يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري، حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها".
- عرفه العديلي (1995): "ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المدرسة وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو الصراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة أو اختلاف وجهات النظر أو الصراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي".
- عرفه ليفيت "نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين" (2).
- عرفه كامل "المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد".

1- معين محمود عبامرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص18.

2- Leavitt, Managerial Psychology-university of Chicago, 1964, p212.

• عرفه هلال التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل

الكيانات التنظيمية والاجتماعية" (1).

• عرفه روبنز "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف، بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً،

أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر" (2).

6) الدراسات السابقة:

1) الدراسات الجزائرية:

أ/ دراسة قبائلي حياة: استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير جامعة

أحمد بوقرة بومرداس، 20/07/10-07.

مشكلة الدراسة وأهدافها:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة الاتصال وجعلته اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ

استراتيجية المنظمة، مما يستدعي وضعه في إطار استراتيجي، والذي يمثل الوضع في تعاون مختلف

أشكال الاتصال الداخلي في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة وتحقيقها يكون عبر

تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد فيما بينهم وبين المنظمة كشخص معنوي أي القيام

بالتشخيص المسبق لاحتياجات الاتصال بعد ذلك تقوم بالتحليل وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها،

1- هلال غنيمة محمد متولي: التربية والعمل وحتمية التطوير، سوق العمالة العربية، دار العربية اللبنانية، بيروت، لبنان،

1996، ص14.

2 - Robbins: organization national behavior concepts controversies and application. 8th Ed. Prentice Hall international. Inc. New Jersey, 1998, p88.

وتحديد الوسائل المادية والبشرية والمالية لتنفيذ هذه الخطة كما يجب أن تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

وعلى هذا الأساس كان السؤال الرئيسي هو:

- ما مدى أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ وما هي المكانة التي يحتلها في المنظمة؟

✓ ما المقصود بالاستراتيجية الاتصال الداخلي؟ وكيف تؤثر على الاستراتيجية العامة للمنظمة؟

✓ ما هو واقع الاتصال في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

وجاءت هذه التساؤلات لتحقيق أهداف محددة هي:

❖ إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة وخاصة ما يشهده العالم

من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين وخاصة ميدان التكنولوجيا.

❖ إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وهوية المنظمة والتأثير المتبادل بينهما.

❖ ضرورة التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة وبالتالي التكامل بين الصورتين

الداخلية والخارجية.

❖ بحث إشكالية عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية، ويبحث على مدى احترامها

لمراحل إعداد الخطة الاستراتيجية له.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهجين التحليلي الوصفي وهذا ما يسمح بشرح عملية الاتصال الداخلي وأهدافها وكيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة حالة والذي تمثل في المسح المكتبي، المقابلات الشخصية، طريق الاستقصاء والعينة بالإضافة إلى اعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في جمع وتفريغ البيانات.

نتائج الدراسة:

➤ يتطلب الاتصال الداخلي في التنظيم في إطار تبني استراتيجية واضحة تتضمن مجموع ما تريد المنظمة القيام به من أعمال ونشاطات وللوصول إلى هذا على المنظمة القيام بالتشخيص الأولي للوضع الحالي لنشاطات الاتصال وجمع أكبر قدر من المعلومات المساعدة في تحديد أهداف يعتبر الاتصال الداخلي استراتيجية في تحقيق غايات وأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، لذلك لا بد من التعريف الواضح والمنسق للتوجيهات الاستراتيجية للمنظمة قبل البدء في تحديد أهداف الاتصال الداخلي.

➤ يستند الاتصال في المنظمة على الوسائل التي تزود بها المديرية وكل العاملين وتمثل الهيكل التنظيمي لخطابات المنظمة من حيث أن كل خطاب للمنظمة لا بد أن تكون الرسالة مرجعا له.

➤ يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال، فهو يمثل مجموعة الأفراد والجماعات المتجانسة التي توجه لها رسائل الاتصال ولكن يجب على المنظمة أن تحسن اختيار الجمهور للاتصال الداخلي.

➤ يستند الاتصال في المنظمة على الوسائل التي تزود بها المديرية وكل العاملين وتمثل الهيكل التنظيمي لخطابات المنظمة من حيث أن كل خطاب للمنظمة لا بد أن تكون الرسالة مرجعا له.

➤ يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال، فهو يمثل مجموعة الأفراد والجماعات المتجانسة التي توجه لها رسائل الاتصال ولكن يجب على المنظمة أن تحسن اختيار الجمهور وفق الرسائل التي تريد إيصالها.

➤ لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، وكما توفرت تلك الوسائل كما ونوعاً أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن يختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود وتتناسب مع الرسالة ومع طبيعة الجمهور المستهدف وخصائصه.

(ب) طوبال معمر سومية: الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط-وحدة البويرة-العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2011/2012.

مشكلة الدراسة وأهدافها:

اهتمت الباحثة بدراسة الاتصال وأهميته في حركية المؤسسة وفعالية أداء العاملين لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة يهتمون بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات وتحليلها والرد عليها، بحيث أي تأخر في هذا المجال من حيث الوسائل والكفاءات يعود بالسلب على أداء المؤسسة، وهدفت إلى معرفة مدى فعالية الاتصال وأهميته في المؤسسة، ومعرفة أهم مشاكل وحلولها المقترحة من أجل وضع ظام للاتصال جيد وفعال للتعريف بالمؤسسة، وإبراز دور وسائل الاتصال التسويقي في التعريف بالمؤسسة.

وعلى هذا الأساس تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما مدى مساهمة وسائل الاتصال التسويقي في التعريف بالمؤسسة؟

وتتدرج عنه الأسئلة الفرعية التالية:

➤ ما هو الاتصال؟ ما الهدف المرجو من تحقيقه منه؟ وما هي العراقيل التي قد تصيبه؟ وفيما

تتمثل نماذجه؟

➤ ما هو الاتصال وفيما يتمثل محتواه؟

➤ هل تستعمل مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط-وحدة البويرة-الاتصال التسويقي كأداة للتعريف

بمؤسستها؟

وجاءت هذه التساؤلات لتحقيق أهداف محددة منها:

✓ إبراز دور وسائل الاتصال التسويقي في التعريف بالمؤسسة.

✓ إثراء المكتبة بمراجع جديدة حول موضوع الاتصال التسويقي.

✓ منهج الدراسة:

✓ لقد تم الاعتماد على المنهج الموجبي، وفرضت عليها طبيعة الموضوع ومادة المعلومات

المتحصل عليها استخدام المنهج الموجبي، وذلك عن طريق الاطلاع على الكتب والمراجع

المختلفة التي تناولت موضوع الاتصال ومحاولة استخراج وترتيب الأفكار وفق الخطة التي نراها

تؤدي إلى الوصول إلى هدف من البحث، واعتمدت في الجانب التطبيقي على الملاحظة

الميدانية والمقابلة الشخصية مع مسؤول المؤسسة.

نتائج الدراسة:

➤ يعتبر الاتصال عنصر فعال لتزويد الزبون بمختلف المعلومات عن المؤسسة فمهمته هي الإخبار

عن خدمات المؤسسة.

➤ تعتمد مؤسسة مخبر السكن والبناء-وحدة البويرة-على إدارة متخصصة بالاتصال التسويقي و إنما من يقوم بإدارة عمليات الاتصال التسويقي عندها هي المصلحة التجارية وبالتالي الفرضية الثانية غير محققة.

➤ من بين معوقات الاتصال عدم استخدام وسائل الاتصال التسويقي بصفة مستمرة بهذه المؤسسة.

إن العلاقات العامة لها دور كبير في التعريف بالمؤسسة

ج) دراسة سلام حليلة: مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات الكهرو منزلية والمكاتب EDIED، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، 2010/2011.

مشكلة الدراسة وأهدافها:

درست هذه الباحثة الاتصال وتأثيره الفعال على أداء العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بالإبداع أو التعامل مع القضايا الصعبة أو المعقدة، إذ يساعد الاتصال على التغلب على التشتت في الأفكار بين العاملين، ويشجعهم على ابتكار وطرح أفكار عديدة ومتنوعة تساعد في إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تظهر أثناء العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائهم

واندرج عنها السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما مدى مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي؟

وتدرجت عنه جملة من الأسئلة الفرعية وهي:

❖ ما هي مختلف التعاريف والنماذج والشبكات المتعلقة بالاتصال؟

❖ ما هو الصراع التنظيمي، وكيف يتم إدارته؟

❖ كيف يساهم الاتصال في التقليل من حدة الصراعات؟

❖ ما واقع الاتصال والصراع التنظيمي في مؤسسة DEIED؟

وقد وضعت هذه الأسئلة للإجابة على الأهداف التالية:

- التعرف أكثر على دور وأهمية الاتصال الداخلي للمنظمات.
- التعرف على أهم أساليب واستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية بالمنظمات.
- التعرف على حقيقة الصراعات التنظيمية بالمنظمات.

منهج الدراسة:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى هدف دراستها تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض المفاهيم الخاصة بالموضوع، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة.

نتائج الدراسة:

❖ تعتمد هذه المؤسسة المدروسة على عملية الاتصال من أجل نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء وحل المشاكل والخلافات.

❖ الاتصال في هذه المؤسسة يكون في كل الاتجاهات، ويتخذ الأشكال التالية: صاعد، نازل، أفقي.

❖ وسائل الاتصال المتوفرة داخل المؤسسة تتمثل في لوحة الإعلانات، الهاتف، الاجتماعات تعتمد هذه المؤسسة في حل الخلافات على القانون الداخلي للمؤسسة.

❖ لا يمكن حسم الصراعات بشكل نهائي، فمادام هناك تفاعل بين الأفراد يكون هناك صراع.

❖ تعتبر الاجتماعات من أفضل وسائل الاتصال المستخدمة في هذه المؤسسة، للحوار والنقاش وتقريب وجهات النظر والتقليل من حدة الصراعات.

(1) دراسة محمد رضا شنة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2007/2006.

أهداف الدراسة:

- ❖ سعت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.
- ❖ محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات حقل الدراسة إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل ودراسة الظاهرة من جميع جوانبها، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

نتائج الدراسة:

- ❖ تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة: التعاون التجنب والتنافس، ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين (أحيانا وغالبا)، عند قراءة التحليل الكمي للعبارات.

❖ تحنل استراتيجيات التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق، تليها استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

(د) دراسة زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.

أهداف الدراسة:

- ❖ تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخا المنظمة.
- ❖ التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- ❖ تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف رصد الظاهرة لفهم مضمونها، وتقويم وضع معين لأغراض عملية، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة في تعاملها مع العاملين في مؤسسة الكوابل ببسكرة، والمقابلة مع العمال، والاستمارة.

نتائج الدراسة:

- ❖ تأخير المهام الموكلة لهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة، والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في إنجازها.

❖ لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائياً وتجنب أثاره، زيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة إلى أخرى لأسلوب التسيير في المصلحة السابقة بحثاً عن عمل أكثر راحة.

❖ غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى ظهور الشعور بالتهميش.

التحريضات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبني صراعات

❖ عدم فهم اللغة المشرف من طرف العمال، وتفسيرها على أنها تعالياً من طرفه، وهذا يخلق جواً من عدم الرضا.

(2) الدراسات العربية:

أ) دراسة عبد الواحد: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، 2008.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى أن يتعلم المديرين والعاملون كيفية التعامل مع مواقف الصراع وإيجاد تصور عن أنسب الأساليب في التعامل مع الصراع في هذه المؤسسات.

منهج الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 234 مفردة من مدراء هذه المؤسسات، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- ❖ من الممكن أن يختار المدير في الحياة العملية أحد الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي، ومن الطبيعي أن يختلف تأثير تلك الأساليب في تحقيق الجوانب الإيجابية في إدارة الصراع التنظيمي.
- ❖ أن أغلب المدراء يميلون لاستخدام أسلوب التعاون.
- ❖ أن أسلوب التعاون يعمل على زيادة إحساس العاملين والمدراء بفاعلية الإدارة عن طريق خلق لرغبة في العمل وزيادة درجة الانتماء الوظيفي.
- ❖ ضرورة زيادة وعي المدراء وتدريبهم لتغيير سلوكياتهم نحو استخدام أساليب التعاون في إدارة الصراع.

ب) دراسة العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، 2006.

أهداف الدراسة:

- ✓ هدفت الدراسة للتعرف على مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
- ✓ التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات، وأسباب، وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية.

منهج الدراسة:

أجريت الدراسة على ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم ضباط المديرية ومكون من 270 ضابط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

❖ ن مستوى الصراع بشكل عام متوسط ومن أهم الأسباب المترتبة حسب الأهمية فالأقل (الموارد، والصلاحيات، والمسؤوليات، وتعارض الأهداف)، وأن أهم الأساليب التعامل مع الصراع كانت التعاون ثم التجنب ثم التنافس.

❖ أهمية زيادة الوعي لدى العاملين بظاهرة الصراع وضرورة تدخل الإدارة في الصراع بخفضه عندما يكون مرتفعا وإثارته للحد المناسب عندما يكون منخفضا.

❖ ضرورة وجود عدالة في المنظمة وبين العاملين وبين الأقسام من حيث توزيع الموارد وغيرها.

ج) دراسة المعشر: الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع

الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، 2005.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

❖ التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية.

❖ معرفة أن هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تعزى إلى إحدى

المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة.

نتائج الدراسة: وقد أظهرت النتائج:

➤ أن أكثر من الأساليب استخداما هو أسلوب التعاون، تلاه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس فأسلوب التجنب، وأخيرا أسلوب التنازل، ووجود فروق في الإجابات تعزى للعمر والتعليم والوجيه جهود الدراسة نحو تطوير المناخ التنظيمي وزيادة الوعي العاملين بإدارة الصراع وجوانبه الإيجابية.

(3) الدراسات الأجنبية:

(أ) دراسة زالنيك **leznikaZ**: المديرون والقادة هل من اختلاف، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، 2004.

وهدفت الدراسة إلى: الفحص للنماذج المستخدمة من قبل المديرين والقادة.

وتوصلت الدراسة إلى: أن المديرون والقادة مختلفون حيث يتبنى القادة وجهات النظر الشخصية التي لا تصلح في المنظمات البيروقراطية الكبيرة.

كما وجدت الدراسة أن الإدارة بحاجة إلى قادة ومديرين متميزين، وأن عدم وجود الثقافة التعاونية المنتجة يصعب على المنظمة التطور.

(ب) دراسة تانغ شي شي: **Teng- chu chiu** إدارة التغيير التنظيمي لشركة لإنتاج شبه الموصلات في تايوان، 2003.

وهدفت الدراسة إلى: تحديد كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل، وركزت الدراسة على أنواع المنظمات المختلفة وشكل

الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي، والتغير الإداري كما وصفت البيئة الاستراتيجية لهذه الشركة.

وتم الاعتماد على: المقابلة ومراجعة المراجع والمستندات المناسبة التي تعود للهيكل التنظيمي وتغيير الهيئة الإدارية، وفي الوقت ذاته لتحسين فهم تطور إعادة الجماعة في الشركة للتحليل المستقبلي وتقديم الاقتراح للشركة لإنشاء شكل إداري جديد يناسب تغيير المنظمة ويصلح عيوب الهيئة الإدارية للمنظمة، ولتطبيقه في الخطة ولتكون هذه الخطة مرجع للهيئة الإدارية، وركزت هذه الدراسة على ثلاث محاور رئيسية هي: التغيير التنظيمي، وإعادة الموارد البشرية.

ج) دراسة ماري مارسيا دونفن **Mary Marcia Donovan**: العمداء الأكاديميون وإدارة الصراع، دراسة أجراها في جامعات وكليات ولاية ويسكنسون، وبلغ عدد أفراد العينة 50 عميدا و104 مرؤوس.

فقد هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء

وقد توصلت إلى: وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل إلى المساعدة وبين فعاليتها.

وقد وجدت أن هناك أثرا محدودا للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كأن أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

(1) تحققت بعض الدراسات من دراسة الاتصال والصراع التنظيمي من حيث اسبابه وواقعه ومستوياته وجوانبه، وكيفية التعامل معه، وأي الأساليب هو الأفضل وتحديد النتائج والآثار المترتبة على الصراع وإدارته.

(2) وأظهرت دراسات أخرى بوجود جوانب إيجابية للصراع بنفس القدر للجوانب السلبية وأن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما وهي مرتبة من حيث الاستخدام كالتالي (التعاون - التسوية- التجنب) وآخرها التنازل، كما أن وجود الصراع يؤدي إلى انخفاض الأداء.

(3) استخدمت جميع الدراسات الاستبيان كأداة للدراسة، كما أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك من الاستبيانات التي اعتمدت عليها هذه الدراسات في تصميم استبيان هذه الدراسة.

(4) طبقت الدراسات على قطاعات متنوعة، حيث طبق بعضها على وزارات ومؤسسات حكومية وأمنية وجمعيات أهلية ومؤسسات تعليمية.

خلاصة الفصل:

نستج من خلال هذا الفصل أنه تم الكشف عن كل ما يتعلق بموضوع الدراسة من خلال معرفة الإطار الذي سيبحث فيه الباحث، وذلك من خلال تحديد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، كما تم التطرق إلى فك الغموض حول المفاهيم المتعلقة بالبحث، وذلك من أجل تسهيل عملية البحث عن العلاقة الموجودة بين المتغيرات، كما تم تناول جملة من الدراسات السابقة تنوعت بين الجزائرية والعربية والأجنبية، حتى تكون للباحث خلفية مرجعية حول الموضوع، وكذلك تدعيم البحث وإعطاء مصداقية وجوده وتطبيقه على أرض الواقع.

الفصل الثاني: المعالجة السوسولوجية للموضوع.

تمهيد:

يعتبر الاتصال الأداة المحركة داخل كل مؤسسة، كما أنه يعتبر خطوة ضرورية للتعامل وإنشاء العلاقات بين أفراد المجتمع، وكذلك بين المنظمات والعاملين بها، حيث تعتبر عملية الاتصال من الوظائف الأساسية في المنظمة، فإن غياب فعاليته داخل المؤسسة لا يجعلها في سكون دائم وتوازن مستمر، فإن توفر ظروف اتصالية غير ملائمة يؤدي بها إلى صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، وحتى يتم التعامل مع هذا الصراع التنظيمي لا بد من التعرف على مفهومه وأسبابه، وهذا ما سوف نتطرق إليه من هذا الفصل، من خلال معرفة كل ما يتعلق بالاتصال والصراع التنظيمي.

أولاً/ ماهية الاتصال ومحدداته:

1) خصائص ووظائف الاتصال:

أ) خصائص الاتصال:

1 / الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا، واتجاهاتنا وسلوكياتنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم، بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم، فعملية الاتصال بصفقتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثير بهم، مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، فعملية الاتصال تعني التعبير.

2 / الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من الحقائق الكون المستمرة للأبد، فليس لها بداية أو نهاية، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، فالالاتصال مستمرا ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

3 / الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد، ومن شخص آخر فقط، بل تسير في شكل دائري، فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء، وتأثير يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

4 / الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الزمن والأوقات والجمهور المستقبل والمرسل، وكذلك معناها، فرسالة أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينج الناس رسائل متشابهة، في الشكل والمعنى عبر الزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني، لا بل الحياة كلها.

5/ الاتصال عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما يحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها في الحسبان، قبل القيام بالاتصال (1).

ب/ الوظائف:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة، وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، فبناء على ذلك ستقوم بعرض أهم وظائف الاتصال الداخلي للمنظمة، بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد سكوت ومثير، الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

أ/ الانفعالات: تعتبر شبكة الاتصال من ابتكار الناس، وان الكثير منها يتصل به الناس مع بعضهم البعض، يحتوي على مضامين عاطفية أو انفعالية، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي، يستطيع العاملون التعبير عن إحباطهم وقناعتهم للإدارة ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في السلوك للفرد، بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال عن طريقه يستطيع الفرد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد، والجماعات، فإن لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي، إن كانت

1- إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في الفاعل الاجتماعي، دار المجلد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص 49-51.

أحاسيسه مبررة أم لا (1).

ب/ **الدافعية:** إن الوظائف الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير تحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على السلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطويرهم القيام بعملية الاتصال، كما بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية (2).

ج/ **المعلومات:** إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فتسهل عملية اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفر المعلومات للأفراد والجماعات أو على خلاف ذلك المشاعر والتأثير عليها، فالإتصال في هذه الحالة

توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الإتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الإتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات والتنظيمات.

1- محمد قاسم القريوتي ومهدي رويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، ط03، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 1993، ص287.

2- علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص29.

وتتعدد المعلومات التي تحتاجها الإدارة، والتي تشكل محور عملية الاتصال ومنها:

- ✓ معلومات عن البيئة الخارجية التي تعمل فيها التنظيم.
- ✓ معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
- ✓ معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه (1).

ولا بد من تصميم أي نظام من الاهتمام بتصميم نظام كامل للمعلومات، يحدد خطوط بين كافة الوحدات في المؤسسة.

د/ الرقابة: يربط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على النشاطات للأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهيكل التنظيمي يميل إلى الروتينية لأخذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو الإجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج كما ادعى مارش وسيمون أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن القنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسة (2).

وخلاصة القول إن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوباً أو شفوياً رسمي أو غير رسمي، فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل، كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك.

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 288.

2- علي عياصرة، مرجع سابق، ص 29-30.

(2) شروط فعالية الاتصال:

من الضروري أن ندرك أن العملية الاتصالية ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال.

1/ التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً، كلما زاد وضوحاً هذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالباً ما يرجع فشل الاتصال وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال، والنوع الملائم له، ثم اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع التحري الدقة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائماً للموقف⁽¹⁾. لتخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الاتصال.

(2) استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

وذلك بالتأكيد من أن المرسل قام بنقل ما أراد فعلاً بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلاً عند قراءتهم للرسالة أم لا، والتأكد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 249.

3/ إجابة فن الاتصال:

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول هاملت "إمنح كل شخص أذناك مع قليل من صوتك" ولا يتدخل إلا لإزالة التشوش في الحديث، أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

4/ الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأن تتيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

5/ معرفة الظروف المحيطة: فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم من خلالها الاتصال، وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

✓ استخدام وسائل اتصال مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.

✓ تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ولرغباته.

✓ وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة. في حالة وجود

تشويش لا بد من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق انتشارا، أو استخدام قنوات

اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للانتباه.

3 نماذج الاتصال:

قد بذلت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الاتصال وتحديد أبعادها ومجالاتها ووضعت 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 أصول وقواعده، وكان هذا الاهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية. ومع بداية هذا الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم والراديو، وكانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع كفاءته وفعاليته في مجالات التعليم والدعاية والإعلان والعلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس والاجتماع، ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:

1/ نموذج لاسويل LASSWEL: من بين النماذج 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، والذي قدم منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، والذي يمكن تلخيصه في ومع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم و لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، وذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو المدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم تتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة، وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية، واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقد قدم تعريفا أشمل للقناة، فشملت الرسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي، بوصفه جزءا من عملية العبارة التالية: "من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟ ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية

يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، وذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو المدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم تتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة، وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية، واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقد قدم تعريفاً شاملاً للفنّاءة، فشملت الرسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي، بوصفه جزءاً من عملية الاتصال، والاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسليّة، والإثارة والإقناع (1).

وقد عدل ريموند نيكسون من عبارة "لاسويل" وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، والهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ وما يتأثر؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضاً فيرنج النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل، كما يثير كل من كولمان ومارش على الأهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل والمضمون والوسيلة والمستقبل والاستجابة هي جميعاً حلقات متصلة في سلسلة واحدة (2).

2/ نموذج شانون و ويفر: لقد أسهم علماء الهندسة والطبيعة والرياضيات في تقديم نماذج لعمليات الاتصال وعقد المقارنات بين الاتصال الإلكتروني والاتصال الإنساني، فبعد عام من ظهور نموذج لاسويل نشر كلود شانون عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه " لشركة بل للهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات (3)، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج شانون و ويفر للاتصال، اللذين

1- سلوى عثمان الصديقي: الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص25.

2- أميرة منصور يوسف علي: الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص57.

3- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص26.

أدخلا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من ع إرسال الأشارة من مصدرها إلى هدفها، ففي كتابهما "النظرية الرياضية للاتصال" بقولهما " سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، هذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب، لكنه يشمل أيضا الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح والبالى، ويشمل في الحقيقة كل السلوك (1).

ويصور 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 تمر بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي (2):

✓ مصدر المعلومات.

✓ القناة.

✓ الهدف. المرسل.

✓ المستقبل.

✓ مصدر الضوضاء.

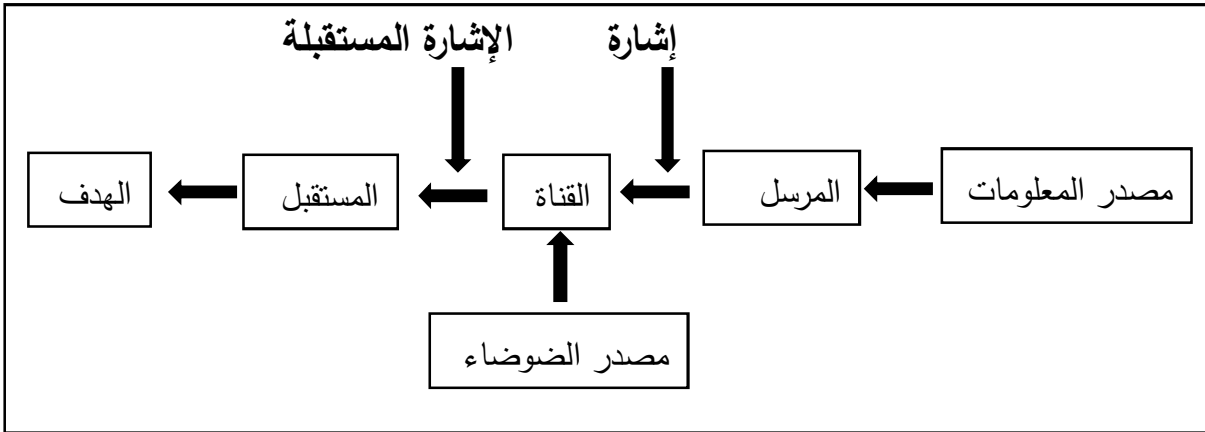
ففي الهاتف تكون القناة سلكية، والإشارة إليها تيارا كهربائيا متغيرا في السلك، والمرسل هو مجموعة الأجهزة التي تحول الصوت إلى ذبذبات التيار الكهربائي، وفي الحديث الشفهي فإن المصدر المعلومات يكون العقل، والمرسل يكون الجهاز الصوتي الذي ينتج أموجا صوتية في الإشارة التي ترسل في الهواء (القناة).

1- سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص51.

2- أميرة منصور، مرجع سابق، ص06.

وهكذا فإن نشاط المرسل هو وضع الفكرة في الرموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادتها إلى فكرتها، وأوضح كلود شانون بأن هذه العملية التي تتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التدخل، وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر تأثيرا سلبيا في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلتا مصطلح الضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها (1)، كالتشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطورا أيضا فكرة قناة التصحيح واعتبارها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي تم استلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ، ومن النقد الموجه هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الراجع (2).

الشكل رقم (1): نموذج شانون وويفر.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 161.

3/ نموذج ولبور شرام: نشر ولبور شرام موضوعا عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الاتصال" قدم فيه

نموذجه الذي طوره عام 1971، وهو تطوير لنموذج شانون وويفر، مع إضافة عنصرين جديدين هما

1- سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 52.

2- فضيل دليو، مرجع سابق، ص 26.

رجع الصدى والخبرة المشتركة (1)، ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فرداً، ويمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، والهدف قد تكون شخصا يستمع يشاهد أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهوراً أو عضواً من مجموعة مناقشة، والاتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل (2).

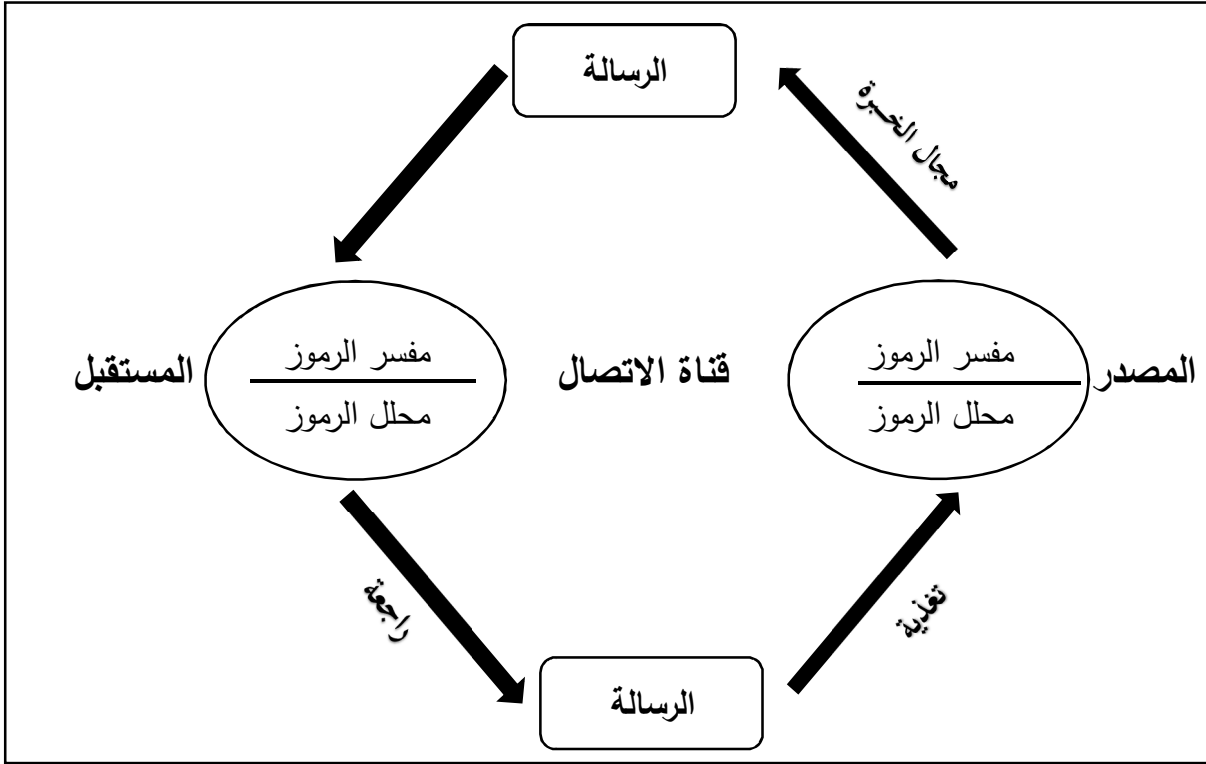
ويرى بأن المصدر لكي ينقل المعلومة عليه أن يضعها في شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب، والرسالة عبارة على إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي، ويرى أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابهت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال.

ويرى "شرام" أن رجع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهها إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك المتلقي رموزها ويفسرها، وأنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الإلكتروني يجب أن يكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش.

1- حسن عماد مكايي: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص42.

2- سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص54.

الشكل رقم (2): نموذج شرام.



المصدر: محمد الديس السردى، مرجع سابق، ص 109.

4/ نموذج كاتز ولازارسفيد: في عام 1955 قدم عالما العلوم السياسية "الياهو كاتز" و"بول لازارسفيد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي" (سلوى عثمان، مرجع سابق، ص 56)، وقد بينا النموذج على بحث سابق وجدا فيه، أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، قد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة والمطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت، ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا التأثير، فقد طورنا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الدينامية الذاتية ووسائل الاتصال الجماهيرية.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشأه "لازارسفيد" في جامعة كولومبيا بنيويورك، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها

وردود أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم، من خلال الدراسة الميدانية، توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين، والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي، على النحو التالي (1):

المرسل وهو الذي يؤلف وينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل، وهو الجماهير لا تتأثر بالرسالة المباشرة وإنما يتأثرون أكثر إذا ما نقلت إليهم مرة أخرى عن طريق قادة الرأي، من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية والقروية، حيث يحتكر قائد الرأي بعض أساليب الاتصال كالقراءة جهاز الراديو مثلا، فإنه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل، وعلى الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على الحالات فقط، فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه والاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي.

5/ نموذج بيرلو Berlo: أما في العشرية الموالية (الستينات)، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتمادا على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب "ديفيد بيرلو" وهو "عملية الاتصال" الذي ألفه عام 1960، والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية: (2) المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل.

وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف والمعرفة والثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عمل الاتصال، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس، بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات، وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر (3).

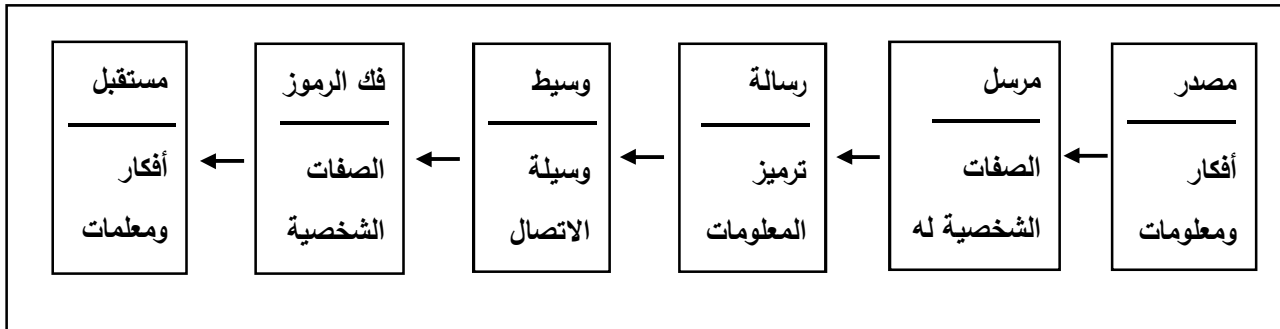
1- أحمد محمد موسى: المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة الزهراء الشرق، المنصورة، 2007، ص 90-91.

2- فضيل دليو، مرجع سابق، ص 26.

3- مرفت الطرابيشي: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 59.

وركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، وأن المعاني موجودة في الناس، وليست وهكذا فإن نشاط المرسل هو وضع الفكرة في الرموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادتها إلى فكرتها، وأوضح كلود شانون بأن هذه العملية التي تتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التدخل، وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر تأثيراً سلبياً في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلتا مصطلح الضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها (1)، كالتشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطوراً أيضاً فكرة قناة التصحيح واعتبارها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي تم استلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ، ومن النقد الموجه هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الراجع (2). في الكلمات، أي أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المرسل والمستقبل أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها، وهو ما يكون قد دعم التحول الذي يبتعد عن النظريات الاتصال، التي تؤكد على البث المعلومات إلى جهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات.

الشكل رقم (3): نموذج بيرلو.



1- سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 52.

2- فضيل دليو، مرجع سابق، ص 26.

4 وسائل الاتصال:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي الاتصال الشفوي الاتصال الكتابي الاتصال المصور.

1/ الاتصال الكتابي: إن الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائما تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة وكثيرة التفاصيل، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لذا الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتؤخذ الاتصال المكتوبة صوراً عديدة مثل المذكرات الخطابات المتبادلة، الأوامر المصطلحية، اللوائح والأوامر الفردية (1).

✓ طرق الاتصال الكتابي: منها:

✓ التقارير: ويمكن تعريفها على أنها عرض للحقائق الخاصة وتحليلها بطريقة متسلسلة.

✓ النشرات الدورية: والخاصة وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة.

✓ الكتابات: والدليل وهي إحدى وسائل الاتصال الجمعي.

✓ الشكاوى: حيث تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات.

✓ ملصقات الحائط.

وتنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين:

القسم الأول للتعليمات الدائمة، والأخرى للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة، والتي تبقى مدة 8 أيام متعلقة تقريبا، وهي عبارة عن إرشادات توضح إجراءات العمل.

1- محمد سليمان العميان: السوك التنظيمي في منظمات العمل، ط03، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص241.

2/ الاتصال الشفوي: يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي، ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، مما يتيح لفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المستقبل الرسالة وموقع واستجابته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة (1).

✓ طرق الاتصال الشفوي:

✓ الاجتماعات: وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارقو العاملين في المنظمة، وتلجأ إليه الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشرة على العاملين.

✓ الأحاديث الشفوية أو الاتصال الشخصي: وهو الاتصال الشخص المباشر وجها لوجه بين المرسل والمستمع، أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس.

• مزايا الاتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية، وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- تقوى الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي تخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم لأخذ بأسلوب الكتابة (2).

1- طارق المجنوب: الإدارة العامة للعملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص521.

2- محمد إبراهيم الدعسي: الاتصال والسلوك الإنساني، السلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص297.

• عيوب الاتصال الشفوي:

- الاتصالات الشفهية لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للأخلاق، كما أنها لا تكفل فهما موحد للجميع المسائل.
- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.
- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا من المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

4) النظريات المفسرة لعملية الاتصال:

لقد تعدد المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري.

أ/ المدرسة التقليدية الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الفكرية الآتية:

- الإدارة العلمية - التقسيمات الإدارية - البيروقراطية.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

(1) نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي.

(2) نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.

(3) اعتبرت أعمال على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.

(4) اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

واستنادا لهذه الفرضيات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة ومن هذه النظريات نذكر:

1. حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه جلبرت، جانت، إيميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه.

حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجر، ونتيجة لملاحظته المكافئة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة الأجر ورفع الإنتاجية، وتخفيض التكلفة.

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية (1).

(1) إجلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين الذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

(2) اختبار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

(3) التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

1- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995، ص27.

4) تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث يتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة، إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعوامل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغضت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفضل بين وظيفتين التخطيط والتنفيذ-رئيس ومرؤوس- وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته.

فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها، وأهدافها القيام بعمل وزيادة الإنتاجية، فالتايلوريون رأوا الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل فقط التنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم عن طريق ضعيف في الوقت الذي تنزل من رأس الهرم خلال سلسلة قوية من الأصوات العالية.

كما أن هذه النظرية لم تأخذ البيئة الخارجية في الاعتبار وتأثيرها على السلوك التنظيمي، ومع ذلك يعتبر تايلور من اللذين طالبوا بتوفير فترات الراحة بين أوقات العمل، كما أن الحوافز التي أشار لها كانت واقعية حتى وإن لم تكن إنسانية، وإنما لم توجه له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تحسين أدائه.

2. نظرية الإدارة التنظيمية -التقسيمات الإدارية-:

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف والتحليل للوظائف، وتحديد مبادئ التنظيم، ويركز فايول في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة ووظائفها، فوضع فايول أربعة عشر مبدأ، وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة وهذه المبادئ⁽¹⁾.

(1) تقسيم العمل: حسب فايول التخصص أمر طبيعي، أي أن كل عامل بتخصص في جزء بسيط من عملية العمل التي تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد، وبالتالي إنقاذها، هذا يتطلب تبسيط وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.

(2) السلطة والمسئولية: عرفها بأنها (حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة)، وميز فايول بين نوعين من السلطة المستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي-السلطة القانونية-والسلطة المستمدة من شخص الفرد نفسه وخبرته-السلطة الكارزمية-كما يرى بأن المسئولية هي نتيجة طبيعية للسلطة، لذا لا بد من إحداث توازي بينهما، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله وبمعنى أنه أكد على أن المسئولية يجب أن تتساوى مع السلطة.

(3) الانضباط(النظام): يتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، وبأخذ النظام بشكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي نحترم يجب أن تكون مدونة وموضحة.

1- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص65.

(4) وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود، كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.

(5) إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: وهذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية، فيجب تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة.

(6) تعويض أو مكافأة الأفراد: تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث يحقق لهم الرضا الوظيفي.

(7) المركزية: إن المركزية في نظر فايول لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة، ودائما حسب فايول يجب الأخذ بها، لكن يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة ومدى كفاءة العاملين بها، وعلى سبيل المثال تتطلب منظمة في بداية نشاطها تركيز أكبر قدر ممكن من السلطة حتى يتحدد اتجاهها بشكل دقيق، بينما في المنظمات الكبيرة الحجم يجب الاتجاه نحو تقليل من المركزية تدريجيا حينئذ بمنح الموظف قدرا من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على الإبداع.

(8) المركزية: إن المركزية في نظر فايول لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا مبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة، ودائما حسب فايول يجب الأخذ بها، لكن يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة ومدى كفاءة العاملين بها وعلى سبيل المثال يتطلب منظمة في بداية نشاطها تركيز أكبر قدر ممكن من السلطة حتى تتحدد اتجاهاتها بشكل دقيق، بينما في المنظمات الكبيرة الحجم يجب الاتجاه نحو التقليل من المركزية تدريجيا حينئذ يمنح الموظف القدر من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على الإبداع.

- 9) تدرج السلطة:** اعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها، لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، إلا أن فايول أدرك أن اعتماد مبدأي تدرج السلطة ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل عديدة في عملية الاتصال مع رجال البيع، فمن الواجب أن نبحث عن رئيس مشترك، وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو رئيس قسم أو حتى مدير الحسابات أو مدير المبيعات، وإنما سيكون المدير العام، وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية، وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع بمواقفه الرئيس المباشر.
- 10) الترتيب:** يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، والغاية من وراء ذلك هو بتحقيق وفرة في المدخلات المادية، وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يتطلب التنظيم الجيد والاختيار المناسب.
- 11) المساواة والعدالة:** تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين، وهذا ينجر عنه تفجير الطاقات الإبداعية وارتفاع مستوى الأداء.
- 12) الاستقرار الوظيفي للعاملين:** وذلك بتوفيق العلاقة بين العاملين، المديرين والمنظمة لمدة طويلة.
- 13) المبادرة:** تعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل، ويعني ذلك القدرة على الإبداع والابتكار، وتشكل هذه الصفة مصدر قوة للمنظمة في حالة ما يستطيع المدير أن ينميها ويطورها لدى مساعديه.
- 14) الروح الجماعية:** وتعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف، وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية.

بالإضافة إلى المبادئ العامة أقتراح فايولون خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين وهي (1):

➤ **التخطيط:** وهو القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير، والتي من خلالها وضع خطة العمل.

➤ **التنظيم:** ويعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة، بأقل

التكاليف.

➤ **الأمر:** يعني توجيه الجهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

➤ **التنسيق:** وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام

للمنظمة.

➤ **الرقابة:** وتعني التأكد من أن الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعة.

وقد تابع نشاطات فايول كل من (موني) و(رابلي) و(أروبك).

3. النظرية البيروقراطية:

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر 1864-1920 الذي حاول تفسير

سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا على ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم

المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي (2):

1. مرحلة السلطة التقليدية-2. مرحلة السلطة الكارزمية-3. مرحلة السلطة القانونية.

وقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وأكدت على مجموعة من المبادئ

الأساسية، مثل تقسيم العمل والتخصص، لضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء، وضوح خطوط

1- محمد ناصر العديلي، مرجع سابق، ص31.

2- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص58-59.

السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية، اتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، وجود تعليمات وقواعد محددة لسير العمل، الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات، الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات للعاملين.

بالرغم من أن فيبر ساهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، ورغم تركيزه على المسار المهني للعاملين، حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للفرد الارتقاء إليها، وان يحصل على أجور أعلى، وأن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفز ويدفعه إلى تحسين أدائه، إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية، حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر.

وعيب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهها في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة، لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى). وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف والتوثيق عمل المنظمة.

وعيب على هذه النظرية أيضا أنها تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط.

ب/ المدرسة السلوكية:

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هاوتورن التي أجراها (إلتون مايو) ورفاقه، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية،

وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من الوسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة)، غير أن هذه المدرسة ركزت على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتعقل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

ومن بين النظريات نجد:

• نظرية الفلسفة الإدارية (ماك غريغور):

طلق في دراسته من فكرة أساسية تعتبر أن أي سلوك تنظيمي، وإنما يميز نظرية تنظيمية معينة، ومنه فكل مدير داخل المنظمة له نظريته الخاصة، والتي تحاول أن يسقطها على باقي أفراد التنظيم، هذه المعتقدات الفلسفية تعتبر إحدى محددات الأساسية للسلوك التنظيمي، وفي نفس الوقت فإن سلوك أعضاء التنظيم لا يعتبر سوى استجابة للسلوك التنظيمي القائم على فلسفة أو نظرة معينة تؤثر وتصيب مختلف السلوكات، نقطة الارتكاز الذاتية التي اعتمدها ماك، هي الجانب السلبي الذي ميز نظريات التنظيم الكلاسيكية، فيما يخص تفسير السلوك التنظيمي، ومحاولة تفهم الطبيعة الإنسانية، وهذا من خلال المبادئ التي نادى بها والتي اعتبرها البعض كقوانين طبيعية، وعليه قام بتسجيل ملاحظات حول النظريات الكلاسيكية.

إطلاق الدراسات من نماذج من المنظمات لا تشابه المنظمات الحديثة، كالتنظيمات العسكرية والدينية، هذا يؤدي إلى استنتاج مجموعة من المبادئ أو المفاهيم لا يمكن تعميمها على كل المنظمات المختلفة.

وقد قرر غريغور البحث عن الدور الذي يلعبه المدير داخل المنظمة، وانتهج أسلوباً انتقادياً للنظرية الكلاسيكية، ودرس سلوك الفرد وعلاقته بالمنظمة، ومنه تحضير المديرين لتسيير مختلف المنظمات وإدماج الفرد وأهدافه مع أهداف المنظمة.

ومن هنا بعث تصوراته في شكل نظريتين إحداهما سميت بنظرية (X) وتقوم على افتراضات النظرية الكلاسيكية، والأخرى سميت بنظرية (Y) تقوم على افتراضات معاكسة للأولى، هذه الأخيرة هي التي يعتقد أنها متأثرة بالعلاقات الإنسانية.

• نظرية (X):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني مستمدة من الفكر الكلاسيكي في مجالي الرقابة والتوجيه وتتلخص في العناصر التالية:

✓ فكرة الإنسان العادي بطبيعته العمل ويعمل جاهداً على تجنبه كلما أمكن ذلك، وهذه الفكرة مغروسة في ذهن العامل منذ القدم، وهذا ما جعل معظم المسيرين يؤمنون بهذه الفكرة، ويعتبرونها حقيقة لا جدال فيها.

✓ بناءً على هذه الفرضية نتيجة للكراهية المتأصلة للعمل، فإنه يجب دفع وإجبار أغلب الأفراد على العمل ومراقبتهم وتوجيههم وإخضاعهم لأسلوب إدارة تسلطي بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، هذا يتطلب وجود نظام تحفيز يساهم في توجيه مختلف الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، لكنه رغم قساوة المعاملة، إلا أنه تبقى التشجيعات والمكافآت غير كافية لزيادة الإنتاج، لأنه كلما زادت المكافأة زاد الطلب عليها أكثر فأكثر، وبالتالي التهديد بالطرد والتسلط هو الحل للمشكلة والتسيير العادي.

✓ يتهرب الإنسان العادي من المسؤولية، ويفضل أن يتلقى التوجيه من قبل الآخرين، كما أنه قليل الطموح، محدود الإمكانيات يبحث عن الأمان والاستقرار قبل كل شيء.

• تحليل الفرضيات:

❖ اعتبار الفرد عقلاني في تصرفاته، يعمل بدافع اقتصادي أساسي قائماً على تعظيم الدخل المادي.

❖ تقدم تفسيراً خاطئاً لسلوك الفرد ودوافع العمل.

❖ التنظيم الرسمي القائم على فروض هذه النظرية، يمنح للفرد فرصاً محدودة لإشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية، والإشارة فإن الحاجة التي تتم إشباعها ينتفي دورها كدافع للسلوك، لذا فإن الزيادة في الأجور لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج، الأمر الذي يحتم على الإدارة إلى تحديد الحاجات الأخرى التي يتم إشباعها، وهنا نجد دعوة صريحة للاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الرسمي بما يكفل للإنسان فرصاً أفضل لتحقيق رغباته.

❖ يمكن القول كذلك أن نظرية (X) لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع الإنسانية.

❖ تمكن من خلال نظريته وضع الإطار الذي يسمح بالتوقع ومراقبته أفضل للتصرف الإنساني

داخل المنظمة الصناعية، وتم ذلك بواسطة طرح البديل نظرية (Y) التي تقوم أساساً على مبدأ

الاندماج بين أهداف المنظمة وأهداف العدد.

• نظرية (Y):

لخص نتائج دراسات وأبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية، والتطوير الذي عرفته برامج وسياسات

إدارة الأفراد وعلاقات العمل في نظرية أطلق عليها نظرية (Y) هذه النظرية تحاول أن تجد التنسيق المفقود

بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تعاكس افتراضات نظرية (X).

❖ الإنسان بطبيعته لا يكره العمل، وأكثر من ذلك يسعى إليه، له القدرة على الابتكار والإبداع، ويجب تحمل المسؤولية، وهذا تتوقف قدرة التنظيم القائم على إمكانية توفير جو عمل ملائم (يعتبر بدل الجهد العضلي والذهني في العمل أمر طبيعي).

❖ أن أسلوب الرقابة التسلطي والتهديد بالعقاب لا يشكلان الوسيلة الوحيدة لضمان التوجيه الجيد لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالإنسان يتمكن أن يمارس الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها (مسألة الضمير المهني).

❖ التزام الأفراد بالأهداف المسطرة يتوقف على مدى مصداقية نظام المكافآت المطبق وارتباطه بمدى تحقيق هذه الأهداف والعائد المتوقع بعد تحقيقها.

❖ إن الهياكل التنظيمية الجالبة هي مسؤولية عن الانسجام الجزئي للطاقات الإبداعية الكامنة لدى الفرد، ومنه عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية لا يعود في الكثير من الأحيان إلى قصور في طبيعة الأفراد وتكاملهم عن العمل بل يعود إلى القصور في البناء التنظيمي، وعدم استطاعته الكشف عن هذه الطاقات الكامنة.

● تحليل هذه الفرضيات:

- يعتبر مبدأ التكامل شيء مثالي ليس من السهل استيعاب أو التحكم فيه في الأجل القصير، لكن على المدى الطويل يصبح عملية ممكنة، وعلى سبيل المثال أصبحت فرضية المراقبة والتسيير الذاتي سمة الأنظمة الإدارية الحديثة، لأن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بصفة فعالة.

- ترى كذلك هذه النظرية أن التحكم في الإدارة من طرف المديرين يعتبر في ذاته الاستغلال الجيد للطاقات الإبداعية للإنسان، ومنه التحكم الجيد في المنظمة بصفة إيجابية ونسنتج من ذلك أن السلوك البشري ما هو إلا تعبيراً عن طريقة ومنهجية التنظيم المعتمدة داخلها، ومن هنا جاء التركيز على ضرورة الإدماج بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، أي يجب قبل كل شيء مراعاة الحاجات التي يهدف إليها التعامل والتي تسمح له بتوجيه كل طاقاته لخدمة أهداف المنظمة المسيطرة.

- يمكن القول كذلك أن نظرية (y) لم تعنتي بشكل كاف التحليل المنظم للسلوك الإنساني في المنظمة، والدور الذي يلعبه القيادة في التوجيه وطبيعة احتياجات الأفراد وعلاقتها بالدافعية وسلوكات الجماعات.

• مبدأ التوازن بين (x) و (y):

مما سبق نلاحظ أن النظريتين تختلفان من حيث الرؤية حول طبيعة استغلال الطاقات البشرية وعلاقات العمل بالمنظمة أو بالأحرى الإدارة، بحيث تقوم نظرية (x) على أسلوب الرقابة التسلطي (اعتماد مبدأ التدرج)، بينما النظرية (y) تقوم على توفير الإطار الملائم لتحقيق الأهداف الشخصية ومنه أهداف المنظمة وبالتركيز على الرقابة الذاتية لكل عضو:

ولتحقيق التوافق بين الأهداف الفرد وأهداف المنظمة يجب إتباع ما يلي:

✓ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة يمكن التعبير عنه بدليل إجراءات العمل.

✓ الدقة في تحقيق الأهداف في إطارها الزمني والمكاني.

✓ مباشرة العملية الإدارية.

✓ تقييم النتائج.

ونلاحظ كذلك بأن هذه الخطوات تتفق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف، كما أن غريغور أعطى أهمية لعنصر القيادة والمشاركة وتنمية الإدارة في تكوين بيئة تنظيمية تسمح بتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والمنظمة.

ج/ مدرسة النظام الاجتماعي:

يمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هو الكشف عن التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة والعمل على توحيد هذه المجموعات المتشابهة في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغليب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون، والكثير من أنصار هذه النظرية يستخدم مفهوم النظام التعاوني، والذي ليطلق عليه عادة مصطلح "التنظيم الرسمي" (1)، وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث توجد أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

ومن أبرز النظريات نجد:

أ/ نظرية النظام التعاوني لشستربرنارد:

عرف برنارد المنظمة على أنها نظام من التعاون، هذا التعاون موجه بغرض تحقيق أهداف التي سطرته المنظمة، وامتدت النظرية لدراسة الفرد وكيفية تحفيزهم، انطلقت هذه النظرة من جانب الحاجات،

1- علي عياصرة ومحمود محمد العودة: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 63.

أي ما يمكن للمنظمة أن تقدمه للفرد، من ظروف جيدة للعمل وامتيازات اجتماعية، واعتبر عنصر القيادة الكاملة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أشار لمبدأ التفاوض السلطة، لكن من الأسفل إلى الأعلى عكس الكلاسيك، بمعنى أن العامل يفوض السلطة إلى رئيسه يعني ذلك القبول بأوامره.

ويرى بأن أي تنظيم عبارة على نظام تعاوني، تتوقف فعاليته على مدى تعاون أعضائه، وترتبط

استمراريته بمدى تحقيق أهدافه ودائما حسب برنارد فإن نشأة المنظمة تتم بإحدى الطرق التالية:

❖ نشأة تلقائية، نشأة هادفة بمبادرة من الإنسان، ونشأة نتيجة توسع أو اندماج تنظيمات قائمة نشأة نتيجة الانفصال عن التنظيمات قائمة فعلا.

❖ وتعتبر ظاهرة النمو صفة لصيقة بالمنظمات، ويتحدد كبر الحجم بالمجموعة من العوامل أهمها:

- التشابك في الأهداف.
- مستوى التطور التكنولوجي.
- عوائق الاتصال بين أجزاء المنظمة.
- تعقد التفاعلات الشخصية بين أعضاء المنظمة.

ب/ نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي:

انطلق في دراسته للتنظيم من رواية تقوم أساسا على مفهوم اتخاذ القرارات، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، ولإشارة فإن سيمون انطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد التي يجب أن تتوفر، لكنه أدخل على مفهوم الرشد تعديلا يقوم أساسا على الفصل من جهة الرشد الموضوعي، باعتباره سلوكا صحيحا وقائما على

معلومات كاملة عن البدائل المطروحة للمفاضلة ونتائجها المتوقعة، ومن جهة أخرى الرشد الشخصي القائم على السلوك المبني على المعلومات المتاحة للفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي قد تقف عائقاً أمام قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

يحدد سيمون الخطوات الأساسية للتنظيم في (1):

(1) تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية، وقابلية القياس لهذه المفاهيم.

(2) لا يتوقف وصف التنظيم أساساً على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتوزيع الوظائف والأدوار، بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.

(3) الاهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء التنظيم وتحديد قدرتهم على الأداء واتخاذ القرارات (حدود الرشد).

(4) توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم وبالتالي المنظمة، أي وزن كل منها في إطار صورة أكثر وضوح حول فعالية التنظيم.

ج/ النظرية المعدلة ليكرت:

تطلق هذه النظرية أساساً من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتأثير السلوك البشري داخل المنظمة على إنجازاته وفعاليتها، وتتمثل فرضيته في انخفاض إنتاجية بعض المنظمات تعود أساساً إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها نظريته المعدلة لا تنفي المساهمات

1- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1975، ص184.

السابقة، وإنما عدلها وطورها بناء على الأسس التي يقوم من بين هذه الأسس هو القضاء على الإشراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي.

ويرى أن نجاح التنظيم يتوقف على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما أنه له خصائص أساسية وأنشطة محددة تشتمل على:

- 1) هيكل تنظيمي يحدد الأقسام والعلاقات بين مختلف أجزاء التنظيم.
- 2) الملاحظة كعملية تسمح بجمع البيانات التي بها يتم قياس وضعية التنظيم.
- 3) توفر شبكة الاتصال تسمح بانتقال المعلومات بين مختلف مراكز التنظيم.
- 4) عملية اتخاذ القرار (1).
- 5) توفره على مدخلات تقوم بالعمل (موارد مادية وبشرية).
- 6) للتنظيم تأثير ونفوذ على أعضائه تسمح له بتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- 7) للتنظيم أبعاد وأسس والتي تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه، القيام بما يتطلب منهم من أعمال.

ثانياً: الصراع التنظيمي الماهية والمستويات.

1) خصائص الصراع التنظيمي:

1) ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

(2) يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو 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.

(3) يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.

(4) يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية.

(2) أسبابه وأنواعه:

(2.1) أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن إجمال أهم الأسباب التي تقود إلى الصراعات على النحو التالي (1):

أ/ أسباب تنظيمية:

1/ نمط إتخاذ القرارات بالمشاركة:

إن تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو السماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، ولكن ذلك يحمل في طياته بروز التناقضات.

2/ تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين: إن تعدد الأقسام والوحدات الإدارية واختلاف وظائفها، ووظائفها يؤدي إلى احتمالية أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف العاملة للتنظيم مما يؤدي إلى احتمالية بروز الصراعات،

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 364.

ويتبع ذلك أيضا تفاوت الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم، والترفيغ مثل اختلاف سنوات الخدمة والعمر والتعليم فهذا يؤدي إلى التناقضات.

3/ عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام:

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل وسيلة واضحة، دون تضارب الجهود أو الحصول النزاعات، وبالتالي فإن عدم وجود تقنين لكثير من الأمور بسبب صراعات حول الصلاحيات والأوليات. صحة، ووجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف العاملة للتنظيم مما يؤدي إلى احتمالية بروز الصراعات، ويتبع ذلك أيضا تفاوت الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم، والترفيغ مثل اختلاف سنوات الخدمة والعمر والتعليم فهذا يؤدي إلى التناقضات.

4/ تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إن تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت، فإن ذلك قد يقود لبروز الصراعات.

5/ تعدد المستويات الإدارية:

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا، زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات، فإن كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا، فإن فرصة تغيير أهداف عملية الاتصالات تكون أكبر، بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة، كما أن تعتمد بعض الجهات أو العاملين إخفاء المعلومات بهدف الانفراد بالنفوذ والسلطة، والتي تعتبر المعلومات واحدة منها يؤدي لبروز الصراعات.

6/ ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها:

يمر العمل بمراحل عدة يؤدي المهام فيها موظفون مختلفون، مما يجعل العمل معتمدا اعتمادا كبيرا على التعاون بين أطراف، ففي مثل هذه الأوضاع تحصل إمكانية ظهور تناقضات وصراعات في حالة عدم التنسيق الكامل واختلاف سرعة ودقة العمل، وقد يحصل التناقض في أوضاع مغايرة للوضع السابق تماما، وهو الانفراد بعض الوحدات الإدارية والموظفين فيها بإنجاز مهامهم دون اعتماد ذلك، أو ارتباطه بعمل موظفين في وحدات أخرى، طالما أن لديهم سلطة كبيرة في انجاز الأعمال.

7/ محدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها:

إذ لابد أن تكون الموارد محل مزاحمة كافة الوحدات الإدارية فيها مما يوجد صراعا على نصيب كل منها.

ب/ الأسباب الشخصية:

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات، ولكن الأسباب تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب ما يلي (1).

✓ إن الصراع عادة ما ينتج عن العوامل شخصية، كالعلاقات بين الأفراد أو تعارض المصالح وتضاربها.

✓ التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين، كالفرد عادة ما يهتم لماذا يتصرف الآخرون هكذا؟

✓ الخطأ في الاتصال، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا ما يكون هداما وليس بناء، فيكون رد فعل الفرد اتجاه هذا النقد، رد فعل سلبي مما يؤدي إلى أكثر من الخلافات والصراعات.

1- محمود سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص321.

✓ من الأسباب الشخصية للصراع أيضا عدم الثقة، فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات والصراعات.

✓ السمات الشخصية، فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.

ثانيا/ أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أنواع الصراع إلى أربعة أنواع وهي كالتالي:

أ/ وفقا لمستوياته:

يمكن تصنيف مستويات الصراع إلى سبعة مستويات ابتداء بالمستوى الفردي وانتهاء بالمستوى

المؤسسي:

1/ الصراع داخل الفرد:

وهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وتحقيقه

لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة، تحتم عليه أن يختار أحدها، بحيث لا يمكن تحقيقها معا (1).

وقد اعتبر شيرمر هورن وزملائه أن تحمل الفرد لمسؤوليات العمل، بالإضافة لمسؤوليات أخرى مثل مسؤوليات العائلة ومطالبها، يؤدي إلى الصراع داخل الفرد، فالفرد يمكن أن يشعر بصراع داخلي في الاختيار بين الأهداف المتعارضة مثل تحديد القرار في قيامه بالعمل داخل المؤسسة، وهو أو كما

1- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص367.

تريد المؤسسة، بينما عالج لوثانز هذا المستوى من الصراع من منظور أن الفرد عضو في نظام ما، ولذلك فهو يعتبر الصراع وينظر إليه على أنه نابع من إحباط يعيشه النظام أو صراع في أهدافه وأدواره.

وقد أوجز ماهر كالتالي:

أ/ صراع الدور: فلكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي تقوم بها داخل المنظمة، وباعتبار أن كل فرد في المنظمة له دور واضح ومحدد رسمي وغير رسمي لسلوك الرد، وغالبا تتضارب هذه الأدوار وهنا ينشأ

ما يسمى "بصراع الدور"، ويرى هاربرت أن صراع الدور في المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو الرئيس للعمل، فالإدارة تنتظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمل، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر والترقية والحماية من ضغوط العمل.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- 1) لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
 - 2) إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور الآخر.
 - 3) القيام بدورين في آن واحد.
 - 4) إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعد أدوار، ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

وصراع الدور له عدة أسباب منها:

أ/ الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات وقرارات وأوامر

قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

ب/ المركز: وذلك بسبب المركز الوظيفي الذي يشغل الفرد، حيث يعاني الموظف من عدم

القدرة على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات

مديره وتوقعات مرؤوسه.

ت/ أسلوب الإشراف: فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومة الكافية عن أداء العمل لمرؤوسه، أو لا

يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، كذا قد

يقوم المشرف بتكليف المرؤوسين بمهام تفوق قدراتهم وإمكاناتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر

(1).

ج/ صراع الهدف:

ويحدث عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، وهي تؤدي إلى

الصراع داخل الفرد خاصة عند الاختيار بينهما، وقد تحدث المومني، عن الصراعات داخل الفرد بثلاثة

أنواع:

1) صراع التوجه الثنائي الإيجابي: حيث يوضح ذلك بقوله، أن الفرد في هذه الحالة يواجه بمشكلة

الاختيار بين هدفين إيجابيين وكلاهما له نفس الأهمية. صراع التجنب السلبي: وهنا الفرد

يكون مجبرا في الاختيار بين هدفين كلاهما سلبي وغير محبوب بالنسبة له، لأنه ليس لديه

اختيار آخر.

(2) صراع التوجه والتجنب: وفي هذه الحالة يكون الفرد مجبرا على الاختيار بين التجنب أو التوجه في نفس الوقت، وهنا يكون الفرد في هذه الحالة مجنونا نحو الهدف، وأيضا مرفوضا ومسدودا عنه بنفس الوقت، ويحدث هذا النوع من الصراع عند وجود عناصر إيجابية وأخرى سلبية لنفس الوقت.

د/ مشاكل العمل:

- ✓ يشعر الفرد بتعارض أو نزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل، والعناصر التالية تقدم أمثلة وصورا من مشاكل العمل: عدم القدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- ✓ عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- ✓ عدم القدرة للفرد لتحديد بدائل الحل.
- ✓ عدم القدرة للفرد على تحسين أدائه.
- ✓ تعارض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد (1).

2/ الصراع بين الأفراد:

ويقصد بهذا النمط من الصراع بأنه ظاهرة صراع الأفراد مع بعضهم البعض، أو صراع الفرد مع غيره من الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويمكن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع هو اختلاف السمات أو المواصفات الشخصية للأفراد، والتي تعتبر حصيلة أساسية للتباين الفكري والفلسفي والبيئي والثقافي... من السمات التي تساهم في تكوين البنية الشخصية للفرد وقد بين حمود هذه التباينات من خلال التالي (2):

1) العوامل الداخلية: (الموروثة): وهي كافة العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد وراثيا.

1- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص267.
2- حمود خير كامل للسلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص78.

(2) العوامل الخارجية: (المكتسبة): وهي كافة العوامل الخارجية التي يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به.

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، باعتبار أن كل شخص له تجاربه وخبراته، وتختلف نظرته وإدراكه للأمور، ومن أمثلة هذا الصراع (1):

- الصراع بين المدير والمرؤوسين.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والعامل.

وينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، ويمكن رده إلى مصدرين أو أكثر هما:

الأول: عدم الاتفاق على السياسة أو الخطط أو التنفيذ.

الثاني: يضم المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم التعاون والرفض (2).

3/ الصراع بين الأفراد والمجموعات:

يظهر الصراع بين الأفراد والمجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الفرد، والسبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها القدرة الكبيرة لاعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه، بعكس الفرد الذي يكون لديه مقدرة محدودة على اعتراض تحقيق أهداف الجماعة، ويظهر هذا

1- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص248.

2- العتيبي طارق بم موسى: لصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية، 2006، ص26.

بوضوح عندما يقاوم المرؤوسون وبشكل جماعي أمر الرئيس في القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل الحصول على أهدافه، ومع أن الرئيس يستطيع ممارسة سلطته الرسمية، لكبح مثل هذا الصراع.

4/ الصراع داخل المجموعة:

حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة، والصراع هنا يكون واقعيًا أو عاطفيًا أو كلاهما معًا، فالصراع الواقعي يكون بسبب عدم الاتفاق الفعلي على محتوى مهام المجموعة، أما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة، وكذلك على العلاقات بين الأفراد.

5/ الصراع على مستوى الجماعات:

الصراع بين المجموعات داخل المؤسسة يعتبر شيئًا عامًا، حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية

6/ الصراع المنظمي:

فيمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على الحساب وحدات أخرى، وقد تبين أنه في نظم اليوم المعقدة يمكن أن تكون هناك أربعة مجالات بنيوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع:

➤ **صراع هرمي:** مثلًا صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم والجهاز الإداري.

➤ **صراع وظيفي:** مثل صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.

➤ **صراع خطي:** مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي.

➤ **صراع رسمي:** مثل الصراع بين معايير تجمعات المعلمين نحو قضية ما.

7/ الصراع بين المؤسسات:

ويحدث هذا الصراع بين المؤسسات اعتماداً على المدى الذي تخلق فيه مؤسسة ما، ظروف غير حقيقية لمؤسسة أخرى محاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى، ويمكن أن تكون الصراع بين الأرباب العمل واتحادات العمال بسبب تدني الأجور أو الظروف الصحية للعاملين، وفي كل الحالات إمكانية حدوث الصراع تتضمن الأفراد الذين يمثلون كل المؤسسات وليس وحدات جزئية فقط، بل أيضاً الإدارات بجميع مستوياتها، وهنا يجب أن تدار كل الصراعات للصالح العام للمؤسسة وللأفراد المشاركين.

3) مستويات الصراع التنظيمي ومراحله:

1.3) مستويات الصراع:

إذا تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي، فإننا أيضاً نتكلم عن أدوارهم ومكانتهم داخل مختلف المصالح والمكاتب التي يعملون بها، وأثناء العمل في ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع، والتي له عدة مستويات والموضحة كالتالي:

1/ الصراع على مستوى الفرد:

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية أخذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات ويحدث أيضاً الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين ببين عمل شئيين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف (1).

1- رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية، في اتحاد القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 286-287.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاثة مستويات نذكرها كآتي:

- **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.
- **عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.
- **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها البعض، أو التعتذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف:

✓ أهداف متعارضة ذات مزايا فقط.

✓ أهداف متعارضة ذات عيوب فقط.

2/ الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات، وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات، والتباين في الأهداف، والمستوى الثالث هو الفرق الإدراكية.

3/ الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم، مما يؤدي إلى عدم الرضا للفئات الأخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة.

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز

المطبق في المنظمة (1).

ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

✓ **الصراع الأفقي:** ويحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

✓ **الصراع العمودي:** يحصل الصراع بين المشرف والمسؤول وتابعه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

➤ الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى).

➤ الصراع بين الإدارات الوظيفية.

➤ الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

➤ الصراع بين الموظف ورئيسه، أو الإدارة والأخرى في التنظيم نفسه (2).

✓ **الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين:** يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة، أو في مجال اتخاذ

القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل إنجازه المطلوب (3).

1- محمد حسن حمادان: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، التوتر الأزمات الصراع، تغيير الوقت، التنمية

الإدارية، الجودة الشاملة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص83.

2- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص482.

3- نظير جاهل: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص95.

ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية، وبين من يمتلكون الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات (1).

✓ **صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة:** حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

✓ **بنائية التنظيم:** عدم التجانس في العمالة وأساليب الإشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، ونظام الأجور وأشكال الضغط والنفوذ المستخدم، وقد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف وعمليات تصارعيه.

✓ **صراع تغير السلوك:** لعب أدوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي إلى خلق أنماط صراع وتوترات.

✓ **صراع تباين الجماعات:** تباين جماعة النفوذ والسلطة، وهذا ما يحدث بين الإدارة والعمال (2).

2.3 مراحل الصراع التنظيمي:

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

1/ **مرحلة الصراع الضمني:** يكون هناك مصدر أو سبب للصراع، ويحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً (3).

وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل وأساسيات التنظيم غير المحددة،

1- بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيح، 2005، ص20.

2- سامح عبد المطلب عامر وآخرون: إدارة التفاوض، ط1، دار الفكر للنشأرين وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص86-87.

3- محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص225.

وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول الأهداف، وصعوبات الاتصال، والقيم لأفراد التنظيم (1).

2/ **مرحلة إدراك الصراع:** يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع (2).

وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث أن المعلومات تلعب دورا هاما بين الأفراد والجماعات.

وذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد يقلل التعاون بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا.

3/ **مرحلة الشعور بالصراع:** وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال القلق، المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه (3).

4/ **مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد والجماعة للعمل هنا الصراع بشكل ظاهري، ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعداوات والمشاحنات العلنية التي تحترمها القواعد التنظيمية.

1- سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار البتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص219.

2- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة، ص485.

3- خليل حسن الشماع، خيضر كاظم وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000، ص300.

وتعتبر مرحلة قصيرة، والملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع، وتكون فيها مطالب متباينة.

حيث يقوم كل طرف بالرد علنا على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى.

4/ آثار الصراع التنظيمي وفوائده:

أولا/ الآثار الإيجابية:

من بين بعض الآثار الإيجابية نجد (1):

- 1) ينمي الحماس والنشاط لدى الفرد للبحث عن أساليب أفضل، يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحن الهمم ويشد العزائم.
- 2) يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم معالجتها.
- 3) يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
- 4) عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة.
- 5) يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز.
- 6) يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين.
- 7) باعتبار الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا عديدة ودائمة للاتصال.
- 8) يشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية.

1- حريم حسن: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص34.

- (9) أنه يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
- (1) يزيد من أوتوقراطية القيادة، فأفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع هذه الحاجة إلى قيادة حازمة فوسائل الديمقراطية والخلاف تكون أقل جاذبية لديهم.
- (2) يركز أفراد الجماعة على الأداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور بحيث يكون الشعار "لا وقت للتراخي أو التبديد".
- (3) قد يستخدم الصراع كأداة فعالية للرقابة، بحيث أن جانبا كبيرا من العملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع، مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب فهو محاولة لخلق الصراع في العالم الإدراكي للشخص ما بين الحصول على مبتغاه والنجاة من العقاب (1).

ثانيا/ الآثار السلبية:

حيث يرى أصحاب النظرية التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي، ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة، نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه ومن هذه الآثار نجد:

(1) قد يدفع كل طرف من الأطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة.

(2) يبديد الطاقات عن مصلحة المنظمة.

1- زويلف مهدي والعضايلية علي: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص198.

- 3) يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- 4) يهدم ولاء الأفراد والجماعات، وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إهمال الآلات أو إخفاء المعلومات.
- 5) يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- 6) انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- 7) التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.
- 8) يكون موجها حول أبعاد الأفراد عن المسائل الجوهرية الهامة.
- 9) خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين.
- 10) تزايد العداء نحو الاتجاهات السالبة، بحيث تنظر الجماعات المتنافسة لبعضها، نظرة عداء، وتركز على السلبيات ونقاط الضعف.
- 11) تفشي استخدام الصفات السلبية.

5) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تلعب إدارة المنظمة دورا فعالا في تحديد حجم الصراع، وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من أثره الإيجابي لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد أسهمت استراتيجيات الاتصال في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال، من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع، فقد اعتدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة

منها (السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءً على افتراضات كانت سائدة آنذاك)، ويمكن تلخيصها بالآتي (1):

(1) يمكن تجنب الصراع.

(2) الصراع ظاهرة سلبية.

(3) يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.

(4) يترب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به.

أما في ظل النظريات الحديثة فقد ظهرت مجموعة أخرى، من الافتراضات هي مغايرة للافتراضات التقليدية يمكن تلخيصها بالآتي:

(1) الصراع أمر لا مفر منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.

(2) يعد الصراع أمراً أو عنصراً أساسياً في التغيير.

(3) يحدث الصراع بناءً إلى ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.

(4) يحقق الصراع العديد من النتائج الإيجابية.

(5) غياب الصراع يعد ظاهرة غير صحية.

(6) يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

وبناءً على تلك الافتراضات أصبح ضرورياً اعتماداً مدخل جديد لإدارة الصراع، باستخدام

استراتيجيات مختلفة، والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة، فضلاً عن قدرتها

في السيطرة على الصراع، ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات بالآتي (2).

1- علي أمل محمد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال

العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد 22، 2008، ص 210.

2- Hodge, et Anthonj : ByctW, 1991, p551.

1. **استراتيجية استخدام القوة أو السلطة (الإخماد):** تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.
2. **استراتيجية التلطيف:** تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤزراتهم باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشية مع بعضهم بسلام.
3. **استراتيجية التجنب:** تعني محاولة تحويل الاهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.
4. **استراتيجية التسوية:** تعد وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع ويتم فيها التواصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة، وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جدا وتتطلب حولا سريعة.
5. **استراتيجية تدخل الطرف الثالث:** تعني تدخل جهة تالفة ليست هي طرف في النزاع لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديرا أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاع، ومن أصحاب السمعة الجيدة.
6. **استراتيجية الانضمام:** تعني ضم الأطراف المتصارعة إلى جماعة أو مجموعة جيدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكليف تفاعل أطرافها.
7. **استراتيجية العملية الديمقراطية:** تنفذ عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات والمؤتمرات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.
8. **استراتيجية تبادل الوظائف:** تنفذ عن طريق تبادل الوظائف باشتغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر المتصارع معه، حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكن أن يفهم المهمات والمشكلات

والاتجاهات، ويكون على الاطلاع مباشر بمجريات الأمور، مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة، وبإمكان إزالة بعض الظروف التي تتسبب في الصراع.

9. استراتيجية التعاون: تسعى إلى عمل الجماعات بشكل متناغم، من أجل بلوغ الهدف، فيؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة وتتطلب هذه الأخيرة قناعة الأفراد الذين يستخدمونها، بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها كمعركة لا بد من الفوز فيها،

10. استراتيجية المجابهة: تتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو تسوده العواطف أو الضغوط محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن أذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

11. استراتيجية توسيع الأهداف: تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الأهداف الحالية، حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية، وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

وقد تستخدم المدراء أكثر من استراتيجية في إدارة الصراع، بأن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع وطبيعة الموقف وقدرة المدراء على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

6) تقنيات إدارة الصراع التنظيمي.

من التقنيات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراعات ما يلي (1):

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 الإدارية 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 للتظلم على مختلف المستويات، إن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة التي تتزايد في حالة انعدام هذه الوسائل.
- (6) زيادة التفاعل بين الموظفين.
- (7) توحيد معايير التقويم وأسس توزيع المكافآت.
- (8) دمج الوحدات الإدارية المتصارعة.
- (9) ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المتعارضين.
- (10) القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين.
- (11) الاهتمام بوجود آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات.

7) النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

أ/ النظرية التقليدية للصراع:

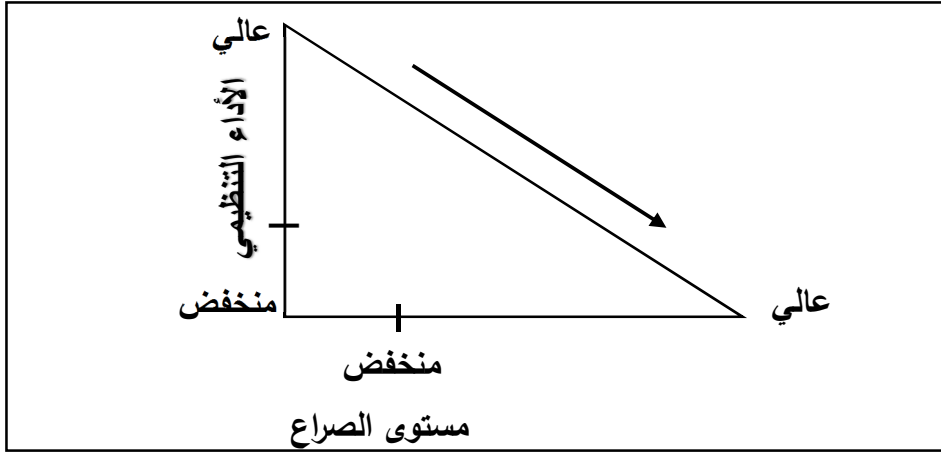
يعتبر أصحاب هذه النظرية أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم التحدث عنها وتجاهلها (1). وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع، وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

وتفترض هذه النظرية بأن الأداء التنظيمي قد انخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع، وهو ما يتضح من الشكل رقم (1،2): (2).

1- العشر زياد يوسف: الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع2، م1، ص ص40-60، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، 2005، ص43.

2- جبر أحمد وعبد المحسن جودة: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، المقصورة الجمهورية، مصر العربية، 1999، ص249.

الشكل رقم (4) وجهة النظر النظرية التقليدية للصراع (1):



ب/ النظرية السلوكية للصراع:

وتبنى أصحاب هذه النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا التعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة (2).

ج/ النظرية الحديثة (التفاعلية) للصراع:

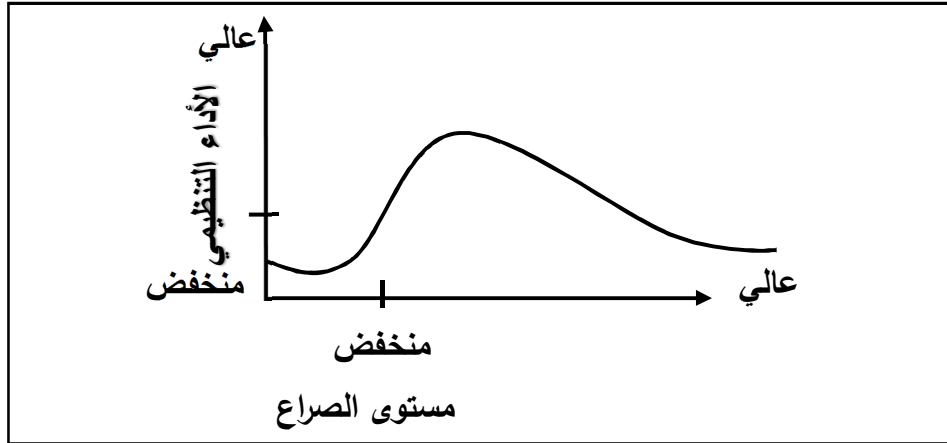
يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة، وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصة عندما نجد ال مديريين أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما نلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي غلى التقدم والتطور والتغيير (3).

1- جابر أحمد وعبد المحسن جودة: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، المقصورة، مصر، 2005، ص249.

2- المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص310.

3- المعشر، مرجع سابق، ص43.

الشكل رقم (5) وجهة النظر الحديثة للصراع:



وفي الجدول التالي بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة اتجاه الصراع التنظيمي (1).

الشكل رقم (6) وجهة النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة:

الاتجاهات الحديثة		المدرسة السلوكية		المدرسة التقليدية		بيان
محرك للإبداع	ضروري	داخل في تركيب التنظيم	طبيعي	دخيل	غياب	طبيعة الصراع
عوامل موقفية وشخصية		عوامل تنظيمية		عوامل شخصية		أساس الصراع
ضار	مفيد	مفيد	ضار	ضار		خصائص الصراع
الجميع		الجميع عرضة له		مثير للمتاعب		أطراف الصراع
تطوير		تنافس		تدمير		نتائج الصراع
الشجع أحيانا		القبول		الرفض		ردة فعل الإدارة
كيفية الاستفادة منه		علاج		تفادي		طريقة المواجهة
التعاون		التفاهم		السلطة البيروقراطية		دور الإدارة

1- عبد الوهاب محمد علي: دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م20، عدد4، ص 202-220، الإدارات العربية، 1998، ص20.

خلاصة الفصل:

يعد الاتصال عنصر أساسي في حياة المنظمة ككل، إذ أنه العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين الأشخاص في مختلف المجالات والميادين، وتتم ذلك بالوسائل المختلفة للاتصال سواء مكتوبة أو شفوية أو تصويرية، ولذلك تم تناوله من جميع جوانبه، فإن غياب هذا الاتصال يؤدي إلى ظهور ما يعرف بالصراع التنظيمي والذي يعتبر ظاهرة غير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية، وبالتالي يجب القضاء عليها، ولو هذا ممكنا من الناحية العملية، لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراعات التنظيمية، وإدارة الصراعات التنظيمية لا بد من إيجاد حلول لصراعات الأفراد المنحدرة في أذهانهم ونفوسهم، ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف، ولا سيما المتصارعة من أجل خلق ثقافة الحوار والنقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات.

الفصل الثالث: المعالجة المنهجية للموضوع.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى عرض الجانب النظري في الفصلين السابقين من أساسيات حول الاتصال من خلال الفصل الأول، ودوره في خلق الصراع التنظيمي من خلال الفصل الثاني، وتناول النظريات التي تناولت هذه الظاهرة، وكذلك جملة الدراسات السابقة التي تنوعت دراساتها.

ومن أجل توضيح المفاهيم أكثر، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط بعض المفاهيم التي استعملناها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة حالة منظمة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CNAS بالطارف.

وسنطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام للمنظمة وهيكلها التنظيمي وأهدافها وأهميتها، وكذا تقييم واقع الاتصال وعلاقته في خلق الصراع التنظيمي بهذه المنظمة.

1) المنهج المستخدم:

بما أن غياب المنهج يؤدي بالبحث إلى الفرضية والوصول إلى المعرفة غير العلمية، فإننا نجد في جل الدراسات والبحوث باختلاف مجالاتها تعتمد على المناهج العلمية، فلا يخلو أي بحث في إعداده من اتباع منهج معين، فالبحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط، بل يخضع إلى تصنيف وتحليل لهذه البيانات.

المنهج هو: بالرغم من تعدد تعريفات العلماء لكلمة منهج، ولكن أصل الكلمة هو " أنه الطريقة المتبعة في دراسة وتحليل موضوع معين، أو هو مجموعة الخطوات المتبعة في تفسير وتحليل ظاهرة ما.

وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة علاقة الاتصال بخلق الصراع التنظيمي، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لملاءمة طبيعة الموضوع.

- **المنهج الوصفي:** وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

(2) أدوات جمع البيانات:

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة قمنا باختيار الأدوات

التالية:

- **الملاحظة:** تعد الملاحظة من أكثر الأدوات أهمية لإثبات الحقائق لأنها تفسيرية بطبيعتها إلى

جانبا كونها وصفية، فهي تعتمد على الحس والعقل والنظر في الظاهر والكامن (1).

- وهي وسيلة من وسائل البحث العلمي، من خلالها نلاحظ بعض الظواهر بهدف جمع وتصنيف

وتحليل الحقائق التي يستقيها الباحث من الحقل الاجتماعي، بعد فحصه وملاحظته وتحليل

جوانبه المختلفة ويستعمل الباحث بصره وإدراكه وخبراته وتجاربه السابقة في اختبار المعلومات

والحقائق والظواهر التي يلاحظها في الميدان الاجتماعي قصد الدراسة والتحليل (2).

وقد طبقنا الملاحظة بعد الوقوف على طبيعة الاتصال والصراع التنظيمي بمنظمة الضمان الاجتماعي

لغير الأجراء، والوقوف كذلك على طبيعة العلاقة بين مختلف العاملين بها.

1- عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، مصر، 1999، ص129.

2- مجدي عبد الغني: منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات، التقنيات، المقالات، دار الطبعة، بيروت، ط1،

2007، ص117.

● **المقابلة:** هي إحدى وسائل جمع المعطيات والبيانات، وإن ما يميز المقابلة هو كونها بالأساس مسعى كلامي محادثي بين الباحث والمبحوث في إطار تفاعلي معين، حيث تعطى للمبحوث الحرية معينة في الإدلاء برأيه والتعبير عن تمثلاته لهذه المسائل، من دون أي توجيهية في الإجابة، وهذا ما يجعل المقابلة تختلف تماما عن الاستمارة، ويمكن أن نعرفها بأنها "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث (1).

- وإن مسعى الاتصال هنا يكون بين الباحث والمبحوث، حيث يتحاوران في مسائل معينة مرتبطة بأهداف البحث، ويريد الباحث من خلالها أن يعرف رأي المبحوث حول هذه المسألة ويعطيه الحرية في إبداء ما يحمل من أفكار وتصورات عن هذه المسائل.

- وتم إجراء المقابلة مع: المدير العام للمنظمة، ورؤساء الأقسام، و10 من الموظفين.

(3) تحديد العينة:

تعتبر العينة من أهم عناصر البحث، ولذلك من أهم المراحل الهامة لبحث، ونجد أن الباحث عند اختياره وتحديد مشكلة البحث يفكر في العينة التي يطبقها أو يستخدمها في دراسته، والأهداف التي يضعها في دراسته.

وتعرف العينة: بأنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي، وهناك أساليب مختلفة يتم عن طريقها اختبار أفراد العينة لذلك يجب أن نضع في الاعتبار عددا من الخطوات عند اختيار عينة البحث وتتمثل في:

1- أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تحريات علمية، ترجمة صحراوي بوشرف كمال، سبعون سعيد، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص204.

- (1) تعريف المجتمع.
- (2) تحديد خصائص المجتمع.
- (3) تحديد حجم العينة.
- (4) اختيار العينة الممثلة للمجتمع.

وتم اختيار العينة كما يلي المدير العام للمنظمة، ورؤساء الأقسام، و10 مفردات من الموظفين.

(4) مجالات الدراسة:

أ/ المجال المكاني:

تما هذه الدراسة في منظمة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CNAS، والتي يكون مقرها في

ولاية الطارف.

تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص،

طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي

للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

مهام الصندوق:

□ تسيير أداوات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، والوفاة) وكذا حوادث العمل

والأمراض المهنية

□ تسيير المنح العائلية لحساب الدول

- ❑ تحصيل الاشتراكات
- ❑ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
- ❑ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
- ❑ المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ❑ تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- ❑ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- ❑ القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي
- ❑ تسيير صندوق المساعدة والنجدة
- ❑ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج
- ❑ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم

ب/ المجال الزمني:

مرت بمرحلتين هامتين:

- المرحلة الأولى:

وتم فيها اختيار الموضوع وقراءة وجمع الكتب والمراجع الخاصة بهذه الظاهرة.

- المرحلة الثانية:

تمت هذه الدراسة الميدانية والتي استمرت من 20 أكتوبر 2017 إلى غاية 15 أبريل 2018، حيث تم فيها إجراء المقابلة من أجل طرح الأسئلة، وهذا من أجل جمع عدد كافي من الأجوبة لخدمة البحث، وأخيرا تحليل البيانات المجموعة من المقابلات.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى كل ما يتعلق بموضوع الدراسة من الناحية الميدانية، من خلال معرفة المنهج المعتمد، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعطينا وقائع حقيقية حول الموضوع من خلال ملاحظة الظاهرة عن قرب في ميدان الدراسة، وتم الاعتماد على الاستمارة من أجل البحث عن المصدقية أكثر، وذلك من خلال الوصول إلى أكبر قدر من المبحوثين.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير النتائج والمعلومات:

تمهيد:

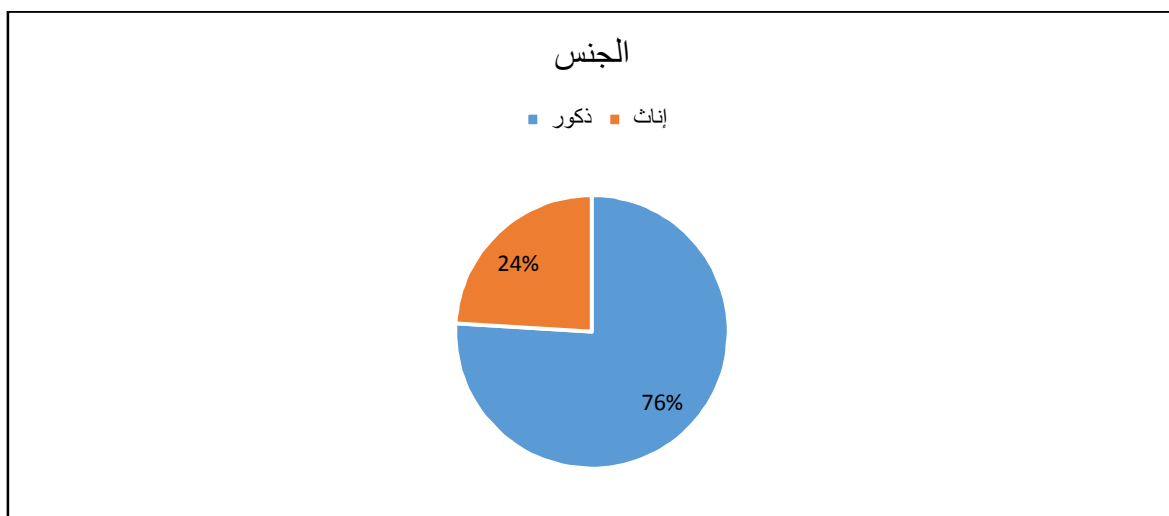
من خلال هذا الفصل سنقوم بتفريغ الاستمارات، ومعالجتها إحصائياً بالاعتماد على SPSS، للحصول على معلومات إحصائية تمثل أسئلة الاستمارة بطريقة دقيقة، وسيتم تفسير النتائج ومعرفة الأسباب الخفية وراء كل عنصر من العناصر، ونهاية جملة هذه التحليلات والتفسيرات سنقدم النتائج النهائية للموضوع.

1) عرض وتحليل البيانات:

أولاً/ البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب السن.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	76 %
أنثى	07	24 %
المجموع	30	100 %



من الجدول رقم (01) يتضح أن الذكور عددهم 23 بنسبة 76 %، أما الإناث فعددهم 7 بنسبة 24 %، فمجموعهم 30، ومنه نستخلص أن نسبة الذكور المبحوثين عددهم يفوق عدد الإناث ويمثل الأغلبية.

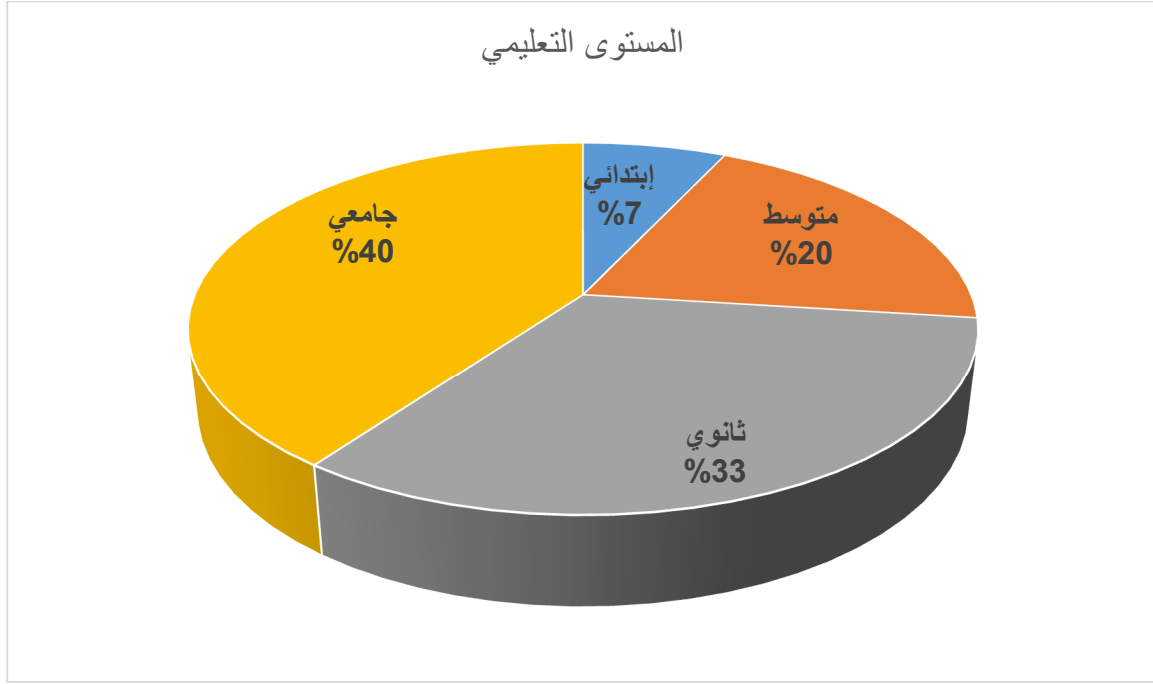
الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة %
(30-20)	09	30%
(40-30)	15	50%
(أكبر من 40)	06	20%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (02) يتضح لنا أن سن العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم ما دون 20 حيث يمثل العمال الذين أعمارهم ما دون 30 سنة عمال بنسبة 30%، والعمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة عمال بنسبة 50%، والذين تتراوح أعمارهم أكبر من 40 سنة، عددهم 6 بنسبة 20%، ونستخلص أن أغلب العمال هم من الفئة العمرية الثالثة، بحيث يمثل عددهم نصف المبحوثين، وفيوزع عن الفئة الأولى والثانية.

الجدول رقم (03): يوضح العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى	التكرار	النسبة %
الإبتدائي	02	7%
المتوسط	06	20%
الثانوي	10	33%
الجامعي	12	40%
المجموع	30	100%

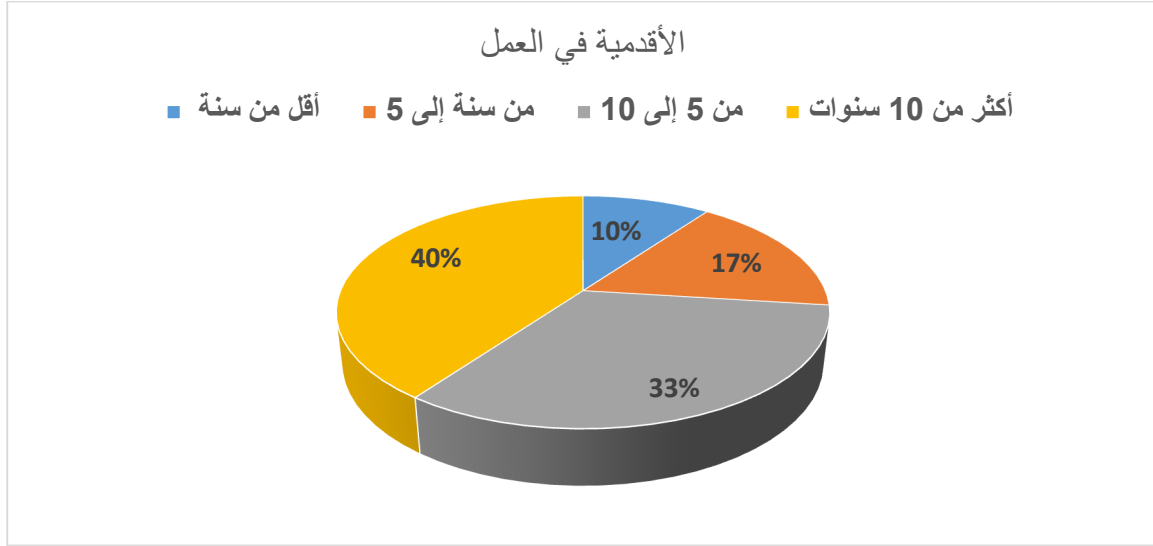


من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا أن مستوى العمال المبحوثين مقسم عن ثلاثة مستويات، متوسط، ثانوي، جامعي، فلدينا مستواهم متوسط بنسبة 20%، وعمال مستواهم ثانوي بنسبة 33%، وعمال مستواهم جامعي بنسبة 40%.

ومنه نستخلص أن أغلب موظفي لديهم مستوى حيث أن الأغلبية يتراوح مستواهم بين الثانوي والجامعي، وهذا يعطي لنا مؤشر جديد، بأن في مؤسستنا العمومية لدينا موظفين مؤهلين، وعلى كفاءة عالية، إلا أن ذلك لم يساعد في خلق كفاءة عالية ومن خلق استراتيجية فعالية للاتصال داخل المؤسسة CNAS.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	03	10%
من سنة إلى 5 سنوات	05	17%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	33%
أكثر من 10 سنوات	12	40%
المجموع	30	100%



من الجدول رقم (04): يتضح لنا أن العمال المبحوثين اللذين لديهم أقل من سنة هم 03 بنسبة 10%، وأيضا بالنسبة للفئة من سنة إلى 5 سنوات 05 بنسبة 17%، والعمال من 5 سنوات إلى 10 سنوات هم 10 بنسبة 33%، والعمال اللذين هم أكثر من 10 سنوات هم 12 بنسبة 40%.

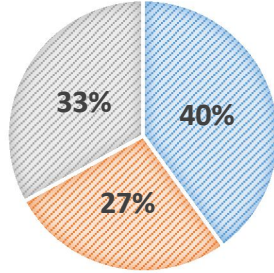
نستخلص من الجدول أن أغلب المبحوثين لديهم سنوات طويلة في العمل، ومن جهة أخرى نستطيع أن لديهم الخبرة والمهارة اللازمة في العمل، ويكونوا على دراية أكبر بالمؤسسة، وإدارتها وجميع شؤونها، إلا أنه بظهور فروقات دفعتهم إلى الصراع داخل مؤسستهم.

الجدول رقم (05): يوضح أسباب عدم فهم الرسالة:

السبب	التكرار	النسبة %
عدم فهم لغتها	12	40%
عدم ثقتك في مصدر المعلومة	08	27%
الرسالة تحتوي على أكثر من موضوع	10	33%
المجموع	30	100%

سبب عدم فهم الرسالة

الرسالة تحتوي على أكثر من موضوع ■ عدم ثقته في مصدر المعلومة ■ عدم فهم لغتها ■



من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن عدم فهم الرسالة يرجع إلى السبب الأول الذي كانت النسبة فيه وتمثل في 40%، كما تمثل عدم ثقته في مصدر المعلومة بنسبة 27%، وعنصر الرسالة تحتوي على أكثر من موضوع كان بنسبة 33%.

نستخلص من خلال الجدول أن النسبة المرتفعة في عنصر عدم فهم اللغة، لأن بعض الرسائل تأتي في شكل غامض، أي أنه لا يظهر الطلب مباشرة، بل يستدعي من المستقبل تحليلها والسؤال عنها لتنفيذه، خاصة إذا كان مستوى العامل متوسط، فعليه أن يتعامل برسائل تتماشى ومستواه الدراسي.

الجدول رقم (06): يوضح التلاعب في كلمات الرسالة أو المعلومة:

التلاعب بكلمات الرسالة	التكرار	النسبة %
نعم	20	67%
لا	10	33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد إجابات المبحوثين بعم هو 20 بنسبة 67%، وعدد إجابات بلا هو 10 بنسبة 33%، فإن هذا يتوقف عن الشخص الذي ينقل المعلومة من المرؤوسين، فأحيانا ستناسى عنصر معين، أو يعتبره عنصر آخر، ومن هنا فإن الرسالة لا تصل كما يجب أن تصل في قالبها الأولي، فإن وصولها للمستقبل بهذه الصورة تدفعه لعدم الرد عليها، كما هو مطلوب منه.

الجدول رقم (07): يوضح مرور الرسالة بعدة مستويات:

المفردة	التكرار	النسبة %
تغير جوهرها	18	60%
تراجع دقتها وأهميتها	12	40%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن مرور الرسالة بعدة مستويات داخل المؤسسة يؤدي إلى تغير

جوهرها أي موضوعها الأصلي وذلك بنسبة 60%، وكذا تراجع دقتها وأهميتها وذلك بنسبة 40%.

ونلاحظ أن الرسالة فعلا عندما تمر بعدة مستويات، فإن كل مستوى يترجم الرسالة حسب سلطتها وصلاحياته، أي أنه كلما انتقلت الرسالة من مستوى لآخر، كلما تراجع أهميتها ودقتها، بتصبح رسالة عادية، لا تتطلب جهدا مبدولا للقيام بها وتطبيقها، وأيضا فإن عدم اتصال المستقبل بالمرؤوس مباشرة يفقدهم الحلقة الاتصالية.

الجدول رقم (08): يوضح وجود الصعوبات الإدارية التي يواجهها العامل:

المفردة	التكرار	النسبة %
نعم	25	83%
لا	05	17%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (08) وجود صعوبات إدارية يعاني منها العامل داخل مؤسسته، وهذا ما أدى إلى

عرقلة الاتصال بينه وبين زملائه، ومرؤوسه فإن المشاكل الإدارية تخلق لدى العامل صفة التخلي عن

أنشطته، لأنه يحس بالملل، وكذلك الهروب من الصراعات.

الجدول رقم (09): يوضح الصعوبات التي يعاني منها داخل CNAS:

الصعوبة	التكرار	النسبة %
صعوبات تنظيمية	08	27%
صعوبات نفسية	07	23%
صعوبات مادية	15	50%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (09) أن العامل داخل مؤسسة CNAS يعاني من جملة من الصعوبات الإدارية التي عرقلت عملياته الاتصالية، وقد ارتكزت هذه الأسباب في الصعوبات التنظيمية 08 بنسبة 27%، وكذلك الصعوبات النفسية 07 بنسبة 23%، والصعوبات المادية 15 بنسبة 50%.

ونستنتج من هذا الجدول أن العامل لا ينفصل اتصاليا عن مؤسسته، بل هناك حواجز وصعوبات تقف أمامه، تجعله يعجز عن ممارسة نشاطاته الاتصالية، ويتعامل مع زملائه ومرؤوسه بطريقة عادية.

الجدول رقم (10): يوضح أسباب انفصال العامل اتصاليا عن مؤسسته:

العبرة	التكرار	النسبة %
الاختلافات والفوارق في السن	08	27%
الدخل	09	30%
الثقافة	05	17%
بيانات الرتبة الوظيفية	08	27%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (10) أن هناك جملة من الأسباب التي تجعل العامل لا يتفاعل مع من حوله من العاملين داخل المؤسسة، وهذا ما أثبتته الإحصائيات الموجودة في الجدول والتي تمركزت في الاختلافات والفوارق في السن بنسبة 27%، وكما نجد الدخل بنسبة 30%، ونجد الثقافة بنسبة 17%، ونجد بيانات الرتبة الوظيفية بنسبة 27%.

ونستخلص من الجدول أن جملة هذه الأسباب تجعل من الإنسان يتهرب من الوقوع في احتكاك مع غيره، خاصة إذا تعلق الأمر بالفوارق في السن، فإن الصغير لا يستطيع التعامل مع من يكبره سنا كما يتعامل مع أترابه، وكذلك فإن القيم ليست نفسها، وكذلك طريقة التفكير، وإذا نظرنا للدخل فهناك من يتباهى بمركزه ولا يبالي بالآخرين وإذا نظرنا للثقافة فإن مؤسسة CNAS تشتمل على نسق واسع من الثقافة لأن كل عامل ينحدر من أسرة مختلفة، ومن مجتمع مختلف فإن اختلاف الثقافات يؤدي بالإنسان إلى العزلة خير من الدخول في المشاحنات.

الجدول رقم (11): يوضح غياب الدوريات الإدارية مع العال:

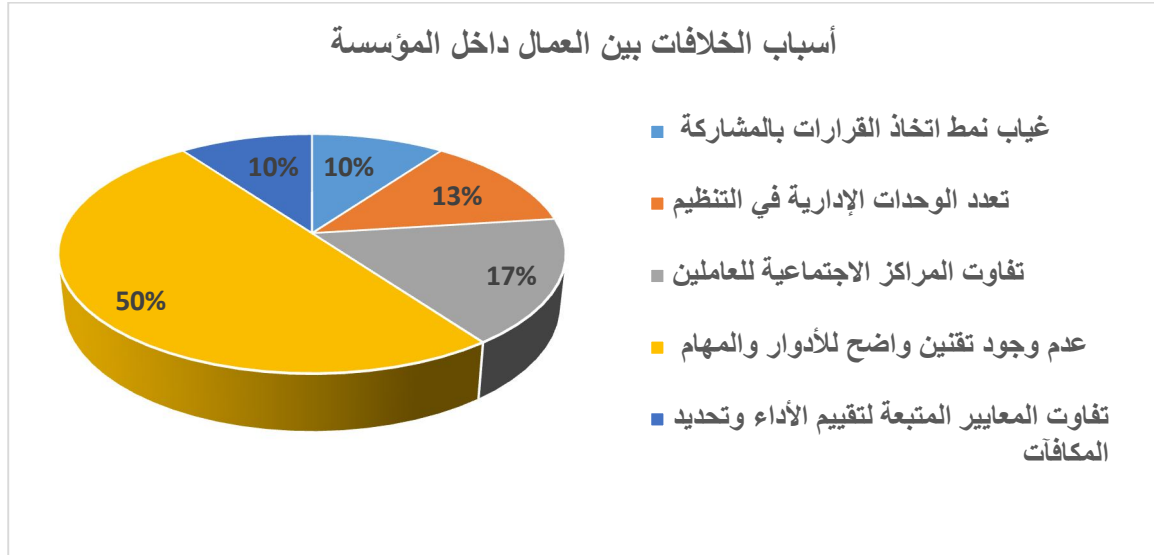
النسبة %	التكرار	العبارة
83%	25	نعم
17%	05	لا
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول أن غياب الاجتماعات الدورية وكان التركيز على عبارة نعم بنسبة 83%، وعبارة لا بنسبة 17%.

ونستخلص أن غياب هذه الدوريات في بعض الأحيان يكون العامل في حاجة ماسة إلى مثل هذه الدوريات، إلا أن انعقادها لا تتلاءم والظروف الطارئة عليه، وبالتالي أن العامل يكتفم هذه المشاكل ولا يصرح بها ويصبح معزولا عن مؤسسته، لأنه يحسب بأنه لا أحد يفكر فيه وفي انشغالاته، وبالتالي يرفض فكرة توجيه رسالة للمرؤوس ليخبره عن هذه المشكلات.

الجدول رقم (12): يوضح أسباب الخلافات بين العمال داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	العبرة
10%	03	غياب نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة
13%	04	تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم
17%	05	تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين
50%	15	عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام
10%	03	تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت
100 %	30	المجموع



يوضح الجدول أن من بين أسباب كثرة خلافات العامل داخل المؤسسة هو عدم وجود تقنين واضح للمهام والأدوار وهذا بنسبة 50 %، وكذلك غياب نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة بنسبة 10 %، وتعدد الوحدات الإدارية في التنظيم بنسبة 13 %، وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين بنسبة 17 %، وتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت بنسبة 10 %.

ونستخلص أن عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام، فالعامل عندما يجهل مهمة الموكلة إليه فإنه يستطيع تنفيذها، وهذا ما يوقع في صراع لأن عدم فهم الشيء يجعل الإنسان دائماً في حيرة ودهشة حول كيفية القيام به، وعندما لا يجد العامل من يصغي إليه ويوجهه، فإنه يلتزم الهروب بدل الاتصال

معهم، وإذا فرض عليه القيام بدوره فإن هذا يخلق في نفسيته الغضب والشحناء ويدفعه للدخول في مشاحنات مع من حوله.

الجدول رقم (13): يوضح علاقة نقص الموارد وتقاسمها ونشوء الصراع:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	21	70 %
لا	09	30 %
المجموع	30	100 %

يوضح الجدول بأن نقص الموارد وتقاسمها بين العمال يؤدي إلى نشوء الصراعات فيما بينهم، وذلك ما كانت الإجابة بنعم بنسبة 70 %، وكانت الإجابة بلا بنسبة 30 %.

ونستخلص أن الإنسان بطبعه لا يحب من يقاسمه في ممتلكاته فنحن دائما نحب كل شيء كملكية شخصية، وخاصة إذا كان من يقاسمك غريب عنك، ويختلف معك في جملة من الظروف، فهناك أناس انتهازيين لديهم رغبة التملك، حيث لا يترك لزميله الفرصة للحصول على حصته أو نصيبه، فإن ظهور مثل هذه الصفات داخل المؤسسة تدفع إلى ظهور المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

الجدول رقم (14): يوضح الدوافع الشخصية وعلاقتها بصراع العامل:

العبارة	التكرار	النسبة %
غياب الحوار	12	40 %
انعدام الروح الجماعية	08	27 %
غياب النشاطات الاجتماعية	10	33 %
المجموع	30	100 %

يوضح الجدول أنه من بين الأسباب والدوافع التي تتولد في شخصية الفرد وتجعله يميل للصراع هو غياب الحوار بنسبة 40 %، وانعدام الروح الجماعية بنسبة 27 %، وغياب النشاطات الاجتماعية بنسبة 33 %.

ونستخلص أن كل هذه الدوافع تدفع بالفرد للميل إلى الصراع والدخول في مشاكل إدارية، فغياب الحوار أمر مهم داخل المؤسسة، فالإنسان بطبعه يميل إلى الحديث وتبادل الكلمات، فهل يمكن للإنسان أن يعيش بعيداً عن فطرته، فغياب الحوار يولد لدى الشخص الأنانية والانطواء، وهذا ما يؤثر على المؤسسة، فإن الحوار هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن من خلاله أن يعبر العامل عن مشاكله وانشغالاته، وفي المقابل يجد من يصغي إليه ويوجهه، وكذلك غياب الروح الجماعية فكما انعدم هذا العنصر كلما صاغت داخل المؤسسة عنصر الفردية والمصلحة الشخصية، فالمؤسسة هي عبارة عن بناء متكامل يجب أن يكمل كل عنصر الآخر، فغياب النسق الجماعي داخل هذه المؤسسة يؤدي إلى اختلالها وغياب النشاطات الاجتماعية يؤدي غياب الاتصالات غير الرسمية، فتصرف العامل برسمية دائماً يشعره بملل ويبعده عن ولائه لهذه المؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح سبب الصراع مع العمال هو:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	24	80 %
لا	06	20 %
المجموع	30	100 %

يوضح الجدول أن اصدار المدير لقراراته النازلة للعاملين بصرامة يؤدي إلى ظهور الصراعات وهذا ما أكدته العبارة نعم بنسبة 80 %، وعبارة لا بنسبة 20 %.

ونستخلص أن تعامل المدير أو المرؤوس بصرامة غي إصدار قراراته للعمال يؤدي به إلى الدخول معهم في خلافات، لأن العامل من جراء هذا الأسلوب يحس وكأنه عبد لهذا المرؤوس، وليس عنصرا داخل المؤسسة، فإن الإنسان عندما يشعر بالعبودية وأنه تحت الضغط يبحث دائما عن التحرر، وهذا التحرر يحصل عليه من خلال التنفيس عن نفسه، حيث يفرغ شحنه غضبه في الصراخ أن التحدث بصوت مرتفع وأحيانا يصل إلى استعمال كلمات مسيئة للمرؤوس، وأحيانا تصل إلى طلب الاستقالة، لأن العامل دائما يبحث عن من يشجعه في عمله، وليس من يكبح نشاطاته ويعرقله.

الجدول رقم (16): يوضح تصرف المرؤوس بتعالى وتكبر وشعور العامل:

العبارة	التكرار	النسبة %
التهميش	12	40 %
عدم اندماجك داخل المؤسسة	10	33 %
الإحساس بالدونية	08	27 %
المجموع	30	100 %

يوضح الجدول أن تصرف المرؤوس أو المدير بتعالى وتكبر مع العامل يؤدي به إلى الشعور بالتهميش بنسبة 40 %، وعدم اندماجه للمؤسسة بنسبة 33 %، والإحساس بالدونية بنسبة 27 %.

ونستخلص أن شعور العامل بالتهميش يفقده الرغبة في القيام بواجباته، لأنه لم يحصل على حق من حقوقه، والإنسان عندما يحس بالغبية عن الوكر الذي يسكنه أو يعمل فيه، يصبح غريبا عنه، وهذا السلوك يدفعه إلى غياب ما يسمى بالشعور بالولاء التنظيمي، أي عندما يحصل على فرصة عمل أفضل عن عمله بهذه المؤسسة يتركها ويهجرها، وأيضا إذا نفذ العامل مهامه دون اتقان، فهذا يدفعه إلى ارتكاب جملة من الانحرافات منها، البحث عن الرشوة والسرقعة، وغيرها من الانحرافات الأخرى.

الجدول رقم (17) يوضح سبب عدم فهم الرسالة الموجهة للمرؤوس:

النسبة %	التكرار	العبرة
27 %	08	سوء طباعة الرسالة
23 %	07	طول مدة وصول الرسالة
17 %	05	غموض مضمون الرسالة
33 %	10	طبيعة اللغة
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول أن العامل يواجه صعوبة في بعض الأحيان في عدم فهم الرسالة الموجهة إليه وهذا ما أثبتته العبارة سوء طباعة الرسالة بنسبة 27 %، وطول مدة وصول الرسالة بنسبة 23 %، وغموض مضمون الرسالة بنسبة 17 %، وطبيعة اللغة بنسبة 33 %.

نستخلص أن سوء طباعة الرسالة له دور كبير في عدم فهم العامل للرسالة لأن بعض المؤسسات تعتمد أحيانا على طبيعة الحبر والورق الرديئة، مما لا تتضح أحيانا بعض الكلمات والحروف، وخاصة إذا كان التعامل بالفاكس، لأن كتابة سرعان ما تمحي أيضا بالنسبة طول مدة وصول الرسالة، لأنها تفقد أهميتها وفي بعض الأحيان عند وصولها لا تتلاءم وظروف العامل لتنفيذها، ونجد أيضا غموض مضمون الرسالة، فإن بعض العاملين لديهم مستوى تعليمي متدني حيث لا يستطيع فهم بعض المفردات أو الكلمات مما يتطلب طلب توضيح من قبل المرؤوس، كما نجد الذي زاد الأمر صعوبة هو طبيعة اللغة فإن بعض المؤسسات تعتمد على اللغة الفرنسية في إيصال معلوماتها ورسائلها، فإن هذه اللغات تجعل العامل في غموض وحيرة.

الجدول رقم (18): يوضح عدم الاعتماد على وسائل فعالة والصراع التنظيمي:

النسبة %	التكرار	العبارة
83 %	25	نعم
17 %	05	لا
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول أن عدم فعالية الاعتماد على وسائل غير فعالة داخل المؤسسة هو سبب في نشوب

الصراعات بين من بداخلها، وهذا ما أكدته العبارة (نعم) بنسبة 83 %، أو عبارة (لا) بنسبة 17 %.

ونستخلص أن حقيقة عدم الاعتماد على وسائل تتماشى والظروف التي تواكب المجتمع وكذلك رغبة

في التطور دائما تحتاج إلى جملة من الوسائل المتطورة وخاصة منها الاتصالية لأنها العنصر ونقطة

الربط بين جميع المستويات داخل المؤسسة، وغياب هذه الحلقة الضرورية يخلق جوا معكرا داخل

المؤسسة، فالعامل مثلا في بيئته تتعامل بتكنولوجيات حديثة في اتصاله، لكن عندما يلتحق بوظيفة يجد

نفسه في جو مغاير للذي يعيش فيه، وأحيانا يكون العكس، كما يجلب أن تكون هذه الوسائل لها من

يختص فيها ويعرف كيفية التعامل معها ليتمكن من تحقيق أهدافها وأغراضها.

الجدول رقم (19): يوضح الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وأثرها في خلق الصراع:

النسبة %	التكرار	العبارة
60 %	18	نعم
40 %	12	لا
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول أن أغلب مفردات العينة تلاحظ أن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وصعوبة التعامل

معها سببه الرئيسي هو عدم تمكن معظم العاملين استخدامها، وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 60%،

وباقى المبحوثين كانت إجاباتهم بلا بنسبة 40%.

ونستخلص أن عدم تمكن معظم العاملين من استخدامها، وهنا ما أكدته سؤال المستوى التعليمي، فهناك عمال لهم مستوى تعليمي متوسط، حيث لا يستطيع التعامل بدقة مع مثل هذه الوسائل، زد على ذلك خاصة إذا تواجدت فئة الأشخاص القداماء في المؤسسة الذين غلب عليهم طابع الاعتماد على الوسائل التقليدية لكثرة التعامل بها، فلا يمكن بين ليلة وضحايا تغيير النمط الذي اعتاد عليه، زد على ذلك غياب أو إنعدام الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لتكوين عمالها لإستخدام مثل هذه الوسائل، ومعرفة أهدافها وأغراضها المتطورة وما تعود عليه بالفائدة للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال هذه الدراسة جملة من الخصائص التي ميزت مفردات العينة وكانت هذه النتائج قد أجابت عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وخاصة إيجاد الحلول النهائية للسؤال الرئيسي الذي تم طرحه سابقاً، وقد تبلورت هذه النتائج فيما يلي:

- 1) بالنسبة للجنس كانت العينة مركزة على الفئتين بنسبة 50 % ذكور و 50 % إناث.
- 2) بالنسبة للسن كانت العينة مركزة على الفئة العمرية (30-45)
- 3) بالنسبة للوظيفة: قد تمثلت جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- 4) المستوى التعليمي: كانت العينة معظمها من الثانويين والجامعيين.
- 5) الأقدمية كانت من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 60 %.
- 6) بالنسبة للسؤال الفرعي الأول: المتمثل في أسباب عدم فعالية الاتصال داخل CNAS: حيث تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة محاور:
 - أ) أسباب دلالية: وهي متعلقة بالرسالة ولغتها حيث كانت النتيجة بنسبة 60 % لعدم فهم لغة الرسالة ومصطلحاتها.
 - ب) أسباب تنظيمية: وقد كانت النسبة متمركزة في عبارة تراجع دقتها وأهميتها بنسبة 70 %.
 - ج) أسباب متعلقة بجماعة العمل: وقد كانت النسبة متمركزة في عبارة وجود اختلاف في الثقافة بنسبة 50 % وعبارة تباين الرغبة الوظيفية بنسبة 30 %.
- 7) بالنسبة للسؤال الفرعي الثاني: المتمثل في علاقة الاتصال غير الفعال وخلق الصراع التنظيمي.
 - أ) عوامل تنظيمية: وتمثلت في تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين بنسبة 60 %.
 - ب) عوامل شخصية: تمثلت في تضارب المصالح وتعارضها بنسبة 50 %.

8) فيما يتعلق بالسؤال الفرعي الثالث: علاقة الاتصال وخلق الصراع التنظيمي:

أ) المرسل: وتمثلت في تعامل المرؤوس بتسلط وتعالى بنسبة 70 %.

- نتيجة هذا التعامل يشعر العامل بالتهميش بنسبة 60 %.

ب) الرسالة: تمثلت في عدم فهم الرسالة نظرا لغموض الرسالة ولغتها بنسبة 50 %.

- عدم تماشي الرسالة مع عادات وتقاليد المرؤوس بنسبة 70 %.

ج) الوسيلة: تمثلت في عدم فعاليتها والاعتماد على وسائل لا تتماشى والتغيير الاجتماعي

والتكنولوجي بنسبة (نعم) 70 %.

- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وعدم تمكن العامل من استخدامها بنسبة 60 %.

د) المستقبل: وتمثلت في رفض المستقبل للرسالة الموجهة إليه بسبب عدم وجود اجع صدى للرئيس

أو المدير لرسالته حول المشاكل والانشغالات بنسبة 70 %.

- عندما يشعر العامل بعدم الاهتمام فهذا يدفعه لعدم الولاء للمؤسسة بنسبة 70 %.

خلاصة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع دور الاتصال الداخلي في خلق الصراع التنظيمي، والذي تمحور حول إشكالية مفادها ما هو دور الاتصال في خلق الصراع التنظيمي، تمكننا من فهم أهم الجوانب المتعلقة بالاتصال الداخلي والصراع التنظيمي، وقد عرفنا الاتصال على أنه إنتاج وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والمشاعر من شخص إلى شخص آخر، أو من مجموعة إلى مجموعة تقصد التأثير فيها وإحداث إجابات الاستجابة المطلوبة، ويحظى الاتصال بأهمية كبيرة في استمرار بناء المنظمة، فبدونه لا يمكن إصدار قرارات جيدة ذلك أن أي تغيير في الاتصالات يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها، بحيث يجب العناية بكافة عناصر عملية الاتصال، إذ أن التركيز على عنصر دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة فعالية الاتصال.

كما تطرقنا إلى الصراع التنظيمي الذي فرعناه على أنه حالة عدم توازن تتعرض لها المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات، وقد تعرضنا إلى مختلف الاستراتيجيات والأساليب المتبعة لإدارته، وكذا مختلف الأسباب المؤدية لحدوث الصراعات، وحدثت مشاكل في الاتصال منها تكرار الأخطاء في الاتصال يؤدي مع الوقت إلى الصراع التنظيمي.

ومن جهة أخرى فإن الاتصال غير الفعال وسيلة تسمح بنشوء الصراع والتوتر داخل المؤسسة، فهو وسيلة محركة للمشاكل والخلافات داخل المؤسسة. وقد توصلنا إلى إثبات بعض النتائج منها:

- غياب مهارات بعض العاملين الاتصالية الشفوية والمكتوبة والإدراكية.
- عدم وجود توعية بأهمية الاتصال، بسبب عدم وجود هيئة اتصالية تتولى المهمة.
- عدم الاهتمام بالتغذية العكسية.
- غياب الأجواء الترفيهية والتنفسية وخاصة الأنشطة التي تعزز التقاء العمال فيما بينهم وتوطيد العلاقة.
- عدم اهتمام الإدارة في بعض الأحيان إلى معالجة الصراع في مراحله الأولى، ومعرفة أسباب من الأطراف المعنية بالأمر.

قائمة المراجع:

القواميس والمعاجم:

- 1) روجي البعلبكي: المورد الثلاثي، قاموس ثلاثي للغات العربية، انكليزي فرنسي، دار العلم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، ط 04، 2008.
- 2) زيتون وضاح: المعجم السياسي، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق العربي، عمان، 2010.
- 3) عزة عجمان، المفضل، قاموس عربي للتلاميذ و الطلاب، داو هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 4) محمد فريد محمود عزت، قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1984.
- 5) مسعود جبران الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005.

الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2009.
- 2- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 3- أحمد موسى محمد: المدخل للاتصال الجماهيري، المكتبة الزهراء للشرق، المنصورة، 2007.
- 4- أنجيس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة صحراوي و بوشرف كمال، وسبعون السعيد، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- 5- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 6- المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط2، 1995.

- 7- أميرة منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 8- إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في الفعل الاجتماعي، دار المجلد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 9- جبر أحمد وعبد المحسن جودة: السلوك الإنساني في المنظمات، المقصورة، مصر، 1999.
- 10- جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
- 11- حسن عماد مكاوي: الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002 .
- 12- حمود خير كامل: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط8، 2002.
- 13- حريم حسن: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2004.
- 14- خليل حسن الشماع وخيضر كاظم وآخرون: نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 2011.
- 15- خيضر كاظم محمود: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 16- رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- زويلف مهدي ولعضايلية علي: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1996.
- 18- سامح عبد المطلب عامر وآخرون، إدارة التفاوض، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 19- سلوى عثمان الصديق: الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 20- سلامة عبد العظيم حسن: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، دار البطراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2004.

- 21-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2000.
- 22-طارق المجنوب: الإدارة العامة للعملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 23-عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكري العربي، القاهرة، 1993.
- 24-عبد الناصر أحمد جرادات ولسنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الباروسي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 25-عبد الفتاح عبد الغني: تكنولوجيا الاتصال والثقافة، بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999.
- 26-علي عياصرة ومحمد محمود وعودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 27-علي السلمي: تصور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1975.
- 28-عقيل حسن عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة هديولي، 1999.
- 29-فضيل الدلي: الاتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 30-محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الأشعار الفنية الإسكندرية، ط1، 2011.
- 31-محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
- 32-محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 33-محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- 34-محمد قاسم القريوتي ومهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993.

- 35- محمد إبراهيم الدعيسي: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 36- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 37- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 1993.
- 38- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2000.
- 39- محمد حسن حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، التوتر والأزمات الصراع، التغيير والوقت والتنمية الإدارية الجودة الشاملة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 40- محمد حسن لعماية: مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.
- 41- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2001-2002.
- 42- معين محمد عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 43- مرفت الطرابشي: نظرية الاتصال دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
- 44- محمود سعيد السلطان: السلوك التنظيمي: دار الجامعة الجديدة، مصر 2003.
- 45- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط8، 2002.
- 46- مجدي عبد الغني: منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع، الإشكاليات التقنيات والمقالات، دار الطليعة، بيروت: ط1، 2007.
- 47- ناصر دادي عدوان: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار النهضة، مصر، 2002.

48- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية الحديثة للبحوث، الرياض، 1995.

49- خضير جاهل: المؤسسة الجامعية: الاتصال التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.

50- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

51- هلال غنيمة محمد متولي: التربية والعمل وحتمية التطور، سوق العمالة العربية، دار العربية اللبنانية، بيروت، لبنان، 1996.

المقالات:

1- المعشر زياد يوسف: الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية اتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع2، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، 2005.

2- علي أمل محمد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة، إدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد 22، 2008.

3- عبد الوهاب محمد علي: دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدجولية للعلوم الإدارية، م20، ع4، الإمارات العربية، 1998.

الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Leavitt(h) ; Managerial Psychology – university of chicago , 1964.
- 2- Roblins S ; Organization national behavior conops, controversies and applications, 8Th ED _ prento hall, international, Inc_ New, jersey, 1998.