

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع في المؤسسة

-دراسة ميدانية في وحدة التبريد بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM تيزي وزو -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم وتسيير

الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

-د/سعودي ملحة

إعداد الطالبين:

-تمود نورة

-باشا رشيد

السنة الجامعية : 2021-2022

كلمة شكر

نتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "سعودي مالهة" التي
كانت لنا العون والسند وأنارتنا بمعلوماتها ونصائحها لإتمام هذه
المذكرة

وكما نتقدم بالشكر الكبير إلى كل أسرة العلوم الإنسانية والاجتماعية
وكل الأساتذة خاصة أساتذة علم النفس العمل والتنظيم
والشكر الكبير إلى كل مسؤولي وعمال المؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرومنزلية على تعاونهم

نورة ورشيح

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فلا حصر لنعمة ولا حدود لفضلك وحلي الله وسلم

على أشراف المرسلين

أهدي هذا العمل إلى من كان وراء نجاحي والدي الكريم

إلى من أحاطتني بالرعاية والحنان أمي العزيزة

إلى من قاسمني في إنجاز هذا العمل المتواضع بأها رشيد

نورة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لمن كان لهم الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل عائلتي وزملائي وزميلاتي

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة

رشيدي

ملخص الدراسة باللغة العربية:

يتمثل موضوع بحثنا في: "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM".

تهدف الدراسة للتعرف على العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي والصراع التنظيمي وكذلك التعرف على الفروق الموجودة في متغير الصراع التنظيمي حسب متغيرات (الجنس، السن والأقدمية في العمل)، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (100) عاملا وعاملة في وحدة التبريد بالمؤسسة الصناعية ENIEM، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تحقق الفرضية العامة الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الرسمي والصراع التنظيمي لدى الشركة الكهرومنزلية ENIEM.

تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الغير رسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM.

عدم تحقق الفرضية العامة الثانية التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغيرات التالية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل).

عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الجنس.

عدم تحقق الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير السن.

عدم تحقق الفرضية الجزئية الخامسة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.

الكلمات المفتاحية: الإتصال التنظيمي ، الصراع التنظيمي ، الأتصال الرسمي ، الإتصال غير الرسمي.

Résumé:

L'étude s'intitulait : "La communication organisationnelle et sa corrélation avec le conflit organisationnel pour les travailleurs de l'ENIEM".

L'étude vise à identifier la corrélation entre la communication organisationnelle et le conflit organisationnel, ainsi qu'à identifier les différences dans la signification conflit organisationnel selon les variables (sexe, âge, ancienneté au travail). L'approche analytique descriptive a été utilisée, L'échantillon de recherche est composé de (100) opérateurs masculins et féminins de l'entreprise industrielle ENIEM, ils ont été choisis aléatoire et l'étude a conclu aux résultats suivants :

La réalisation de la première hypothèse générale selon laquelle il existe une corrélation statistiquement significative entre la communication organisationnelle et le conflit organisationnel parmi les opérateurs de l'ENIEM Corporation nationale des industries électriques.

La première hypothèse partielle est vérifiée qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la communication officielle et le conflit organisationnel avec l'entreprise d'électricité domestique ENIEM.

Vérifier la deuxième hypothèse partielle selon laquelle il existe une relation statistiquement significative entre la communication informelle et le conflit organisationnel parmi les travailleurs de l'établissement industriel électrique ENIEM.

La deuxième hypothèse générale selon laquelle il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'émergence des conflits chez les travailleurs de l'ENIEM selon les variables suivantes (sexe, âge, ancienneté au travail) n'a pas été atteinte.

La troisième hypothèse partielle selon laquelle il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'émergence de conflits parmi les travailleurs de l'établissement industriel électrique ENIEM, selon la variable de sexe, n'a pas été vérifiée.

La quatrième hypothèse partielle selon laquelle il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'émergence de conflits parmi les travailleurs de l'établissement industriel électrique ENIEM, selon la variable d'âge, n'a pas été vérifiée.

La cinquième hypothèse partielle selon laquelle il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'émergence de conflits parmi les travailleurs de l'établissement industriel électrique ENIEM, selon la variable d'ancienneté au travail, n'a pas été réalisée.

Mots clés : communication organisationnelle, conflit organisationnel, communication formelle, communication informelle.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	كلمة الشكر
ب	إهداء
ج	إهداء
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الفرنسية
و	فهرس المحتويات.
ط	فهرس الجداول.
ي	فهرس الأشكال.
ك	فهرس الرسومات البيانية
ل	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث	
17	1- إشكالية البحث.
21	2- فرضيات البحث.
22	3- أهداف البحث.
22	4- أهمية البحث.
23	5- تحديد مفاهيم البحث إجرائيا.
23	6- الدراسات السابقة حول موضوع البحث.
29	7- التعقيب عن الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
33	تمهيد.
34	1- تعريف الاتصال التنظيمي.
35	2- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي.
36	3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
37	5- عناصر الاتصال التنظيمي.
39	6- أنواع الاتصال التنظيمي.

46	7-وسائل الاتصال التنظيمي.
50	8-وظائف الاتصال التنظيمي.
51	9-شبكات الاتصال التنظيمي.
54	10-معوقات الاتصال التنظيمي.
55	11-إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي.
57	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي.	
60	تمهيد
61	1-مفهوم الصراع التنظيمي.
62	2-نظريات الصراع.
68	3-خصائص الصراع.
69	4-أسباب الصراع.
70	5-مراحل عملية الصراع.
72	6-العناصر الأساسية للصراع التنظيمي.
74	7-أنواع الصراع.
76	8-آثار الصراع التنظيمي.
78	9-إستراتيجيات مقاومة الصراع التنظيمي.
80	خلاصة الفصل.
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والتطبيقية للبحث	
84	تمهيد
85	1-الدراسة الاستطلاعية للبحث.
87	2-منهج البحث.
87	3-ميدان البحث
88	4-عينة البحث وخصائصها.
96	5-أدوات جمع البيانات.
99	6-الأساليب الإحصائية.
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث	

102	تمهيد
	عرض وتحليل النتائج حسب الاغصاء الوصفي
	عرض وتحليل النتائج
103	الإحصاء الوصفي لمتغير الاتصال التنظيمي
107	الإحصاء الوصفي لمتغير الصراع التنظيمي
	2- عرض وتحليل نتائج البحث
111	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى
112	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.
113	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة.
114	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الرابعة.
115	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الخامسة.
	3- تفسير ومناقشة نتائج البحث
116	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
118	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
119	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى
120	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
121	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
122	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.
124	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية
125	الاستنتاج العام.
126	خلاصة
127	اقتراحات البحث
128	قائمة المراجع.
133	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	89
2	توزيع أفراد العينة حسب السن.	90
3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	91
4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	92
5	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	93
6	توزيع أفراد العينة حسب مركز العمل	94
7	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	95
8	يمثل كيفية تنقيط استبيان الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي.	97
9	يبين نتائج ثبات معامل ألفا كرونباخ لبنود متغيري الدراسة	99
10	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور الاتصال الرسمي	103
11	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور الاتصال غير الرسمي	105
12	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصراع التنظيمي	107
13	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	111
14	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	112
15	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.	113
16	نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.	114
17	نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.	115

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
38	عناصر الاتصال	1
41	الاتصال الرسمي الصاعد.	2
42	الاتصال الرسمي النازل.	3
44	الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.	4
52	شبكة العجلة	5
52	الاتصال على شكل سلسلة	6
53	شبكة الاتصال الدائري.	7
53	الاتصال العنقودي	8
54	شبكة الاتصال النجمي	9
64	مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزية.	10
70	العوامل الشخصية والتنظيمية المسببة للصراع.	11
72	مراحل عملية الصراع.	12
73	مخرجات الصراع البناء والهدام.	13

فهرس الرسومات الببانبفة:

الصفحة	العنوان	الرقم
90	توزبع أفراد العبنة حسب الجنس.	1
91	توزبع أفراد العبنة حسب السن.	2
92	توزبع أفراد العبنة حسب الحالة الإبتماعفة	3
93	توزبع أفراد العبنة حسب المسببى البعلبمى	4
94	توزبع أفراد العبنة حسب الأقبمفة فى البعل	5
95	توزبع أفراد العبنة حسب مركب البعل	6
96	توزبع أفراد العبنة حسب طببعة البعل	7

مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي بحث عنها العديد من الباحثين، كونه ذو أهمية كبيرة في حياة الإنسان، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها في أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو في أي مكان يوجد فيه أفراد، فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم وهذا فيما يخص الاتصال بصفة عامة في المؤسسة، فأغلبية المؤسسات حالياً تولي أهمية بالغة للاتصال التنظيمي، فهو الشريان النابض للمؤسسة، حيث أنه لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها دون وجود نظام اتصالي خاص بها، فهي عملية نحتها في جميع إستراتيجيات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، هذا الأخير الذي أصبحت كفاءة المؤسسة مرتبطة بكفاءته خاصة أنه عملية مستمرة لتوجيه سياسة المؤسسة ونشاطاتها وهو نتاج جهود مجموعة من المنفذين إذ يتم وفق مجموعة من المراحل كإجراء البحوث وجمع المعلومات، ثم اختيار البدائل والمفاضلة بينهما لانتقاء أنسبها.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلف في الاتصال التنظيمي ضروري لتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين وخلق الشعور لديهم بالرضا عن العمل ذلك أن استخدام أساليب الاتصال التنظيمي بالشكل المناسب يؤدي إلى قطع الطريق أمام الأخبار والإشاعات الكاذبة التي تؤدي إلى سوء العلاقات داخل المنظمة من جهة وإلى تغيير سلوك الأفراد والجماعات داخلها، ولهذا تسعى إدارة المنظمات إلى خلق جو من التفاعل والتواصل الذي من شأنه أن يعمل على زيادة التماسك والتعاون فيما بينهم وهذا الأخير محكوم بشبكة معقدة

من العلاقات الداخلية والخارجية التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتفاوض التي تتطور إلى مرحلة من الصراع.

فموضوع الصراع التنظيمي لقي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث أثار جدلا كبيرا ولا يزال يثير النقاش والجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع التطور العلمي الحاصل في العالم في دراسة طرق وأساليب التنظيم داخل المنظمات. وتبقى المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية، والتي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات الصراع من الخلافات والتناقضات التي تتطور من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع.

ونظرا للأهمية هذه التغيرات نأتي لدراستها، وذلك في بحث يتضمن جانبين نظري وتطبيقي، حيث تشمل الفصل الأول على الإطار العام لإشكالية البحث والذي يتضمن، إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، وأهميته وتحديد المفاهيم المستعملة إجرائيا والدراسات السابقة حول موضوع الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي.

ومن ثم تطرقنا إلى الفصل الثاني الذي جاء بعنوان "الاتصال التنظيمي"، وفيه تناولنا تمهيد، تعريفه، التطور التاريخي، أهميته، وأهدافه، وعناصره وأنواعه ووسائله، ووظائفه وأهم الشبكات والمعوقات التي تصادفه، وفي الأخير تطرقنا إلى إجراءات تحسينه، ومن ثم خلاصة للفصل.

والفصل الثالث حول "الصراع التنظيمي"، وفيه تناولنا تعريفه، نظرياته وخصائصه وأسبابه، مراحلها، عناصره الأساسية وأنواعه، آثاره وفي الأخير اقتراحات التقليل من الصراع التنظيمي ومن ثم خلاصة للفصل.

أما الجانب التطبيقي للبحث، فقد تطرقنا للفصل الرابع وهو "الإجراءات المنهجية والتطبيقية للبحث وفيه تطرقنا للتمهيد ومن ثم الدراسة الاستطلاعية، منهج البحث، ميدان البحث، عينة البحث وخصائصها، أدوات وأساليب جمع البيانات.

وفي الفصل الخامس تطرقنا لعرض وتحليل ومناقشة النتائج" الذي استهلناها بتمهيد ومن ثم عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضيات، ومن ثم مناقشتها على أساس الدراسات السابقة، والاستنتاج العام، والخلاصة عامة، وأهم الاقتراحات المقدمة، وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الإطار العام لإشكالية البحث

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث

- 1- إشكالية البحث.
- 2- فرضيات البحث.
- 3- أهداف البحث.
- 4- أهمية البحث.
- 5- تحديد مفاهيم البحث إجرائيا.
- 7- الدراسات السابقة حول موضوع البحث.
- 8- التعقيب عن الدراسات السابقة.

1- إشكالية البحث:

يعد الاهتمام بالاتصال التنظيمي هو أحد هذه العناصر و الوسائل الذي حظي ولا يزال يحظى بالاهتمام الباحثين والمختصين في المجال الإداري والتنظيمي خصوصا نظرا لقدرته المستمرة في المساهمة إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة.

فالاتصال التنظيمي يعد أكثر المتغيرات أهمية على مستوى المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، فالاتصال هي عملية أساسية بين البشر، مما أستدعى اتخاذ هذا السلوك كأحد العمليات التي يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات بمختلف الوسائل سواء كانت لفظية أو كتابية أو في شكل إشارات ومن خلال هذه العملية يجرى تبادل الآراء والاتجاهات قصد تحقيق أهداف مرغوبة، وكما يساهم الاتصال في عملية التنظيم من خلال إيجاد الانسجام داخل المؤسسة (عبد الغفار حنفي، 2004، ص59).

ومن الباحثين الأوائل الذين تناولوا موضوع الاتصال التنظيمي بالدراسة نجد "إلتون مايو" (1988) والذي استطاع من خلال تجاربه ودراساته، أن يثبت أن الاتصال تأثيرا قويا على العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية والرضا عن العمل، ومن بين المتغيرات التي تعزز التفاعل الإيجابي والتماسك بين الموظفين الثقة التنظيمية والتي تعتبر متغيرا جوهريا فرض وجوده في المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة باعتباره أحد العوامل التي تلعب دورا فعالا في تحقيق النجاح للمنظمات (هالة منصور، 2000، ص67).

وكذلك الدراسة التي قام بها محمد علي محمد سنة (1973) في مصر حول "نظام الاتصال وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي في التنظيم" بشركة تصدير الأصواف والمنتجات عام (1971) لتحقيق ما إذا كان الاتصال يؤدي وظيفة طبيعية وبيان العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح القرارات والبيانات ولانعكاسات ذلك على استقرار العمال ورفع مستوى أدائهم للعمل.

إن معظم الدراسات الكلاسيكية في مجال الإدارة ساهمت بطريقة أو بأخرى في إثراء الطريقة الكلاسيكية في التنظيم في الإجمال المعترف به، وما يسمى بالتنظيم الرسمي، إلا أن الواقع يملئ احتياجات إضافية من الدراسات وهي تلك التي تنصب على التنظيم الغير سمي أو جماعات العمل الغير رسمية والاتصالات غير الرسمية تحصل على اتجاهاتها الأساسية من الجماعات التي تتواجد في المؤسسة، وهي التي يتكون منها البناء الاجتماعي للمؤسسة، من هنا تأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية، وضرورة وجودها في المنظمات التي يتطور فيها ولاء الموظفين إلى الجماعات الصغيرة التي ينتمون إليها، ومن المحتمل أن تستفيد منها المؤسسة في عملية تغيير أحوالها والأوضاع الموجودة فيها مثلما تستفيد من الاتصالات غير الرسمية لأنها تعتبر أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان، الأمر الذي يحتم علينا العناية بها، وتطويرها بصورة صحيحة وسليمة، لأنه بمساعدتها نستطيع التوصل إلى معظم الجوانب التي من الصعب الوصول إليها عن طريق الاتصالات الرسمية، وبذلك تكون المؤشر المحذر والمنذر لنا، بالنسبة للتطورات التي لا تخدم مصلحة المؤسسة أو المصلحة العامة.

إلى جانب هذا المتغير تهتم المؤسسة بالصراع الذي يعتبر ظاهرة اجتماعية تبحث داخل التنظيم وتصبح في بعض الأحيان واقعا لا مفر منه، مما يجعل من المنظمة تصب جل اهتماماتها عليه من خلال قدرتها على التعامل معه بما يخدم تحقيق أهدافها، ذلك أن مسألة الصراع تعد مدخلا ضروريا لفهم واقع مؤسستنا بهدف إخراجها من المشكلات المترابطة والتي تعيقها عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها (أحمد زكي بدوي، 1982، ص76).

فالصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي، لا بد أن يكون في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطاتها وغالبا ما تحصل الصراعات بين العمال بسبب الاختلاف في اتجاهاتهم ومدرجاتهم، وحسب (رحيم، 2001) في مفهومه الخاص الصراع بأنه: "عبارة عن عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات وعند تدخل

الأطراف في أنشطة الطرف الآخر، ومنعه من تحقيق أهدافه أو عند وجود حق إداري في أحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم ومهارتهم متباينة".

وإلى جانب ذلك اهتم (تقبيل، 2009) في دراسته حول علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدرسة الثانوية الجزائرية العامة، إذ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة، كما استخدم عينة عشوائية للدراسة، وبلغ أفرادها (205) مفردة موزعين على (8) مدارس ثانوية على مستوى ولاية مسيلة وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، وإن الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداماً، وإن المديرين يستخدمون جميع الأساليب، وكذا توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى إلى متغير الجنس.

وللتعامل مع الصراع التنظيمي اتفق العديد من الباحثين على أساليب عديدة للتعامل معه ومن بينها التعاون، والمساومة، والتجاهل، والتنافس المشترك بين أفراد والعمال من خلال الوقوف على أسباب التي تؤدي إلى ظهورها على غرار الأسباب الإدارية، الثقافية والاجتماعية، كما أن العمل بمقتضى من المنظمة إعادة ترتيب هيكلها التنظيمي بشكل علمي ووفق أسس واقعية مع تحسين العلاقات والتخلص من الاختلافات (المومني زكرياء، 2006، ص57).

وتشهد المنظمات الجزائرية على غرار منظمات دول العالم العديد من المشاكل التي جعلتها في أزمة حقيقية، وهذا ما أدى بها إلى الفشل في استخدام تقنيات حديثة في تسييرها، خاصة في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة والعاملين نتيجة لوجود خلل بين مختلف المستويات وهو ما أدى إلى حدوث صراعات تنظيمية.

وبناء على ما سبق ذكره فإن الدراسة الحالية التي تناولناها تهدف إلى معرفة ماهية العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي، وعليه يكون التساؤل الرئيسي لدراستنا على النحو التالي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM؟، ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي لدى الشركة الكهرومنزلية ENIEM ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير رسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM؟

كما تحتوي دراستنا على تساؤل عام ثاني، وهو هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغيرات التالية (الجنس، والسن، والأقدمية في العمل)؟ ويتفرع إلى التساؤلات الجزئية التالية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الجنس؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير السن؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الأقدمية في العمل؟

2-فرضيات البحث:**•الفرضيات العامة الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

•الفرضيات الجزئية:

تتفرع الفرضية العامة الأولى إلى فرضيات جزئية تتمثل في:

•الفرضيات الجزئية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير رسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

•الفرضية العامة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغيرات التالية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل).

•الفرضية الجزئية:

وتتفرع الفرضية العامة الثانية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير السن.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل.

3- أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال دراسته هذه إلى ما يلي:

- التعرف على مدى وجود علاقة بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية ENIEM.

- التعرف على مدى وجود علاقة بين الاتصال الغير رسمي والصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية ENIEM.

- الكشف عن الفروق الموجودة حسب متغير الجنس في ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية ENIEM.

- الكشف عن الفروق الموجودة حسب متغير السن في ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية ENIEM.

- الكشف عن الفروق الموجودة حسب متغير الأقدمية في العمل في ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية ENIEM.

4- أهمية البحث:

تتجلى أهمية دراستنا من خلال ما يلي:

- معرفة نوع الاتصال السائد في مؤسسة ENIEM وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي.

- ضرورة الاهتمام بالاتصال التنظيمي كأداة تساعد في حل الصراعات وتنفيذ الأهداف

المسطرة.

- التعرف على المعوقات والعراقيل التي تعاني منها عملية الاتصال داخل المؤسسة التي

تؤدي إلى ظهور الصراعات.

-وبذلك يمكن الاستفادة من نتائج دراستنا في تسهيل عملية الاتصال والتخفيف من الصراع.

5-تحديد مصطلحات البحث إجرائيا:

تعريف الاتصال التنظيمي إجرائيا:

هي الدرجة التي يتحصل عليها عمال (أفراد عينة الدراسة) المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM من استبيان الاتصال التنظيمي.

تعريف الصراع التنظيمي إجرائيا:

هي الدرجة التي يتحصل عليها (أفراد عينة الدراسة) عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM من استبيان الصراع التنظيمي.

6-الدراسات السابقة حول موضوع البحث:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال، وفيما يلي عرض لبعض منها:

6-1-الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي:

6-1-1-الدراسات العربية:

•دراسة محمد مزيان (1999):

هدفت الدراسة في شطرها الثاني إلى قياس اتجاهات العمال نحو العمل.

حاولت هذه الدراسة الكشف ووصف دور الاتصال في تسيير المؤسسات الاقتصادية عن طريق وصف تحليل الأنواع الاتصالية كما هي في الواقع داخل المؤسسة الوطنية للأشغال البيترولوية الكبرى لوحدة رعاية، بعينة قدرها (150) موظفا. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نجد:

-عجز الاتصال الرسمي عن تلبية حاجة العمال إلى معلومات، جعل اتجاهاتهم تتجه إلى

الأنواع الاتصالية التي تتماشى مع الميل العام نحو العمل، فضلا عن بروز أنواع اتصالية غير رسمية.

-الأهمية والدور الكبير للاتصال في توجيه العمال نحو عملهم وفي تسيير المؤسسة (مزيان، 1974، ص155).

●دراسة هوب (2002):

هدفت الدراسة لتوضيح القواعد، الاختصاصات، الأدوار في سياق العمليات الاتصالية وكذا وضوح متغيرات ومكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين ومدى تأثير الاتصال في المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في الولاية واضحة، محددة ودقيقة، كانت العملية الاتصالية سهلة، كما تبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقييم الدقيق للعمل وتداخل الأدوار، يؤدي إلى ظهور أساليب غير رسمية (بن داود العربي، 2008، ص41).

●دراسة المانع (2006):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة هي الإستبانة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع تقنيات الاتصال متدني ومتأخر في جهاز الأمن العام، وأما بخصوص المعوقات فإن أفراد عينة الدراسة أفادوا بدرجة كبيرة أنها كانت في قلة عدد أجهزة الاتصال وقدم الأجهزة المتوفرة منها (غير حديثة)، وانخفاض تدريب العاملين في الأمن العام عليها وكذلك عدم صيانتها الوقائية.

●دراسة شهري (2009):

تهدف الدراسة للتعرف على دور الاتصالات في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء المهني فتكون مجتمع الدراسة من (122) ضابطا ممن يعملون في الأمن الجنائي في عاصمة الرياض،

واعتمد الباحث في تحليله على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات هي الإستبانة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-تلعب الاتصالات الإدارية دورا هاما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد (صالح بن نوار، 2005، ص 09).

6-1-2-الدراسات الأجنبية:

●دراسة التون مايو (1927):

هدفت الدراسة إلى إختيار العلاقة بين ظروف العمل الفيزيكية والكفاية الإنتاجية، وقد اعتمد على المنهج التجريبي على سلوك الأفراد كطريقة جديدة لتعليم الإداري وتوصل "إلتون مايو" من خلال التجارب التي قام بها إلى ما يلي:

تعتبر الاتصالات وشبكة الاتصالات من التغيرات الرسمية المؤثرة في السلوك التنظيمي لما توفره من معلومات ضرورية للاستمرار المنظمة وتوجد إلى جانب شبكة الاتصالات الرسمية شبكة أخرى، الاتصالات غير الرسمية وأن لها أثر فعال على سلوك الأفراد داخل المنظمة (بري غارت، 2004، ص 105).

●دراسة أريسون (2002):

هدفت دراستها إلى معرفة مدى فعالية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع (264) استبانة على الموظفين أصحاب المناصب العليا، وتوصل أن الاتصال الكتابي هو من أضل الوسائل لاتخاذ القرارات وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات وأن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

وأوصى "أريسون" بتحسين مهارات الاتصال لجميع العمال في المنظمات التي تبين مفهوم المنظمة الإلكترونية وتعزيز العلاقات بين العمال داخل المنظمات (محمد علي محمد، 2008، ص11).

6-2-الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي:

6-2-1-الدراسات العربية:

•دراسة غربي (1989):

لقد سعت هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة التي تربط بين المتغيرين التسيير للمؤسسات، وحدوث الاضطرابات العمالية، وذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي في ضوء الشواهد والمبررات التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يعد تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية، تكونت عينة الدراسة من (647) عامل، اختيروا بطريقة عشوائية طبقية من واقع قوائم المستخدمين بكل مؤسسة من مؤسسات الشرق الجزائري.

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية:

-ليس هناك ارتباط بين تكرارية الاضطرابات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات

واستنادا للدراسة الميدانية فقد كشفت عن عجز التسيير الاشتراكي في التخفيف من حدتها.

-إن الصراعات في المنظمات الصناعية الجزائرية تعود أساسا إلى عوامل أخرى تتمثل

في أجور منخفضة والظروف السنية والصعبة المحيطة بالعملية الإنتاجية، شعور العمال

بالإحباط في تحقيق طموحاتهم الاقتصادية والسياسية وإتباع سياسات معينة من الترفيات

تؤدي إلى خلق اضطرابات في الوضع أو المكانة المهنية للعاملين أما العامل الجوهري

والأساسي فهو استخدام القوة لفئات معينة متعارضة في مصالحها (محمد بن صافية،

2005، ص14).

●دراسة الشرين (1997):

واستهدفت هذه الدراسة التعرف على أسباب الصراع التنظيمي والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب أهمية من وجهة نظر أعضاء التدريس بالجامعة، وبلغ عدد عينة الدراسة (80) فردا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن هناك عدة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها بمحدودية الموارد، تعاون الصفات الشخصية وصراع الدور.
-أن أسلوب التعاون هو أمثر الأساليب التي يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم (طارق بن موسى العتيبي، 2006، ص62-63).

دراسة ناصر قاسمي (2004-2005):

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري"، تحت إشراف الدكتور مصطفى بوتفنوشت، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها فيما يليك

-تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تأثر في عقالية التسيير، فكلما تجانسين الخصائص الشخصي والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازدهار التعاون التنظيمي.

-إن ابتعاد الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وجود عدة عوائق الاتصال، أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

-إن أهم ما يميز إدارة المنظمة في الجزائر من خلال دراسة حالة الجماعات الحلية، اختلاف خصائص البناء الاجتماعي، وكلها متغيرات تؤثر في توجيهها نحو النجاح في تحقيق على مستويات الفعالية أو تمنعنا من ذلك (نور الدين عسلي، 2008-2009، ص54).

6-2-2-دراسات الإجنبية:

•دراسة كاتلين (1991):

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام كل مجموعة للإستراتيجيات إدارة الصراع وحي التنافس التعاون والحل الوسط، وكذلك تحليل لحالات صراع معينة، وكذلك كانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- لا توجد فروق في استخدام الإستراتيجيات بين المدارس.
- لم يكن هناك فروق في كثرة حدوث مواقف الصراع.
- ضعف كفاءة الاتصال في المدرسة لها دور في حدوث مواقف الصراع.

•دراسة يلومات (2005):

هدفت الدراسة للتعرف على صراع الإستراتيجية والعلاقات العامة، وقد أجريت الدراسة على أفراد التنظيم وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود الصراع وأنه ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم، وهي التي تؤثر على أداء وفعالية المنظمة.
- العلاقات العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الإستراتيجية، حيث يضمن هذا النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة والتعاون بشكل إيجابي.
- هناك أهمية للإدارة العليا اعتمادا على الخبرة والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة (يلومات، 2005، ص131-132).

7-التعقيب عن الدراسات السابقة:

يتم من خلال استعراض الدراسات السابقة التي أجريت في موضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع في المؤسسة، فقد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تخطيطها واختلاف القطاعات التي تناولها، واختلفت البيانات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها، ومنه يمكن استخلاص ما يلي:

التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

هدف تقديم النتائج التي توصلت إليها الدراسات الحالية واستناد تخطيطه الميدانية.

أما من ناحية العينة نجد أن الباحثون قد اختلفوا في اختيار حجم عيناتهم حسب الموضوع، وحسب ميدان البحث و مدى توفرها.

التعرف على المنهج المستخدم من طرف الباحثين في دراستهم فهو المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لوصف وتحليل الظواهر المراد دراستها في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات في معظم الدراسات قد اعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات في الميدان.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد.

- 1- تعريف الاتصال التنظيمي.
 - 2- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي.
 - 3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
 - 4- عناصر الاتصال التنظيمي.
 - 5- أنواع الاتصال التنظيمي.
 - 6- وسائل الاتصال التنظيمي.
 - 7- وظائف الاتصال التنظيمي.
 - 8- شبكات الاتصال التنظيمي.
 - 9- معوقات الاتصال التنظيمي.
 - 10- إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الاتصال من أهم الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل، وهو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تكون بين الأفراد. فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في المنظمة، بهدف التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة أو أفراداً. سنتطرق في هذا الفصل إلى المفهوم العام للاتصال وكيف تتم هذه العملية إلى تحقيق أهداف منظمة ما، وأهميته وأهدافه، وعناصره وأنواعه، وأهم الوسائل والوظائف، وشبكات ومعوقاته، وإجراءات تحسين الاتصال التنظيمي، وختمناها بخلاصة للفصل.

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرفه الدكتور محمد سلمان العميان (2001) بأنه: وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، ومعنى ذلك أن العمل يتضمن فهم طبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وهذا بمقتضى تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم طبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وهذا بمقتضى تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، وإضافة إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي. أما عبد الغفار الحنفي (2004) فيقول أن الاتصال التنظيمي: عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر.

يعرف "محمد فنجي" الاتصال التنظيمي بأنه: تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعض البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال (منير حجاب، 2004، ص18).

وأيضاً بالنسبة "فريدريك تايلور" عرفه أنه: هو تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو بأخرى (محمد ناجي الجوهر، 2000، ص18).

بمعنى أن الاتصال التنظيمي يسهل سريان المعلومات مع جميع المستويات الموجودة داخل التنظيم حتى يتمكن من الاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة. وقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل للاتصال التنظيمي، إلا أن هناك إجماع متفق عليه أن الاتصال التنظيمي هو نقل رسالة من شخص إلى آخر في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير وتحقيق أهداف المنظمة.

2- التطور التاريخي للاتصال:

لقد تطورت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطوراً كبيراً عبر العصور. فالإنسان ومنذ البداية كان حريصاً على نقل أفكاره وخبراته ومشاعره باستخدام وسيلة الاتصال الشفوية في بداية الأمر، إلا أن هذه الطريقة محدودة بالزمان والمكان، فالرواية الشفوية تعد أبسط وسائل الاتصال ونقل المعلومات وأكثرها بدائية.

بعد ذلك الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب والعظام، أي من خلال الكتابة التصويرية التي تطورت عندما أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة بحيث يدل الرمز على صوت معين، فأخترع الكتابة كأفضل وسيلة لنقل المعلومات (ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص3).

بعد ظهور الكتابة أصبح الإنسان بحاجة إلى مواد ليكتب عليها ويسجل تاريخه وأفكاره بهدف نقلها إلى الأجيال التالية، فكتب على الحجارة والطين والخشب والمعدن وسعف النخل والجلود وغيرها من المواد، وقد كانت هذه المواد غير قادرة على الاحتفاظ بالمعلومات والسجلات والأفكار والتجارب الإنسانية، فاخترع الإنسان الورق الذي كان ولا يزال من أفضل المواد المستعملة لنقل المعلومات وأكثرها شيوعاً ويعود الفضل في صناعته إلى الصينيين.

وقد بقي الإنسان يكتب أفكاره ومعلوماته وتراثه بخط يديه، وكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعاً، إلا أنها كانت مكلفة وعاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس وكذلك عجزوا عن الوصول إلى مسافات واسعة من العالم من أجل زيادة معرف الإنسان، فظهرت الطباعة لتساهم في نشر ملايين الكتب في وقت واحد.

حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها، التي تتمثل في الصحف والمجلات، ثم جاءت الإذاعة والسينما والتلفزيون والمسرح، والهاتف والإنترنت، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتاب، لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور.

وبأسرع وقت وجهد ممكنين (ربحي عليان، محمود عدنان الطوباسي، 2005، ص31، 32).

3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

3-1- أهمية الإتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة وذا راجع إلى الدور الفعال الذي يلعبه داخل الإدارة، حيث تتجسد أهميته من خلال النقاط التالية:

- إن أهمية الاتصال لا تقتصر على تبادل المعلومات فقط بل تعددت إلى دورها في تحقيق وتعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة (نعيم إبراهيم الظاهر، 2010، ص273).

- إن الاتصال التنظيمي يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل التنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم من جهة أخرى، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكلهم، ومن ثم اختيار البديل الأفضل (لوكيا الهاشمي، 2006، ص226).

- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء للضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يتضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة (ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص35).

فمن خلال هذا تتمثل أهمية عملية الاتصال أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، بواسطته يتم نقل المعلومات والبيانات بين العمال والدير والذي يتضمن حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

3-2- أهداف الاتصال التنظيمي:

تتمثل أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

3-2-1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال

أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض للأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

3-2-2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة

لتحقيق أهداف التنظيم.

3-2-3- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على

التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.

3-2-4- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين

يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها (صالح بن نوار، 20045، ص120، 121).

فبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات

والبيانات الخاصة بالمنظمة.

4- عناصر الاتصال التنظيمي:**4-1 المرسل/المصدر:** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال،

ويطلق عليه مفهوم المتصل قد يكون فردا يحدث أو يكتب أو يصدر أمرا معيناً، وقد يكون جماعة أو مؤسسة اتصالية تقوم بذات الشيء (هالة منصور، 2000، ص21).

4-2 الرسالة (Message): هي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وهي عبارة

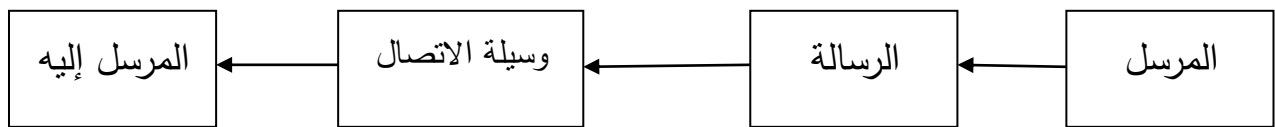
عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل، سواء باللغة المنطوقة أو غير منطوقة، فالمصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية المعقدة

الخاصة بالكيمياء الحيوية مثلا تكون مفهومة بين أستاذ الكيمياء وطلابه، أما إذا تحدثت نفس الأستاذ عن الموضوع مع طلاب الإعلام والاتصال فجوة أو عدم وجود مجال مشترك للفهم بين المرسل والمستقبل والمنطق نفسه إذا كان الأستاذ يلقي محاضرة بلغة لا يفهمها أولا يعرفها الحاضرون، أو إذا استخدم إيماءات وإرشادات ذات دلالة مختلفة لهم (رضوان بلخيري، 2013، ص16،15) ويقول عبد الباقي "لا شك أن الاختيار الحسن بصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص104).

3-4 الوسيلة أو القناة (canal): هي الوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة وقد تكون هذه المعلومة إما لفظية، المنشرات والخطابات أو كتابية كالكتب والمذكرات والتقارير وتصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية، كما قد تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية، فالرسمية مثلا هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقارير والخطابات، أما الوسائل الغير الرسمية كالمناقشات في فترات الراحة، الحفلات، فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة (بن داود العربي، 2008، 2007، ص114).

4-4 المستقبل: هو الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل السمع، البصر والذوق واللمس، ويعتبر المستقبل هو الهدف من عملية الاتصال فهو يقوم بإعادة فك رموز الرسالة الصادرة من المرسل نحوه.

ويوضح الشكل التالي نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط



الشكل رقم(1): عناصر الاتصال.

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص221).

5-أنواع الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال أمراً أساسياً بالنسبة لأي منظمة في سبيل تحقيق أهداف معينة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به، فالاتصال الفعال يتيح نقل الخبرات وتبادل الأفكار بين الفاعلين في المنظمة كما يسمح بالتنسيق بين جهود الفاعلين، وعليه يتم تصنيف الاتصال التنظيمي إلى اتصال تنظيمي رسمي واتصال تنظيمي غير رسمي.

5-1-الاتصال التنظيمي الرسمي:

●**تعريفه:** هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد المتبعة في هذه المنظمة، والاتصال الرسمي يحدث عن طريق المرافق والقرارات المكتوبة داخل المنظمة وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص221).

●**مهامه:** تتمثل مهامهم الاتصال التنظيمي الرسمي فيما يلي: (هالة منصور، 2000، ص54)

- توضيح التعبيرات والتجديدات والإنجازات.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات والاستقصاء ردود الأفعال.
- نشر أهداف المنظمة وقيمتها.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات.
- يأخذ الاتصال التنظيمي في أشكال أو اتجاهات رئيسية وهي:
 - أ-الاتصالات الصاعدة.
 - ب-الاتصالات النازلة.
 - ج-الاتصالات الأفقية.

وسنطرق لكل شكل من هذه الأشكال بنوع من التفصيل والشرح.

أ-الاتصال الصاعد: أي الاتصال يكون من الأسفل إلى الأعلى من الإدارة الدنيا للعليا، أي أن الاتصال الصاعد يكون من المرؤوسين لرئيسه وذلك عن طريق تقارير العمل الذي يرفعها الموظف إلى رئيسه، ويتجلى هذا النوع من الاتصال في منطقتي الاتصال من العمال إلى الإدارة ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال (لوكيا الهاشمي، 2006، ص218).

●مزايا الاتصال الصاعد: ونذكر منها ما يلي: (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص224)

-تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا إرضاء الحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

-يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

-تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تفاقمهما.

-تحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

●معوقات الاتصال الصاعد:

-إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها: (محمد

يسرى إبراهيم، 1999، ص187)

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر

بالمرؤوسين، ويترتب ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين.

-التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين

وليس العكس، حيث يعتبرون الاتصالات النازلة هي الأساسية بينما الاتصالات الصاعدة

استثنائية (بوعطيط جلال الدين، 2008، ص44).

-وبهذا يمكن القول أن الاتصال الصاعد ينقل العاملون فيه المعلومات والأفكار والمقترحات من المستوى الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى، ويكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.



الشكل رقم (02): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.

المصدر: (محمد يسرى إبراهيم، 1999، ص 188).

ب-الاتصال النازل:

●**تعريفه:** يطلق عليه الاتصال المتجه إلى الأسفل، وعليه تتدفق الرسائل من أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، وللاتصال النازل هدفان هما:

أ-توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يتمكن إدراكها وفهمها.

ب-قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس (محمد يسرى ابراهيم دعيس، 1999، ص 183).

●**مزايا الاتصال النازل:** من مزايا الاتصال النازل ما يلي: (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 224).

-تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على التوازن العام للمؤسسة.

-تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة التي قد يسود المنظمة.

-يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

● **معوقات الاتصال النازل:** من أسباب فشل هذا النوع من الاتصال معوقات نذكر منها:

(ربحي مصطفى عليان، 2006، ص104)

-الفروق الدافعية بين المرسل والمستقبل أحيانا.

-كثرة عدد المستويات التي تمر بها الرسالة.

-البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا.

-إن العديد من التنظيمات غالبا ما تعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية،

وتتجاهى الرسائل الشفهية والمواجهة، مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

-ومما سبق فإن الاتصال النازل هو الاتصال الذي يكون من الإدارة العليا إلى الإدارة

الدنيا أو من الرئيس إلى المرؤوس أو الموظف عن طريق التوجيهات والتعليمات التي تصدر

عن المستويات العليا.



الشكل رقم (03): يوضح الاتصال الرسمي النازل.

المصدر: (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص226).

ج-الاتصال الأفقي:

● **تعريفه:** والذي يكون اتجاهه أفقيا، ويقصد به الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى

إداري واحد، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وينطوي هذا

النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات

النظر بين العاملين في الإدارة والاتساق التي تقع في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 218).

●مزايا الاتصال الأفقي: يمكن استغلال بعض المزايا للاتصال الأفقي في النقاط التالية:
(لوكيا الهاشمي، 2006، ص 219).

-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

-يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً.

-تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.

●معوقات الاتصال الأفقي:

-يتعرض الاتصال الأفقي لعدة معوقات من شأنها أن تحد من فعالية هذا الاتصال، ومن بينها مايلي: (محمد يسرى إبراهيم دعبس، 1999، ص 190)

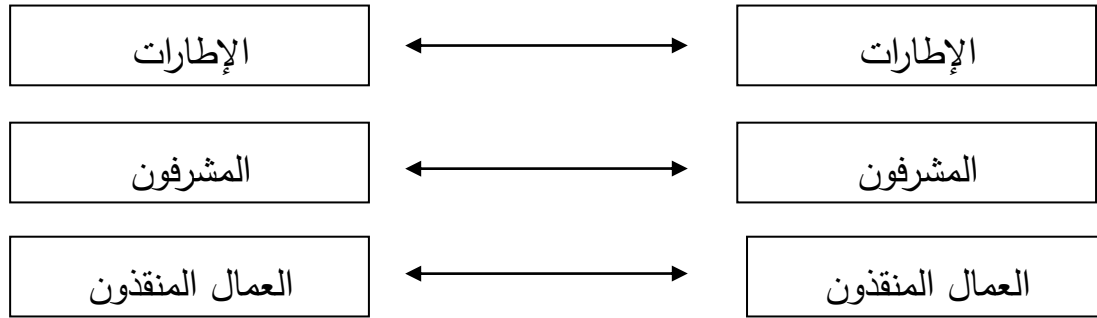
-هذا النوع من الاتصالات لا تتم بالسرعة المطلوبة.

-إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى أحد الذي يحول دون تحقيقها.

-إتباع حجم المستوى التنظيمي الواحد واعتمادها على عدد كبير من الأقسام والمصالح الإدارية.

-يمكن القول أن الاتصالات الأفقية تعزز العلاقات الاجتماعية والإنسان.

-يمكن القول أن الاتصالات الأفقية تعزز العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسة مما يسهل العمل فيها ويؤدي إلى تبادل المعلومات وأسبابها بشكل تلقائي.



الشكل رقم (04): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.

5-2-الاتصال التنظيمي الغير الرسمي:

●**تعريفه:** الاتصال التنظيمي الغير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة (محمود سلمان العميان، 2000، ص244).

ويعرفها "محمد عبد الباقي" أنه ذاك الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات الغير رسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم في بعض، وذلك بهدف إشباع حاجتهم الاجتماعية والنفسية (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص318).

-الاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير منظمة، وتكون شفوية غير مؤكدة، ويتم الاتصال الغير رسمي بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية (عبد العفار حنفي، 2004، ص559).

● **دوافع وجود الاتصال غير الرسمي:** توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي: (محمود سليمان العميان، 2005، ص250).

- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد والعاملين.
- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

● **سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي:** يلخص "بوعطي جلال الدين" أهم سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي حيث أن له أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا (بوعطي جلال الدين، 2009، ص49).

- ومن خلال هذا نقول أن تواجد الاتصال الغير الرسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى وعدم التنظيم والتسيير، ولتفادي الصراعات والنزاعات داخل التنظيم ينبغي على مديرها الاستعانة بالمختصين لدراسة هذه الصراعات وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف المنظمة أو التنظيم.

6- وسائل الاتصال التنظيمي: حسب "أحمد ماهر" من الصعب تحديد وسائل الاتصال التنظيمي، لأنه لا حدود للابتكار في تحديد هذه الوسائل، ولأن العقل البشري يمكنه أن يبتكر ويطور وسائل (أحمد ماهر، 2004، ص63)، ويشكل عام يجمل أساليب الاتصال التنظيمي في ثلاثة أساليب وهي:

6-1-الاتصال الكتابي: إن الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائمة يحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما يزال لها بعدها لدى الموظفين، هكذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، ويأخذ الاتصال الكتابي صوراً عديدة: المذكرات، الخطابات، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات، الأوامر الفردية... الخ (سليمان محمد الطماوي، 1987، ص271).

أ- طرق الاتصال الكتابي:

● **التقارير:** تستخدم كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل المنظمة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل (عبد الغفور يونس، 1971، ص143). وللتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة فقد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناءً على توجيه أو طلب معين من الرئيس، أو غير موجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة من جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات (خيرى خليل الجميلي، 1997، ص143، 144).

● **النشرات الدورية والخاصة:** يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات فالعامل في أي مؤسسة بحاجة إلى معرفة عدة أشياء يجهلها لكي يتمكن من تأدية عمله في أحسن وجه والهدف منها تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها. (بن داود العربي، 2001، ص161). وتنقسم إلى نشرات داخلية تخص العاملين

داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات، ونشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي. (Alex Muchiellil, 1983, p56)

● **الشكاوي:** وتعد من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المتخصصة للشكاوي.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال (محمد يسرى إبراهيم، 1999، ص266).

● **ملصقات الحائط:** تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات، والتي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة والتي توجه العاملين داخل المؤسسة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي، تضم معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تهم العاملين (محمود سليمان العميان، 2005، ص245).

● **الكتيبات والدليل:** تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة تجذب الملتقين ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا بكامل تفاصيله (Alex Machiellil, 1983, p56).

ب- مزايا الاتصال الكتابي:

- يعد وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

- يوثق عمليات الاتصال.

- حماية المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم التفاصيل كافة واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.

- ملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

- يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي (محمد يسرى إبراهيم دعيس،

1990، ص 197).

ج- معوقات الاتصال الكتابي:

- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين

أو الرئيس الإداري.

- احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن

المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته وخبرته في العمل.

- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان

فهمها (محمد يسرى إبراهيم، 1999، ص 197).

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير

مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة (محمد سلمان العميان، 2005،

ص 245).

6-2- أسلوب الاتصال الشفوي: ويكون هذا الاتصال عن طريق نقل المعلومات وتبادلها

بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل

والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، مما يوفر الكثير من الجهد والوقت وفهم مضمون

الرسالة (بشير العلاق، 2009، ص 89).

أ- طرق الاتصال الشفوي:

● **الاجتماعيات:** تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ويجب مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ، فمثلا منها اجتماعيات الأمن الصناعي، والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعة العمل لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية (بن داود العربي، 2007-2008، ص164).

● **المقابلات:** مثل: مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص319).

ب- مزايا الاتصال الشفوي:

- تسمح الاتصالات الشفوية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري وبسرعة مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى.

- سهولة وتعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.

- الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له.

- العفوية والقوة وسرعة التأثير (بشير العلاق، 2009، ص91، 92).

ج- معوقات الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عيوب عدة منها:

- استغراق الوقت، ذلك أن عملية الاتصال الشفهي تتطلب مداخلات ومناقشات وأن هذه

المداخلات غالبا ما تستغرق وقتا طويلا في حالة عدم ضبط اللقاءات والتحكم بها.

- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات مما يستحيل إيصال ونقل الرسالة المراد بثها.

- كثرة الضوضاء الناتجة عن التشويش أثناء التفاعل مع الجمهور المستهدف بالرسالة،

وخاصة أثناء اللقاءات الحاشدة أو المناقشات الحادة أو غيرها.

-يتطلب تكلفة وجهد أكبر، حيث يتطلب على المتحدث التنقل أو السفر إلى أماكن بعيدة لملاقاة الجمهور المستهدف وجها لوجه، وأيضا الاتصالات الهاتفية قد تكون تكاليفها أكبر مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى (بشير العلق، 2009، ص 91، 92).

3-6-الاتصالات البصرية: في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير والأهم في ذلك أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 228).
للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجمهور المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تحدثه وسائل الاتصال الأخرى، وذلك للأسباب التالية:

-قوة استيعاب الرسالة الصورية وتميزها مقارنة بالاتصالات المكتوبة أو اللفظية.
-قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف، حيث أنها تدخل إلى الذاكرة بطريقة أسهل من الكلام أو العبارات المكتوبة.

-سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة وكبيرة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يجيد القراءة والكتابة.

-استخدام الألوان والرموز يجذب الانتباه، ويثير الاهتمام والرغبة والتصرف أكثر من مجرد استخدام الكلمات والعبارات المجردة (بشير العلق، 2009، ص 98، 99).

7-وظائف الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي عدة وظائف في المؤسسة ومن بينها نذكر ما يلي:
1-7-وظيفة التنظيم: يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم، إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، وإن فعالية القرارات مرتبطة بالاتصال السريع والسهل، وهو بهدف إلى تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات (علي عباصرة وآخرون، 2006، ص 29).

7-2-وظيفة الإنتاج: لا يمكن في أي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات خاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته (بن داود العربي، 2007، 2008، ص 149).

7-3-وظيفة المعلومات: يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات لتسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات (بن داود العربي، 2007، 2008، ص 149).

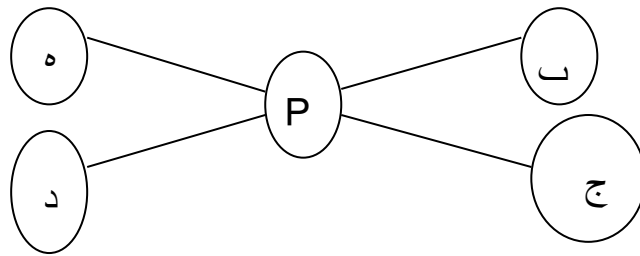
7-4-وظيفة الرقابة: تحاول المنظمات دائما التحكيم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية، حيث أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات (ربحي مصطفى عليان وآخرون، 2007، 2006، ص 40).

7-5-وظيفة التوجيه: يعمل الاتصال على تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة المرسومة وهذا يعني إرشادهم بصورة مستمرة، وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى وصفات المدير المتميز (ربحي مصطفى عليان وآخرون، 2006، ص 40).

8-شبكات الاتصال التنظيمي:

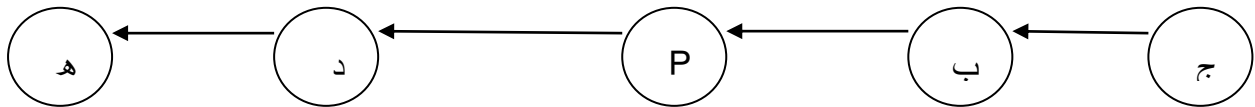
تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، يمكن أن تصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

أ- شبكة اتصال العجلة: في هذه الشبكة تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويتكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور "المدير" (خضير كاظم حمود، 2000، ص128).



الشكل رقم (05): يمثل شبكة العجلة (خضير كاظم حمود، 2000، ص128).

ب- شبكة اتصال على شكل سلسلة: يكون في هذا النمط جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير في منصبه الوسيطى (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص234).

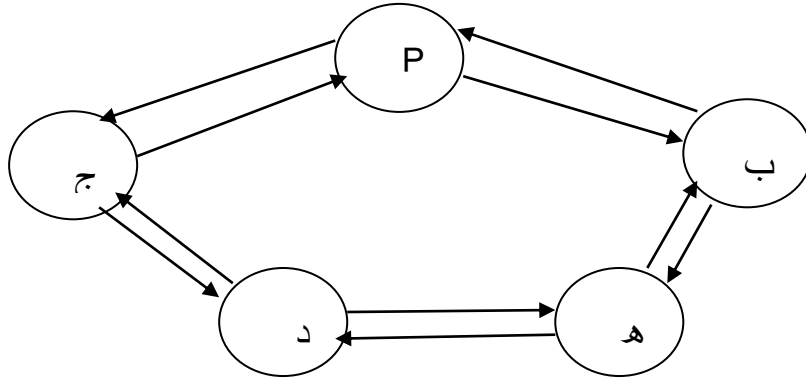


الشكل رقم (06): يمثل الاتصال على شكل سلسلة (خضير كاظم حمود، 2000،

ص128).

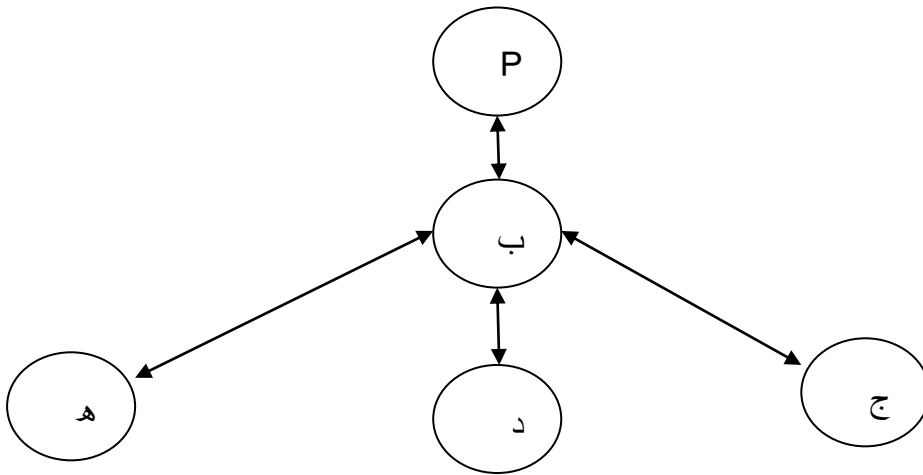
ج- شبكة الاتصال الدائري: ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام الاتصال الكامل، إذا لا يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين وكل مساعد

يستطيع الاتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا (خضير كاظم حمود، 2000، ص128).



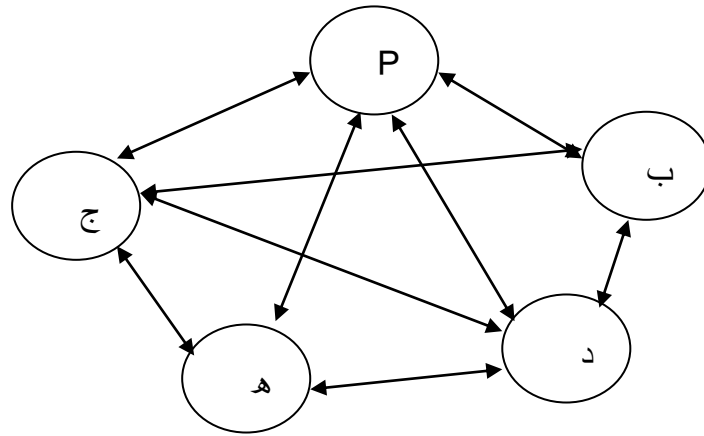
الشكل رقم (07): يمثل شبكة الاتصال الدائري.

د- شبكة الاتصال العنقودي: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس "المدير" الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعدة الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال (خضير كاظم حمود، 2000، ص129).



الشكل رقم (08): يمثل الاتصال العنقودي

هـ-شبكة الاتصال النجمي: ويمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالاً في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات، إذ أنه يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، أي أن لديهم نفس المعلومات المتوفرة، فهو يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة (خضير كاظم حمود، 2000، ص130).



الشكل رقم (09): يوضح شبكة الاتصال النجمي (صالح أبو أصبح، 2004، ص59).

9-معوقات الاتصال التنظيمي: لا يتم الاتصال في التنظيم دون مشاكل أو معوقات،

ومن بين المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

9-1-معوقات نفسية: وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال

التمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية، مما يجعل الأفراد

يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن أهم هذه العوائق نذكر: (تباين الإدراك، الإدراك

الانتقائي، الانطواء، اللغة، الانفعالات، الاختلافات الوراثية) (بوعطيط جلال الدين، 2009،

ص59، 60)

9-2-معوقات تنظيمية: تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي

بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل

التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي. فالمعوقات التنظيمية تربط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة (إبراهيم عبد العزيز شبحا، 2000، 40).

9-3- المعوقات الاجتماعية والثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنظرة من طرف التنظيم، ويمكن توضيح هذه العوائق في: التباعد الاجتماعي، والاختلافات الثقافية (بوعطيط جلال الدين، 2009، ص 59، 60).

9-4- المعوقات البيئية: والمتمثلة في:

- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو بطريقة التنظيم.

- عدم ملائمة الحرارة والإضاءة.

- عدم الانسجام والاختيار والأمثل لفترات الراحة (علي محمد الوهاب، 1986،

ص 142).

ومن خلال ما عرض يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة، ويصعب التحكم فيها. إلا أنه يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة.

10- إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي:

- ضرورة توفر قدر ممكن من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال

وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف

المستويات الإدارية، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية

العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم (محمد يسرى عبس، 1999، ص237).

- ضرورة التماسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل (هالة منصور، 2000، ص58).

- يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات.

- يجب أن يكون الاتصال مفتوحا على أساس النظام لا على أساس الأمر (عبد المعطي

عساف، 1999، ص237).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه نستخلص أن عملية الاتصال التنظيمي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم، وهي عملية ديناميكية مستمرة باستمرار المؤسسة، وبدون أنظمة اتصال فعالة لا تستطيع أي مؤسسة أن تتجح حتى وإن كانت تتميز وتمتلك سياسات ممتازة وخطط جيدة. فعملية الاتصال لها أهمية كبيرة، إذ يجب على المديرين أن يعطوا لها اهتماما كبيرا وهذا من أجل تحقيق الأهداف التي يعملون عليها بجودة عالية وبأقل التكاليف. لذا على المؤسسات أن تعمل جاهدة من أجل تحسين الاتصالات داخلها من أجل تحقيق النجاح وبلوغ أهدافها.

الفصل الثالث:

الصراع التنظيمي

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي.

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي.
 - 2- نظريات الصراع.
 - 3- خصائص الصراع.
 - 4- أسباب الصراع.
 - 5- مراحل عملية الصراع.
 - 6- العناصر الأساسية للصراع التنظيمي.
 - 7- أنواع الصراع.
 - 8- آثار الصراع التنظيمي.
 - 9- استراتيجيات مقاومة الصراع التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

التنظيم لابد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء، وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لابد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه وبذلك لا يمكن تجاهلها، وحتى يتم العامل مع هذا الصراع التنظيمي لابد من التعرف على مفهومه وأسبابه، وهذا ما سوف نتطرق عليه خلال هذا البحث.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

● **الصراع لغة:** هو النزاع أو الخلاف، والشقاق أما كلمة (Conflict) تعني الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا لتعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف (ابراهيم عبد المنعم خليل، 2005، ص145).

● **التعريف الصراع التنظيمي صطلحا:** هو شكل من أشكال التفاعل بين الأفراد أو الأطراف المختلفة في الاهتمامات والتصورات والتفصيلات، ويظهر في شكل تعارض أو اختلاف في الأساليب للوصول إلى الأهداف المسطرة، ويحدث الصراع عندما يستحيل الاتفاق حول السلوكيات الإدارية من ناحية السلطة والمسؤولية (محمد علي، 2009، ص94).

بحيث يعرفه كل من ستونر وفريمان: أن الصراع هو عبارة عن عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العدل، ونتيجة للاختلاف مراكزهما، أو أهدافهما أو قيمتهما أو مدركاتهما (الأغبري، 2006، ص438).

من خلال تعريف كل من ستونر وفريمان يتضح لنا بأن الصراع هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو أكثر والناجمة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محددة أو أنشطة عمل معينة.

كما يعرفه كيلي Kelly على أنه نتيجة جانبية للتغيير وأنه ممكن أن يتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعال بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية (عن محمد الصيرغي، 2006، ص372).

كما عرفه بولندج (2005): على أنه وضع تنافسي فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز التي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

من خلال تعريف بولندج يتبين أن الصراع حالة من الخصام الذي ينشأ بين أطراف العلاقة أو نوع من الاحباط الذي يتميز بالضغط على طرفين مختلفين.

كما عرفه أيضا Coser على كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والسلطة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون على تحديد خصومهم أو القضاء عليه (مروان محمد بن أحمد، 2008، ص18).

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الصراع هو شكل من أشكال التفاعل بين الأطراف المختلفة، وتظهر على شكل تعارض واختلاف بين الأطراف المختلفة. وتحديد العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض وإزالة المعوقات التي تعوق الاتصال، وتحديد المشاكل والموارد والعمل بشكل جماعي كل الصراعات والمشاكل المتواجدة بينهما.

2-نظريات الصراع:

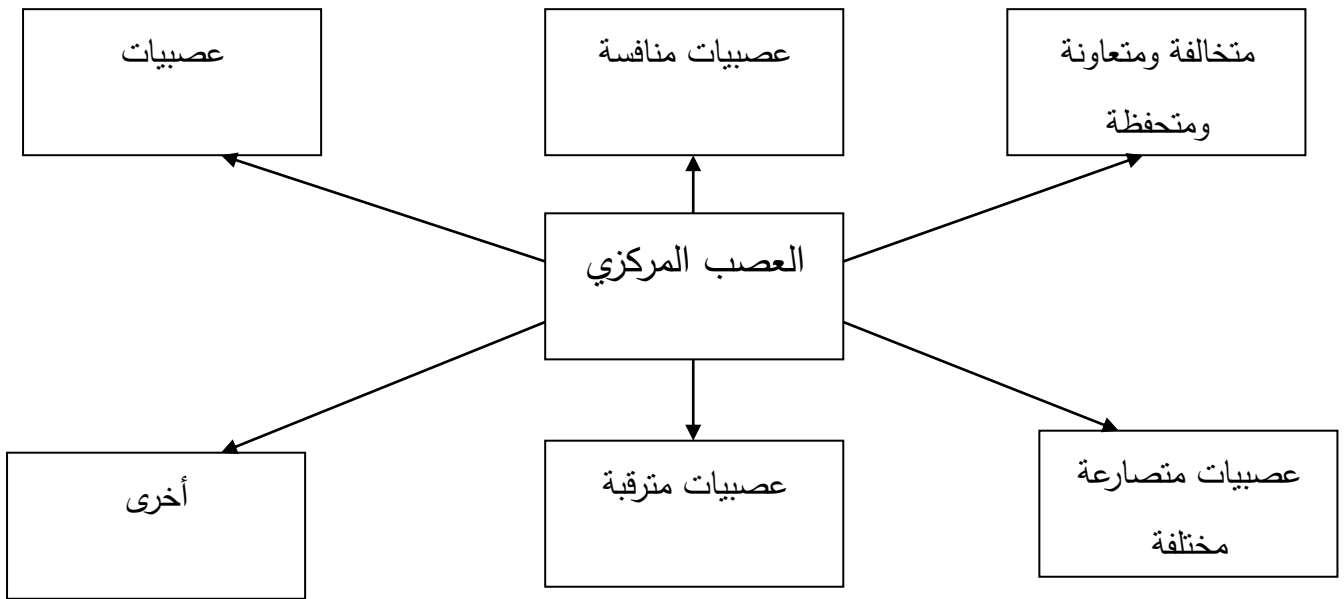
2-1-نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصب الخلدوني والصراع):

درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به من التنظيمات الأخرى ومن الخصائص التي تتفرد بها وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود أفعال متكررة وهي الغضب والانعزال والتراجع والحساسية المفرطة.

فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم وحالة التفاعل اليومي، إنما هي تفاعلات بين أنماط الطباع المتبادلة، لذا نجد أشخاص بطبعهم مثيرين للصراع لأتفه الأسباب، وهناك متسامح إلى أبعد الحدود، حتى يتنازلوا عن حقوقهم، وهناك من يركز على تفاهمهم والحوار والمفاوضة.

إن الموظف الذي حرم من التكوين والذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة العليا وبالتالي مكانة محترمة بسبب الأقدمية وخبرته الطويلة، هذا النوع من الشخصية يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم، وبذلك يعتبر الحرمان من المعلومات أحد أهم أسباب التفوق على الأطراف الأخرى والإثبات للآخرين بأن هؤلاء الشباب لم تنفعهم شهادتهم العليا ولم تساعدهم على استيعاب كيفية مسير العمل وهذا السلوك يعطي للموظف اهتماما لما يكتبه وإشباعا داخليا والشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تتفاهم إلا مع موظفين أقل منهم مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وسبب الشعور بالأمن ومن جهتهم، وهؤلاء يشكلون مصدر تهديد له، فالصراع في هذه الحالة يكون أقوى من أي تنظيم آخر لأنها تجيد الصراع مع مصدر القرار الأول الذي هو السلطة (جونان تيزيز، 2000، ص109).

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم تنظيمات التي ركز عليها ابن خلدون عليها في دراستها الخاصة وأنها نسق مغلق ومفتوح في آن واحد، يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين استبداد والقهر والرفق والعدل حيث تأثر المرؤوسين على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعتهم، أما إذا اتسم الحكم بالقهر بالإضافة فإن المرؤوسين نحو التكاسل والتراجع وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوبة بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوسين. فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر ويحدث تراجع وضعف وردود الفعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سواء الضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا يؤدي العقوبات المسلطة عليهم ستؤدي إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل إلى المساس بكرامتهم، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما يتضمنه على علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس والصناعة (ناصر القسيحي، 2001، ص44، 45).



الشكل رقم (10): يوضح لنا مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزي

(ناصر حسين القرشي، 2011، ص 263).

2-2- النظرية الماركسية: رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية، إلا أن كارل ماركس يبقى أكثرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر إثارة للجدل طوال هذه السنوات منذ كتاباته الأولى في تاريخنا الحالي "إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي" وهذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جدلية له فيما يعرف بالبيان الشيوعي، ولعل على ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس بل التمييز والتأثير قد استمر في وقتنا المعاصر، رغم سقوط الاشتراكية قبيل القرن العشرين (علي محمد، 1997، ص 105)، الملاحظ أن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع، فالخلاف الجوهرى بين أنصار الاتجاه الوظيفي "المحافظ" وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع، بحيث ينظر أصحاب الاتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الاجتماعية ويتجه نحو التوتر والتغير، وإن النسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت ما نتيجة للتغيرات في

توزيع القوة، وتبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القوة والسلطة، أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على أنها أنساق تتضمن مواقف صراعية وتتسم الموقف الصراع في الغالب الأحوال بعدم التوازن في القوى (محمد علي محمد، 2011).

2-3- إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة: لقد افترض كارل ماركس في بدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والقيمية والعقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف علاقات اجتماعية عن سمات وصور منظمة داخل الأنساق وتكشف هذه الحقيقة من الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها. (جوتان تبرنر، 2000، ص 109).

وتعني الحتمية الاقتصادية: أن العلاقات الاقتصادية التي توفر الأسس التي تبني عليها ما في المنظمات الاجتماعية والسياسية الأخرى في المجتمع (لعلى نوعميش، 2012، ص 101-102).

وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي:

- كلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

- كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.

- كلما زادت استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.

- كلما ازداد عنف الصراع ازداد فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازداد القدرة على

إعادة توزيع الموارد (ناصر القاسمي، 2006، ص 55).

2-4- المكونات الأساسية لنظرية الصراع:

إن الناس يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعرفة مسبقا، حقا يجادل الماركسيون فإن ذلك يمكن أن يعني فقط أنه قد ضلوا حول ما تعنيه مصالحهم الحقيقية من قبل نسق الاجتماعي الذي يعدل على تكريس مصالح آخرين ويسير وفق رغباتهم.

قد حلل ماركس كلا من المجتمع التاريخي والمعاصر في ضوء الصراعات بين الجماعات مختلفة حول مصالح متباينة.

شدد ماركس على رابط بين الطبيعة الأفكار وإيديولوجيات المصالح الذين يطردونها وشدد على أن الأفكار السائدة في حقيقة زمنية تعكس مصالح الطبقة الحاكمة (رثولاس ألسون، 2010، ص 134-135).

ونستنتج مما سبق أن النظرية الماركسية طبيعة ثورية حيث تدعو إلى العمل على تغيير الواقع الاجتماعي وخلق أوضاع جديدة ومنتورة دائمة (عن مصطفى بوجلان 2015، ص 87).

2-5- نظرية الصراع عند رالف دارندوف:

"رالف دارندوف": هو عالم اجتماع من أصل ألماني ولد في هامبورغ (1923) متحصل على شهادة الدكتوراه في مجال الفلسفة، أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن كما عمل باحث في مركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية له كتاب بعنوان من "اليوثوبيا" نحو إعادة التوحيد التحليل السوسيولوجي صدر عام (1959)، عرض أهم أفكاره ونظرياته في هذين الكتابين حول موضوع التغيير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي.

يعد من أبرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي، وكان اتجاه دار "ندروف" يقوم على مراجعة ونقد التوجه الماركسي في تفسير الصراع الاجتماعي حيث يرى أن المفكرين الموظفين يقتصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى في التوافق والانسجام وينتج الصراع كما يرى "إرندورف" بشكل أساسي على اختلاف والتعارض

بين المصالح الأفراد والجماعات على السواء، غير أن "دارندروف" يمزجه بصورة إلى الاختلاف على السلطة والقوة، ظهرت فكرة الصراع عند "دارندروف" من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية وليس من خلال الدراسة الصراع الطبقي كما فعل كارل ماركس. وذلك من خلال تصارع وتنافس الأفراد والجماعات داخل الهيئات والمؤسسات من أجل مراكز السلطة والتفوق وانطلاقاً من مصالحها وليس من أجل الثروة الاقتصادية، فالناس من وجهة نظره يتجادلون فمن سيحدث الأهداف ويرسم اتجاه المستقبل ومن ثم يصبح الصراع ليس مجرد منظور تاريخي كما يتضح في التراث ماركس. (مصطفى بوحلال، 2015، ص198).

2-6- نظرية الصراع عند "بارتيو":

يعد "فرينيدو بارتيو" (1923-1948) من أبرز علماء علم الاجتماع الصراعيين في إيطاليا والعالم ظهرت نظريته الصراعية في كتابه المرسوم العقل والمجتمع. يعتقد "بارتيو" من نظرية الصراعية بأن الصراع يكون من النخبة والعمال ذلك أنه يعتقد بأن المجتمع ينقسم إلى طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما طبقة النخبة وطبقة العمال وقد صنف "بارتيو" النخبة إلى صنفين هما نخبة الحاكمة والنخبة غير الحاكمة فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية كالوزراء والمدراء العاملين وقادة الجيش ورؤساء الجامعات، وهؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو بأخرى على عملية تسيير الحكم ومسيرة الدولة أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم ومسؤولية السياسة، بل يحتلون مواقع وأعمال حساسة وبارزة ومهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف.

أما طبقة العمال فتتكون من عامة الناس الذي لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية أي أن أعمالهم لا يؤثر فيهم، ولا يؤثر في مصير مستقبل الآخرين، كعمال النخبة والعمال ويرجع الصراع إلى رغبة النخبة للاحتلال مواقعها الإدارية والقيادة والحفاظ عليها لأطول فترة

زمنية ممكنة وعدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة والمسؤولية، بينما تترد العوام الوثوب إلى مراكز الناحية واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع وهناك نستطيع القول بأن سبب الصراع بين النخبة والعوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم واحتلال المواقع الحساسة (حسان محمد الحسن، 2010، ص 132-133).

الصراع التنظيمي هو الصراع أو الخلاف الذي يحدث بين الجماعات أو الأقسام والوحدات المختلفة داخل التنظيم، وهو عبارة أيضا عن تضارب الوحدات والمصالح الإدارية أو التنظيمية وبين جماعات العدل لعدم الاتفاق على وسيلة.

3- خصائص الصراع:

للصراع خصائص عديدة ومتنوعة فقد بينها العالم "شلابي" على أن:

- الصراع ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافها، وتكون العملية الحوارية الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعد أساسيا للصراع، وهو ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأفراد المعينة في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

- فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع، وهو ما يؤدي حكما إلى حسم الصراع إما بالطرق السلمية، أو الطرق العشرية (رحالي حجيعة، 2012، ص 79).

• أما "الغيبي" فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالتالي:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.

- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين الأطراف.

- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.

-تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع (طارق موسى العتيبي، 2006، ص 13-14).

4-أسباب الصراع:

ينشأ الصراع التنظيمي للعديد من الأسباب بعضها نجدها شخصية والتي تتعلق بالفرد والبعض الآخر تنظيمية ترجع إلى الظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب في:

4-1-الأسباب الشخصية للصراع: وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وأفعالهم ومركزه الوظيفي وأهمها: الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتميز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.

سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.

العلاقات الشخصية غير طيبة مع الآخرين.

خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين.

4-2-الأسباب التنظيمية للصراع: وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في

المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع أهمها:

-المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.

-غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.

-رغبة الإدارات أو الأقسام في التمييز عن غيرها من الإدارات أو الأقسام (الجماعات

الأخرى) (أحمد ماهر، 2010، ص 13-14).

●وبصفة عامة من بين الأسباب التي تحدث صراع داخل المنظمة نذكر منها:

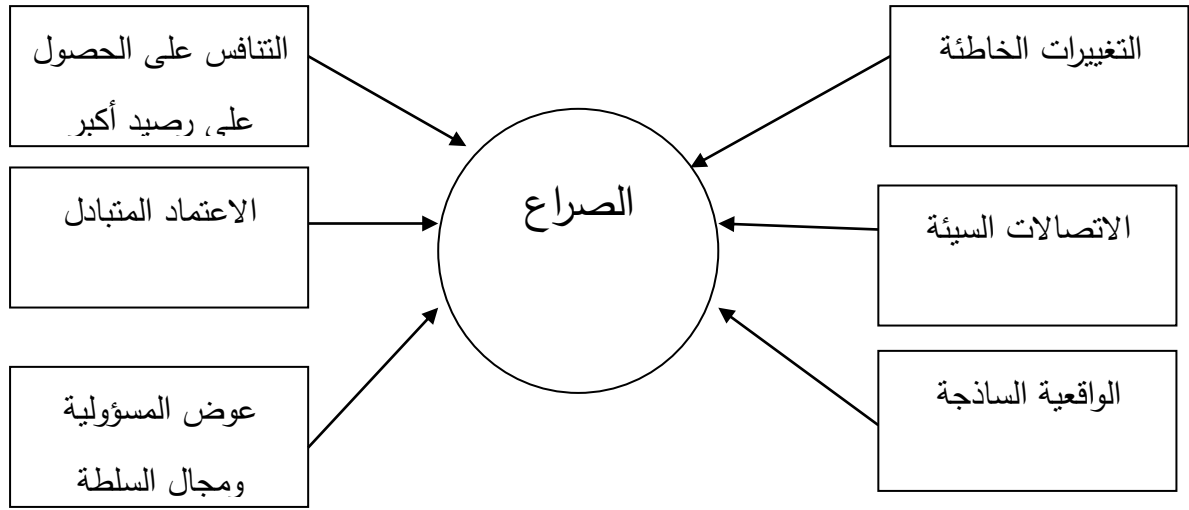
-المنافسة للحصول على المصادر.

-اختلاف في وجهات النظر.

-المنافسة للحصول على شيء ما.

-الخلاف الشخصي.

-الاختلاف في تفسير شيء ما أو اعتقاد ما (جاري كاراس، 2014، ص92).



الشكل (11): يوضح العوامل الشخصية والتنظيمية المسببة للصراع (زهير شلابي،

2001، ص114).

مما سبق ذكره نجد أن من أسباب الصراع تتمثل في اختلاف شخصيات الأفراد كشخصية اللامبالاة وشخصيات تتميز بالحقد والضغينة وهذه الشخصيات تهتم كيان المنظمة ومكانتها، وبالإضافة إلى وجود منافسات داخل منظمة لهما تأثير مباشر على نشوء صراعات بين الأفراد والتنظيمات بصفة عامة.

5-مراحل عملية الصراع:

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الأكثر شيوعاً أو انتشاراً، نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب "لويس بوندي" Lewis pondy ، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع.

5-1-مرحلة الصراع الخفي: بحيث في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع،

ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث لا يزال مدفوناً أو خفياً.

5-2-مرحلة إدراك الصراع: وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه

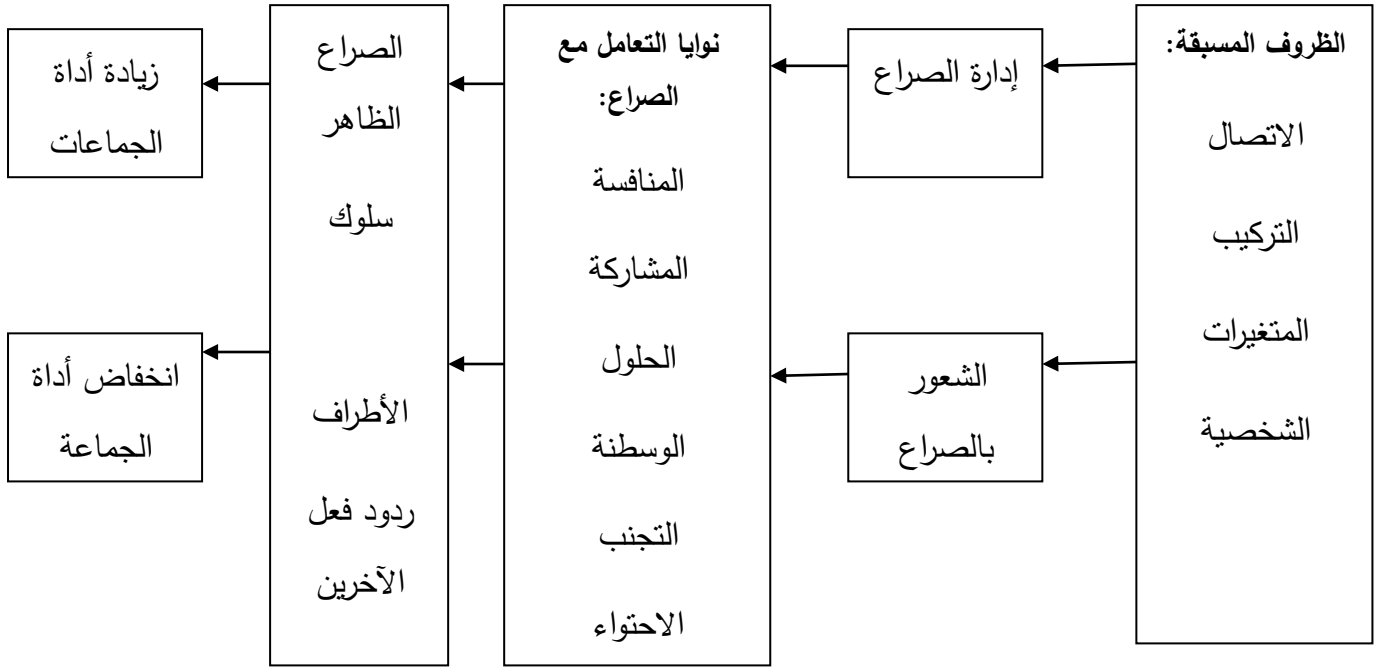
وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3-5-3-مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو افتعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفرز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4-5-4-مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطنخوا على السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمراً، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

5-5-5-مرحلة ما بعد تسوية الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إرادته ومعالجته، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن يظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير منها سيكون عليه الوضع من المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفياً وليس أن الصراع غير موجود (ناصر القاسيمي، ب س، ص 1).



الشكل رقم (12): مراحل عملية الصراع (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني

أحمد، 2008، ص 43).

6-العناصر الأساسية للصراع التنظيمي:

لو أنه يمكن وصف العلاقة بين الأفراد على أنه حبل مشدود فإن السلوك فائق الاجتماعي والتعاون يمثل طرف هذا الحبل ويكون الصراع على طرف النقيض لها. ومنه فإن عناصر الصراع تكمن في:

1-المصالح المتضاربة بين الأفراد والجماعات.

2-إدراك هذا التضارب.

3-إدراك كل طرف بأن أفعال الطرف الآخر تمثل تهديد المصالح الخاصة .

4-الأفعال فعل تؤدي إلى هذه المخاوف.

ولسوء الحظ فإن الصراع شائع في المنظمات الحديثة والأهدى من ذلك إن تأثيره الشديد

الأهمية كحد بعيد لا يمكن تجاهله وقد أثبتت الدراسات أن المديرين يقضون أكثر من 20%

في التعامل مع الصراعات وتأثيرها (محمد سعيد سلطان، 2002).

6-1- الصراع البناء والصراع الهدام: للصراع صورتان، فالصورة الحسنة أي البناءة

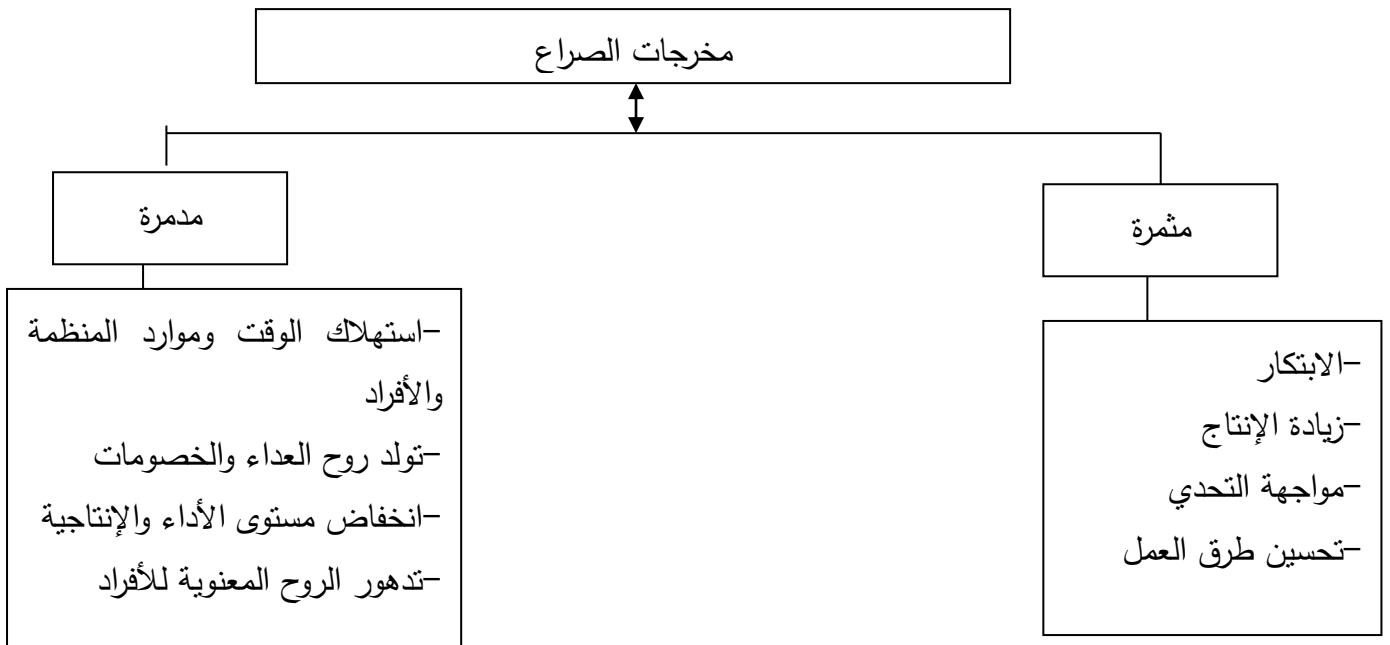
تعتمد على الاختلاف والاحتكاك الذي يولد طاقة، وأن المناظرات تولد أفكار جديدة، لكن إذا زاد الشيء عن حده انقلب ضده، وبات الصراع مؤلماً ومفسداً ومؤدياً للخسارة، أي أنه هدام.

أ- الصراع البناء:

يولد أفكار جديدة، ويوضح وجهات نظر مختلفة، هو بداية للتفسير والتطوير، ووسيلة للتعلم والنضج، ويقضي على الرقابة والملل، ويساعد على معرفة البدائل في اتخاذ قرار العمل ويوطد أواصر الصداقة أحياناً.

4- الصراع الهدام:

يؤدي إلى الحقد والضغينة، يفسد العلاقات الشخصية، ويبعد العاملين ويشنتهم عن الأداء، واستنزاف لمجهود العاملين، يدفع العاملين للاهتمام بمصالحهم، يؤدي إلى التوتر وضغوط العمل، ويؤدي إلى الانتقام من الآخرين، ويؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف (أحمد ماهر، 2006، ص 15).



الشكل رقم (13): بين مخرجات الصراع البناء والهدام (محمد المهدي وحسام وهيبة،

2000، ص 225).

7- أنواع الصراع:

إن الصراع في منظمة مال يعني بالضرورة أنفس نفس الصراع داخل منظمة أخرى، فالصراع أنواع عديدة ومتعددة وذلك بحسب النظر إليه والزاوية التي يتم تناول فيها الصراع، ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي فيما يلي:

7-1- الصراع داخل الفرد: حيث يتعلق هذا النوع بالفرد نفسه، أي أنه يحدث بين الفرد وذاته، وبالرغم من كون الصراع ذاتي إلا أنه قد يكون لموافق الأفراد واتجاهاتهم وأفكارهم وميولهم دورا كبيرا في إحداث الصراع الداخلي لدى الفرد، ويحدث هذا النوع من الصراع حالة نفسية للفرد وقد تتحول نتائج هذا الصراع إلى حال تمن الاكتئاب والقلق، وتقتصر آثاره على الفرد نفسه عن طريق الضغوط النفسية التي يتعرض لها، وفي بعض الأحيان قد تمتد آثاره على الآخرين من خلال تغيير مواقفهم تجاهه (حسين أحمد الطراونة، 2012، ص313).

كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته، ولكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور. ونستخلصها فيما يلي:

أ- صراع الهدف: يحدث هذا الصراع عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في آن واحد أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما.

ب- صراع بين هدفين إيجابيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين فلا يمكن تحقيقهما في آن واحد، ويزداد الموقف صعوبة عندما يواجه فرد ما الاختيارين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص290).

ج- الصراع بين هدفين واحد إيجابي وآخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه بعض العناصر السلبية في نفس العدل، وعلى سبيل المثال، قد تمنح الإدارة لعامل ما

علاوة "كفاءة" في راتبه الشهري فهذا العنصر يعتبر عنصر ايجابي للعامل، مع قرار المنظمة إعطائه ساعات إضافية فهذا يعتبر عنصر سلبي.

د-الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا لرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين قلة لوظيفته أقل دخلاً من وظيفته الحالية، أو تحويله لفرع ريفي آخر للمنظمة نفسها (حسين حريم، 2009، ص144).

ه-صراع الدور: ويحدث مثل هذا الصراع عندما يعني الفرد من التباين الحاصل في الأدوار التي يلعبها المرسل "الرئيس إلى المرؤوسين" فمثلاً ينبغي على المدراء وأعضاء فرق العدل القيام بالأعمال المتاحة لهم بما يتلاءم والهدف المنشود المحقق لأهداف ذوي المصالح مع المنظمة الذين بدورهم يفرضون مع العاملين جميعاً تحقيق مطالب متنوعة، وكل طرف منهم يفرض على المنظمة ضغوطاً معينة (شوفي ناجي جواد، 2010، ص405).

7-2-الصراع على مستوى الأفراد: ينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تماسك كل فرد بوجهة نظره (محمد الصيرفي، 2007، ص383) ومن أمثلة على ذلك:

-الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

-الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

-الصراع بين العامل والعامل (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص191-192).

7-3-الصراع على مستوى الجماعات: هذا الصراع ينشأ بين الإدارات أو المنظمات

داخل المؤسسة، فهناك الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، كذلك الصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات والصراع بين إدارة التخطيط وبين الإدارة المالية من جهة أخرى (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص249)، الصراع على مستوى الجماعات يأخذ شكلين أساسيين هما:

-الصراع بين الأقسام المختلفة.

-الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين (خليل محمد حسن الشماع، خصير كاظم حمود، 2005، ص306).

7-4-الصراع على مستوى المنظمات: لا شك فيه أن الصراعات مقتصرة على داخل المنظمات فقط، بل إنها تجده أيضا بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، إضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على جعل المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتهم (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2003، ص294).

مما سبق ومن خلال ما طرحناه يتضح أن الصراع بين الأفراد يحدث بسبب اختلاف الشخصيات الفكرية والفردية، والتي تعتبر هي حسيمة التباين الفكري والثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين الأفراد، والصراع بين الجماعات يحدث بسبب الاختلاف والتباين في الأهداف التي يريد تحقيقها، أما الصراع الأخير وهو الصراع على مستوى المنظمات فإنه يظهر بين المنظمات التي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة، أو ذات طبيعة اعتمادية. مما نستنتج أن الصراع داخل المنظمات يعتبر أمر حتمي، وذلك مع اختلاف مستوياته سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات أو حتى على مستوى المنظمات.

8-آثار الصراع التنظيمي:

قد يعتقد الكثيرون أن جميع الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي تكون آثار سلبية فقط يجب تفاديها وتجنب حدوثها. ولكن إذا نجحت المنظمة في سيره بطريقة فعالة فإنه يمكن أن ينتج هذا الصراع بعض من الجوانب الايجابية، والتي تتمثل في:

8-1- الآثار الايجابية للصراع التنظيمي:

-يساعد على الإنتاجية والنمو بالمنظمة، إذ يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفعالية المنظمة.
-يساعد على الاكتشاف فرص التغيير والتطوير وزيادة الإنتاج.
-يمكن أن يكون أساس الإبداع والابتكار والحفز: فهذا الصراع أدى إلى ظهور مواهب إبتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع
(Bioce Finouchet M , 2004, p58)

-تبذل الجماعات جهودا لمواجهة بعضها البعض حيث يظهر التعاون والتفاعل بين أفراد الجماعة أو القسم ويؤدي ذلك إلى ظهور المساواة داخل الجماعة الواحدة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص261).

-الصراع نوع من أنواع الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ورائعة للاتصال.
-يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد (زهير محمد شلابي، 2011، ص123).

-الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل جيد (زاهيد محمد ديري، 2011، ص238).

-قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة (الراجحي، 2008، ص66).

•ويذكر "حريم" بعض الآثار الايجابية للصراع:

-ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.

8-2- الآثار السلبية: بالرغم من وجود الإيجابيات لوجود الصراع التنظيمي في

المنظمات إلا أن للصراع آثار سلبية ومدمرة ويمكن إجمالها في:

- تدني مستوى الرضا الوظيفي.
- تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.
- ارتفاع مستوى العمل.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- سلوك غير متعاون في العمل.
- تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.
- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد.
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تدني مستويات العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين (الفريجات، 2009، ص 326 - 327).

9- استراتيجيات مقاومة من الصراع التنظيمي:

إن الإدارة الناجحة للصراع تعني المحافظة عليه بالمستوى المناسب أو الأمتل لبقاء التنظيم وفعاليتته، وإدارة الصراع بمتل تنظيم سبل التعامل مع الصراعات من جانب الأطراف المعنية وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تعتمد عليه المنظمة لحد من خطورته.

اللجوء إلى التحكيم مباشرة خاصة في حالة الفشل في حل الاختلافات بطريقة بناءه.

وضع قواعد وإجراءات المنظمة لاستغلال الموارد والآلات والخدمات.

تخصيص وتوزيع الموارد الخاصة في حالة التنافس على الموارد النادرة للأفراد والمعدات والتسهيلات والأموال مع أن التنافس على الموارد النادرة قد يكون معقدا لأنه يقود إلى التخطيط الدقيق والاهتمام بالاستخدام الأمتل لما هو متاح.

تعديل أسس منح المكافآت في بعض الأحيان بعمل التنظيم على تعزيز الصراع من خلال التنافس على المكافآت بدل من التعاون، الأمر الذي يستدعي تعديل نظام الحوافز بدل من التعاون.

تعديل أنماط الاتصال، فعادة ما تكون سبل الاتصال بين الأطراف مفيدة عندما يكون هناك صراع كبير أو قليل بينهما ومع أن ضعف الاتصالات غالبا ما تكون عارض للصراع أكثر من كونه سببا، إلا أن التدخل لتقديم معلومات كاملة ومناسبة للأطراف المعنية من أجل حل المشاكل المعلقة بينهما.

تحسين مهارات مواجهة الصراع من الطرق الأخرى لتحسين عملية إدارة الصراع والتعاون معها زيادة مهارات الأشخاص المحتمل أن يدخلوا في الصراع مع بعضهم البعض، ويجب أن تكون الأطراف على فهم تام بآليات التناقض والمخاطر التي تترتب عليه، ومهارات التعامل مع التناقض يمكن تجسيدها من خلال المزيد من التدريب.

الاعتماد الموحد أو المكمل: وهو الشخص المسؤول عن تسهيل الاتصال والتنسيق بين الأعضاء في الإدارات المتداخلة مع بعضها البعض، وهو عادة ما يشارك في حل المشاكل ويستخدم في ذلك مزيجا من أساليب الوساطة والتحكيم لمساعدة الأطراف في حل مشاكلها، على أن دور هذا الشخص يجب أن تدعمه سلطة قوية، وأن يكون لديه معرفة وخبرة نسبة مقبولة وأن يكون قادرا على فهم واستيعاب أهداف ومقاصد جميع الأطراف، وأن تتمتع بالمهارات والمواهب القيادية (أحمد الخطيب، 2009، ص 498 - 499).

خلاصة الفصل:

تختلف الآراء في نمط النظر إلى الصراعات التنظيمية، فهناك من يراها سلبية وضار وجب وقفه باعتباره ظاهرة غير عادية بالنسبة للمؤسسة، وهناك من يراها أمر ايجابي وصحيح وضروري لابد من وجوده داخل المنظمة ذلا لأنه يساهم في تفاعل ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الإمام.

ومن خلال ما سبق عرضه نستنتج أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية داخل أي تنظيم باعتباره أن الأفراد في تفاعل مستمر ونتيجة هذا التفاعل من الطبيعي أن يختلفوا وأن يتصارعوا وحتمية لأنه يساهم في تطوير ورقي التنظيم من خلال روح المنافسة التي يختلفها والتي تنوع الإبداع وحب التمييز وبالتالي تحسين الأداء والإنتاج وتحقيق النصر والرقى.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية والتطبيقية للبحث

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية للبحث.
- 2- منهج الدراسة.
- 3- ميدان البحث.
- 4- عينة البحث وخصائصها.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- الأساليب الإحصائية لجمع البيانات..

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي، باعتباره تكملة للجانب النظري، إذ بواسطته يتمكن الباحث من التأكد من صحة الفرضيات التي انطلق بها في بداية بحثه، وهو وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات عن واقع موضوع البحث بصورة موضوعية ومنهجية. وفي هذا الفصل سنقوم بعرض الخطوات المتبعة في الجانب الميداني لموضوع الدراسة، من عرض الدراسة الاستطلاعية، وإظهار المنهج المستخدم، وكذا الدراسة الأساسية، وعينة الدراسة وخصائصها، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في البحوث الوصفية، وتعد مرحلة تمهيدية من ناحية المنهجية، إذ لا بد من إجرائها من أجل التعرف على مدى توفر عينة البحث، والكشف عن الجو العام للمؤسسة، وهذا من أجل جمع قدر من المعلومات حول عينة بحثنا. قمنا بزيارة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" لكونها مؤسسة تحوي عدة وحدات.

وقد تم استقبالنا من طرف مسؤولي هذه المؤسسة حيث طرحنا عليهم موضوع بحثنا والأهداف التي يرمي إليها، فتحصلنا على معلومات عامة حول عدد العمال، ظروف العمل...

ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية "ENIEM" في الفترة الممتدة ما بين 20 إلى 25 أبريل 2022، على عينة مكونة من (30) عامل منهم (18) عامل و(12) عاملة.

1-1- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

- التعرف على المؤسسة والكشف عن الجو السائد فيها والتعرف على متطلبات وخصائص محيط العمل.

- جمع المعلومات الضرورية للدراسة حول نوع الاتصال السائد في المؤسسة وكذلك التعرف على أسباب ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية قصد إدراجها في بناء الاستبيان.

- التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة وكيفية اختبارها.

- بناء وتصميم أدوات الدراسة (الاستمارة) والتأكد من سلامتها.

- التعرف على مدى وضوح العبارات والتأكد منها.

- التأكد من الخصائص السيكمترية للأدوات الخاصة بالدراسة.

-الحصول على بعض الوثائق الضرورية حول المؤسسة.

1-2-التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية:

نعتمد في الدراسة الاستطلاعية على (3) تقنيات والتي تتمثل في: الملاحظة المفتوحة، المقابلة الاستكشافية ودراسة الوثائق.

-الملاحظة المفتوحة:

لقد سمحت لنا هذه التقنية على ملاحظة جو العمل الموجود داخل المؤسسة بشكل مباشر. وسمحت لنا أيضا في معرفة مناصب العمل لكل عامل في المؤسسة وملاحظة أيضا ظروف العمل وسيرورة العمل داخلها ووضعيات العمل التي يتخذها العمال أثناء تأديتهم للمهام الموكلة لهم. وقد سمحت لنا في معرفة العراقيل والصعوبات التي تعيق العمال في قيامهم بواجباتهم.

-المقابلة الاستكشافية:

لقد سمحت لنا على إجراء محادثات ومقابلات مع المسؤولين والعمال داخل المؤسسة والتعرف على مختلف الظروف التي تتوفر عليها المؤسسة نذكر منها تلك المقابلة التي أجريناها على مسؤول في المؤسسة لوحدة التبريد، حيث تمت المقابلة بشكل جيد حيث تمحورت على أسئلة حول خصائص المركز ومهام العمال الرئيسية التي وجب القيام بها ومعرفة الشروط اللازمة للتوظيف لشغل ذلك المركز.

-دراسة الوثائق:

لقد اعتمدنا أيضا على تقنية دراسة الوثائق التي مكنتنا على الاطلاع على النظام الموجود داخل المؤسسة ومختلف الوثائق المتعلقة بشروط العمل والتعليمات ومعرفة أيضا القانون الداخلي الذي تتمتع به المؤسسة.

1-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية: بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تحديد ميدان وعينة الدراسة بدقة.
- ✓ التأكد من أن التعليمات والمفردات التي استعملت في أداة البحث واضحة، وان بنودها شاملة لموضوع الدراسة.
- ✓ تحديد خطة لتطبيق إجراءات الدراسة الأساسية.
- ✓ تطبيق الاستبيان على عينة الاستطلاعية.

2- منهج الدراسة:

إن اختلاف مواضيع الدراسة أدى إلى تعدد مناهج البحث العلمي وفيما يخص دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باعتباره الأكثر استخداما في دراسة الظواهر النفسية والاجتماعية فبواسطته يقوم الباحث بجمع البيانات بدقة والوصول إلى حقيقة الموضوع والإجابة عن الأسئلة التي طرحها في بحثه وهو الأنسب لدراستنا. ويعرف المنهج الوصفي "بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة وبعد الموجه الأساسي لأي بحث بواسطته يتوصل الباحث إلى النتائج التي يرغب فيها، وهو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين نكون لها عارفين (طلعت بركات، 1995، ص 69).

3- ميدان الدراسة:

3-1- المجال المكاني: أجريت الدراسة في ولاية تيزي وزو في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية "ENIEM" التي تقع في قلب المنطقة الصناعية عيسات إيدير بواد عيسي على بعد حوالي 10 كلم من تيزي وزو، وتضم حاليا حوالي: 1800 عامل موزعين كما يلي:
-وحدة التبريد 1000 عامل.

-وحدة الطهي 300 عامل.

-وحدة المكيفات 152 عامل.

-الوحدة التجارية 203 عامل.

-وحدة الخدمات التقنية 164 عامل.

3-2-المجال الزمني: حيث كانت دراستنا الميدانية في الفترة الممتدة من تاريخ 02 ماي

إلى غاية 10 ماي 2022.

4-عينة الدراسة وخصائصها:

بعد الدراسة الاستطلاعية التي ساعدتنا على اكتشاف متغيرات البحث سننتقل

إلى الدراسة الأساسية.

4-1-أهداف الدراسة الأساسية:

لقد تمثل هدفنا الأساسي من هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي لعمال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM وفي وحدة التبريد والوصول إلى اكتشاف إن كانت هناك علاقة بين

الاتصال التنظيمي والصراع لدى عمال ENIEM.

4-1-حجم العينة:

اختيار عينة الدراسة يعني اختيار من المجتمع الأصلي للدراسة، ولقد قمنا باختيار أفراد

عينتنا بطريقة العشوائية البسيطة، وتتمثل في عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية

ENIEM بتيزي وزو من وحدة التبريد، وبلغت حجم عينة الدراسة (100) عامل وعاملة، من

مجتمع أصلي قدر ب(1000) عامل أي ما يعادل (10%).

4-2- طريقة اختيار العينة:

اعتمدنا على الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينة بحثنا، نظرا لمحاسنها، كونها الأسلوب الأمثل، لأن المجتمع المدروس متجانس (أي بتشابه أغلب أفراده في معظم الصفات التي تكون المجتمع) (بوعلاق، 2009، ص18).

كما تعرف العينة "العشوائية البسيطة" على أنها "الاختيار العشوائي، أي إتاحة الفرص أمام جميع مفردات المجتمع بالظهور" (فاتن، 2000، ص18). ولقد قمنا بذلك من أجل إعطاء الفرصة لكل عامل إبداء رأيه في وحدة التبريد بحيث قمنا بتوزيعه على 100 عامل من المجموع الكلي من 1000 بنسبة مئوية 10 % .

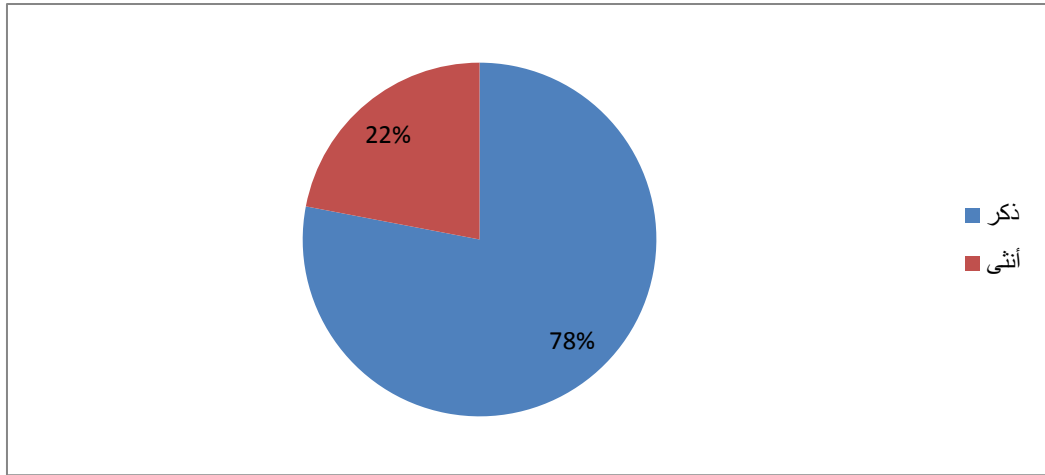
4-3- خصائص العينة:

تتميز عينة بحثنا بالخصائص التالية وذلك حسب الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مركز العمل، طبيعة العمل، الأقدمية في العمل.

4-3-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	78	%78
أنثى	22	%22
المجموع	100	%100



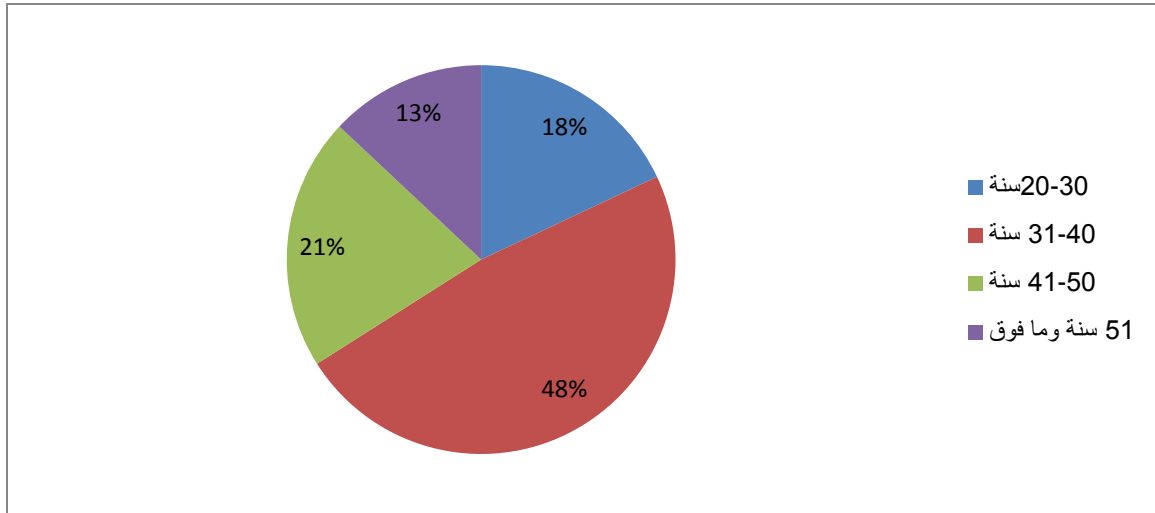
الرسم البياني رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) والرسم البياني رقم (01) أن أكبر نسبة من نصيب الذكور بنسبة قدرت ب(78%)، فيما بلغت نسبة الإناث (22%)، ونرجع هذا التفاوت إلى أن العمل يتطلب قوة عضلية وجهد كبير ما نجده عند الذكور.

4-3-2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن.

فئة السن	التكرارات	النسبة المئوية
30-20 سنة	18	18%
40-31 سنة	48	48%
50-41 سنة	21	21%
51 سنة وما فوق	13	13%
المجموع	100	100%



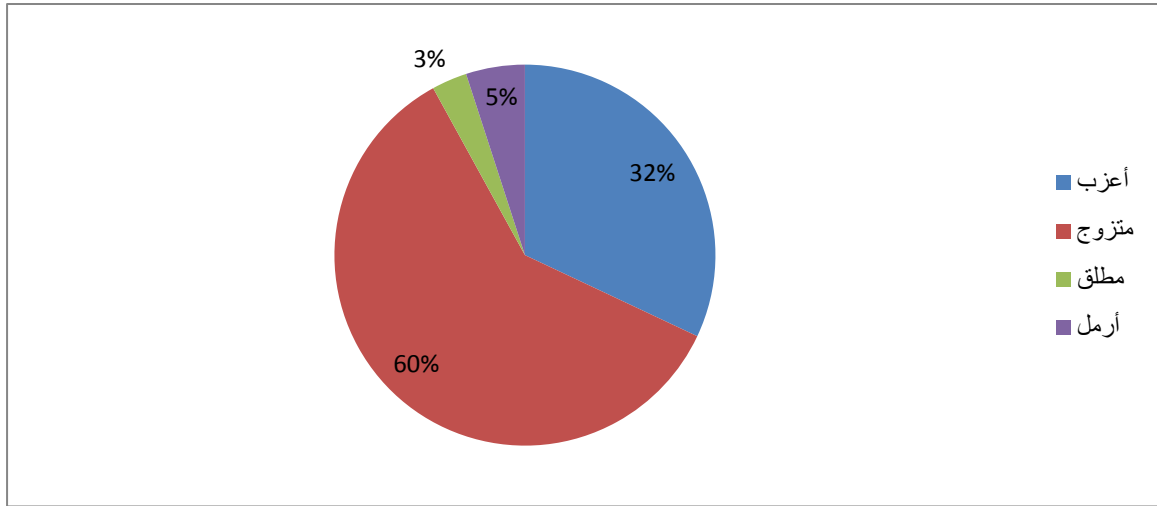
الرسم البياني (02): توزيع أفراد العينة حسب السن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والرسم البياني رقم (02) حيث نجد أن فئة [31-41] هي أكبر نسبة مسجلة لأن هذا السن الأنسب للعمل خصوصا إذا كانوا كلهم متزوجون يكونون أحرص على العمل من الشباب. ثم تليه فئة التي تتراوح بين [31-40] وتبلغ نسبتهم (48%)، ثم تليه فئة البالغة [41-50] بنسبة قدرت ب(21%)، ثم تليها أفراد العينة الذين أعمارهم بين [20-30] تبلغ نسبتهم (18%)، وأخيرا فئة 51 سنة وما فوق بنسبة (13%).

4-3-3- توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (03): يمثل خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
32%	32	أعزب
60%	60	متزوج
03%	03	مطلق
05%	05	أرمل
100%	100	المجموع



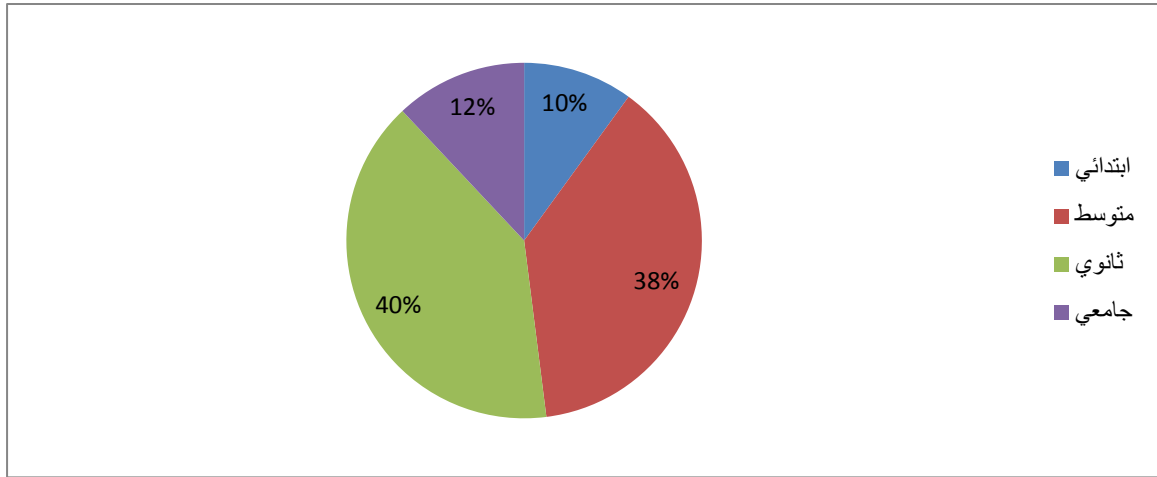
الرسم البياني رقم (03): يمثل خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والرسم البياني رقم (03) أن نسبة المتزوجين هم أعلى وأكثر عددا بلغوا نسبة (60%) ثم تليهم فئة العزاب حيث بلغوا (32%)، ثم يأتي بعد ذلك فئة الأرمال ب(5%) ثم فئة المطلوق ب(3%).

4-3-4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (04): يمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	10	ابتدائي
38%	38	متوسط
40%	40	ثانوي
12%	12	جامعي
100%	100	المجموع



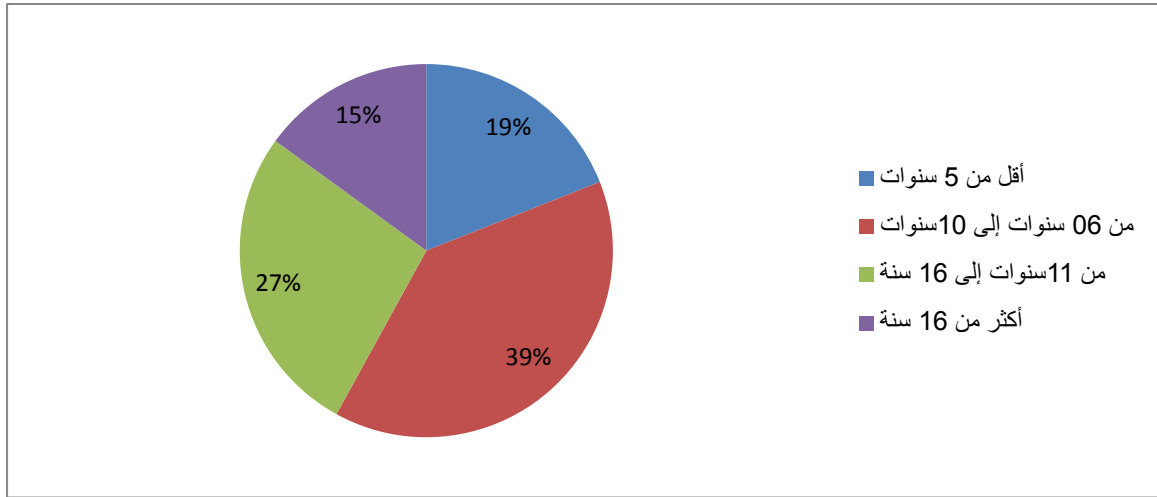
الرسم البياني رقم (04): يمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (04) والرسم البياني رقم (04) نلاحظ أن أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي الذي بلغت نسبته (40%) وهي تعتبر أعلى وأكبر نسبة، تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة (38%)، ثم تليها فئة الجامعيين والذي بلغ عددها (12%)، وفي الأخير نجد فئة المستوى الابتدائي الذي بلغ نسبته (10%).

4-3-5- خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	19%
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	39	39%
من 11 سنوات إلى 16 سنة	27	27%
أكثر من 16 سنة	15	15%
المجموع	100	100%



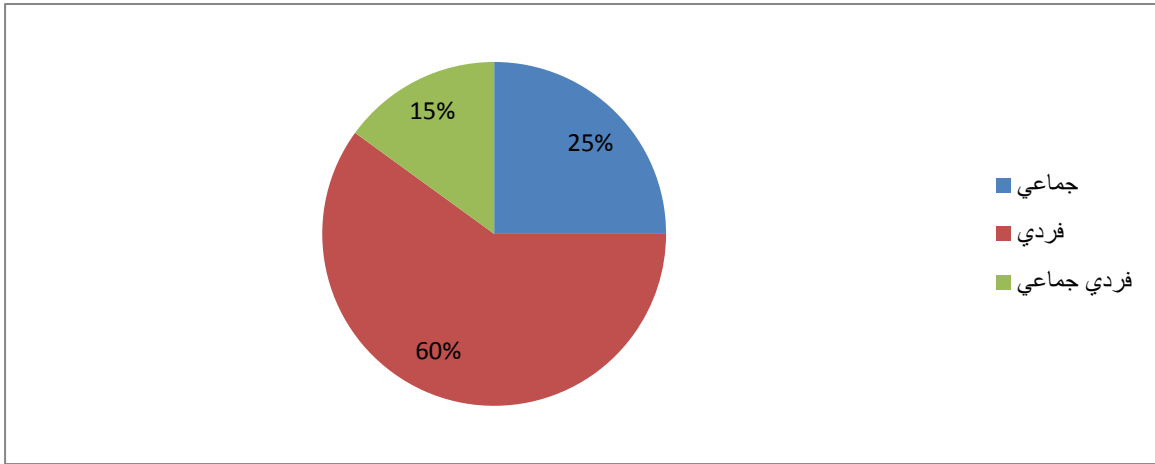
الرسم البياني رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

يتبين من خلال الجدول رقم (05) والرسم البياني (05) أن الفئة المرتفعة هي فئة (6-10 سنوات) حيث بلغت نسبتها (39%) ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على توظيف واستقطاب فئة الشباب لامتلاكها طاقات وقدرات مهنية عالية، أما الفئة من 11 إلى 15 سنة تراوحت نسبتها (27%)، ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات سجلت نسبة (19%)، أما الفئة أكثر من 16 سنة سجلت نسبة قدرت ب(15%).

4-3-6- توزيع أفراد العينة حسب مركز العمل:

جدول رقم (06): يمثل خصائص العينة حسب مركز العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مركز العمل
25%	25	جماعي
60%	60	فردى
15%	15	فردى جماعى
100%	100	المجموع



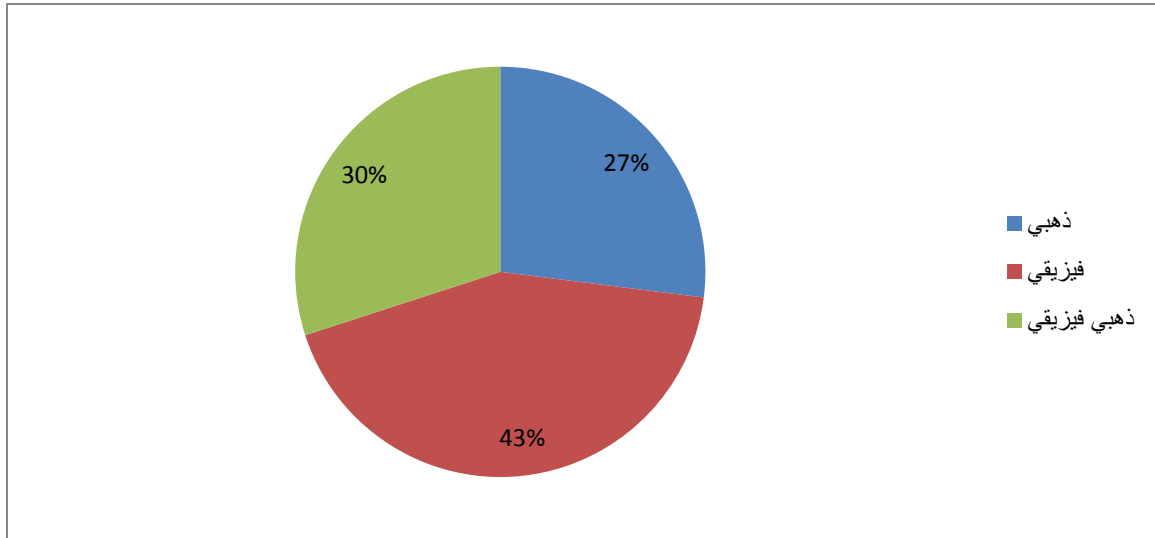
الرسم البياني (06): يمثل خصائص العينة حسب مركز العمل.

من خلال الجدول رقم (06) والرسم البياني (06) نلاحظ بأن الأغلبية تكون لفئة الفردية إذ يتراوح نسبتهم (60%)، ثم تليها الفئة الجماعية بنسبة (25%)، وفي الأخير تليها فئة الفردي والجماعي بنسبة (15%).

4-3-7- توزيع الأفراد حسب طبيعة العمل:

جدول رقم (07): يمثل خصائص العينة حسب طبيعة العمل.

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
ذهبي	27	27%
فيزيقي	43	43%
ذهبي فيزيقي	30	30%
المجموع	100	100%



الرسم البياني (07): يمثل خصائص العينة حسب طبيعة العمل.

من خلال الجدول رقم (07) والرسم البياني رقم (07) يتضح لنا أن الفئة الأكبر هي الفئة الفيزيقية إذ بلغت نسبتها (43) فرد، ثم تليها فئة ذات الأعمال الذهنية والفيزيقية بنسبة (37)، وأخيرا نجد الفئة ذات الأعمال الذهنية التي تقدر نسبتها ب(37).

5- أدوات جمع البيانات:

وهي مجموعة الأدوات التي استعنا بها في جمع البيانات والمعلومات التالية:

5-1- بناء الاستبيان: بعد إطلاعنا على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا وبعد الدراسة الاسطلاعية وكذا الكتب والمراجع التي تساهم في إثراء البحث بشكل علمي قمنا ببناء استبيان الذي يحتوي على ثلاث محاور الأول تحتوي على المعلومات العامة والمحور الثاني يتضمن (24) عبارة للاتصال التنظيمي، أما المحور الثالث يتضمن (25) عبارة للصراع التنظيمي، وتم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة للتأكد من توافق العبارات مع موضوع دراستنا وأجابونا ببعض التعديلات التي تناسب الاستبيان مع الموضوع، وكان بناء الاستبيان في صورته النهائية كما يلي:

- المحور الأول للاستبيان: يتضمن المعلومات العامة: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مركز العمل، طبيعة العمل، الأقدمية في العمل.

2-المحور الثاني: حول الاتصال التنظيمي، ويتضمن بعدين وهما:

✓ البعد الأول: الاتصال الرسمي: مكون من 13عبارة، وهي من العبارة 1 إلى العبارة 13، مثال:

البند رقم 01:

يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين موافق محايد غير موافق

✓ البعد الثاني: الاتصال غير رسمي: مكون من 11عبارة، وهو من العبارة 14 إلى 24، مثال:

✓ البند رقم 01:

تستشير زملائك في قضايا العمل المشترك موافق محايد غير موافق

3-المحور الثالث: خاص بالصراع التنظيمي وهو مكون من (25) عبارة، مثال:

✓ البند رقم 01:

أحاول أن أجد حلا بسيطا لمشاكل العمل موافق محايد غير موافق

5-2-تنقيط الاستبيان:

تم تنقيط الاستبيان وفق سلم ليكرت الثلاثي، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يمثل كيفية تنقيط استبيان الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي.

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	1	2	3

5-3-الخصائص السيكومترية للاستبيان: يعتبر التأكد من الخصائص السيكومترية

للاستبيان خطوة مهمة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وعلى هذا الأساس توضح

الخصائص السيكومترية ومن خلال تطبيقنا على العينة الاستطلاعية قدرت ب 30 عامل تحصلنا على ما يلي :

5-3-1-الصدق:

أ-صدق الاستبيان: نقصد بصدق الاستبيان أن يقيس الاختبار القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها ويضم صدق المحكمين (الصدق الظاهري) وذلك للتحقق من صدق الإستبانة تم تقديمه إلى مجموعة من الأساتذة وذلك قصد الإرشاد والتوجيه، قدمنا إليهم أسئلة الدراسة مرفقة بإشكالية وفرضياتها قصد الإجابة على الأسئلة التالية: هل المقياس واضح؟، هل المقياس يخدم موضوع البحث؟، هل البنود لها علاقة بمحاوره؟ ومن ثم قمنا بتصحيح الأخطاء الموجودة، وقمنا بمراجعتها بدقة وأخذ الملاحظات بعين الاعتبار.

ب-الصدق الذاتي: من صدق الاستبيان قمنا بحساب معدل الصدق الذاتي ويقصد به

صدق نتائج الاستبيان ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بتطبيق المعادلة:

$$\text{الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات بالتعويض} \sqrt{\quad}$$

$$\text{الاتصال التنظيمي: } 0.92 = \sqrt{0.86}$$

$$\text{الصراع التنظيمي: } 0.97 = \sqrt{0.96}$$

وبلاحظ من خلال النتائج أن استبيان الاتصال التنظيمي الذي بلغت قيمة صدقه الذاتي

(0.92) واستبيان الصراع التنظيمي الذي بلغت قيمة صدقه الذاتي (0.97) لها درجة

مرتفعة من الصدق وهذا ما يسمح لنا بالاعتماد عليها في الدراسة.

5-3-2-ثبات الإستبيان:

حساب معامل ألفا كرونباخ: اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان،

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): يبين نتائج ثبات معامل ألفا كرونباخ لبنود متغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد البنود	عدد الأفراد	قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
الاتصال التنظيمي	24	30	0,86
الصراع التنظيمي	25	30	0,96

من خلال جدول رقم (09) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0,65) في الجزء الخاص للاتصال التنظيمي والجزء الخاصة للصراع التنظيمي، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (02) قابلاً للتوزيع، وصالحاً لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

6- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

كل دراسة ميدانية تتطلب استخدام أساليب إحصائية معينة لمساعدة الباحث على تفرغ البيانات تفرغاً إحصائياً ويستنتج عن طريقها النتائج للتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا على:

• الإحصاء الوصفي: والمتمثل في كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

• الإحصاء الاستدلالي والمتمثل في:

- معامل ارتباط بيرسون R.

- معادلة ألفا كرونباخ.

- اختبار T test لدراسة الفروق.

- اختبار التباين الأحادي ANOVA1

وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة.

3- الاستنتاج العام.

تمهيد:

بعد تفرغ إجابات أفراد الدراسة في الحاسوب باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم إجراء المعالجات المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي سبق ذكرها في فصل منهجية البحث وذلك للتحقيق من فرضيات هذا البحث، سنقوم في هذا الفصل بعرض ما تم التوصل إليه من نتائج حول الفرضيات المقترحة وتقديم تفسيرها لها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

1- عرض و تحليل النتائج حسب الإحصاء الوصفي:**1-1- عرض و تحليل النتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمتغير الاتصال****التنظيمي:****1-2- الإحصاء الوصفي الخاص بمحور الاتصال الرسمي:**

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور الاتصال

الرسمي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
			ن	ت	ن	ت	ن	ت	
3	,50	1,48	30%	30	57%	57	13%	13	01
1	,49	1,60	30%	30	64%	64	6%	6	02
13	,74	,78	61%	61	33%	33	6%	6	03
2	,50	1,51	27%	27	50%	50	23%	23	04
7	,53	1,17	60%	60	24%	24	16%	16	05
5	,72	1,34	0%	0	63%	63	37%	37	06
6	,61	1,20	37%	37	50%	50	13%	13	07
9	,73	,99	26%	26	68%	68	6%	6	08
12	,77	,83	30%	30	60%	60	10%	10	09
10	,82	,95	60%	60	28%	28	12%	12	10
11	,81	,88	61%	61	0%	0	33%	33	11
4	,71	1,36	13%	13	37%	37	50%	50	12
8	,37	1,09	6%	6	6%	6	68%	68	13

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن العبارة رقم (02) التي تنص على "يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرووسين" احتلت الرتبة رقم (1) بمتوسط حسابي قدر ب(1.60) وانحراف معياري قدره (0.49)، ثم تأتي العبارة رقم (04) التي تنص على "التعليمات المقدمة من طرف الإدارة وتفهم بسهولة" احتلت الرتبة رقم (02) بمتوسط حسابي قدر ب(1.51) وانحراف معياري قدره (0.50)، ثم تأتي العبارة رقم (01) التي تنص على "يتم إبلاغك بالتعليمات حول العمل المتوكل لك عن طريق الإعلانات" احتلت الرتبة رقم (03) بمتوسط حسابي قدر ب(1.48) وانحراف معياري قدره (0.50)، ثم تأتي العبارة رقم (12) التي تنص على "لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة عند الحاجة لذلك" احتلت الرتبة رقم (4) بمتوسط حسابي قدر ب(1.36) وانحراف معياري قدره (0.71)، ثم تأتي العبارة رقم (06) التي تنص على "تتلقى الأوامر عن طريق التعليمات الكتابية" احتلت الرتبة رقم (5) بمتوسط حسابي قدر ب(1.34) وانحراف معياري قدره (0.72)، ثم تأتي العبارة رقم (07) التي تنص على "يتم تدوين الرسائل الإدارية في سجل الوارد والصادر" احتلت الرتبة رقم (6) بمتوسط حسابي قدر ب(1.20) وانحراف معياري قدره (0.61)، ثم تأتي العبارة رقم (05) التي تنص على "يتم نشر التعليمات المتعلقة بالعمل عن طريق الأوامر الشفهية" احتلت الرتبة رقم (7) بمتوسط حسابي قدر ب(1.17) وانحراف معياري قدره (0.53)، ثم تأتي العبارة رقم (13) التي تنص على "تتشارك في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة" احتلت الرتبة رقم (8) بمتوسط حسابي قدر ب(1.09) وانحراف معياري قدره (0.37)، ثم تأتي العبارة رقم (08) التي تنص على "يقوم بالرد على مراسلات مسئولك عن طريق تقارير كتابية" احتلت الرتبة رقم (9) بمتوسط حسابي قدر ب(0.99) وانحراف معياري قدره (0.73)، ثم تأتي العبارة رقم (10) التي تنص على "يتم إبلاغك عن التعليمات العمل عن طريق الهاتف" احتلت الرتبة رقم (10) بمتوسط حسابي قدر ب(0.95) وانحراف معياري قدره (0.82)، ثم تأتي العبارة رقم (11) التي تنص على "تتصل بالإدارة من خلال

مسئولك المباشر" احتلت الرتبة رقم (11) بمتوسط حسابي قدر ب(0.88) وانحراف معياري قدره (0.81)، ثم تأتي العبارة رقم (09) التي تنص على "تعقد اجتماعات استثنائية بين العمال للبحث عن مشكلة العمل والوصول كل لها" احتلت الرتبة رقم (12) بمتوسط حسابي قدر ب(0.83) وانحراف معياري قدره (0.77)، ثم تأتي العبارة رقم (03) التي تنص على "تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة للمؤسسة" احتلت الرتبة رقم (13) بمتوسط حسابي قدر ب(0.78) وانحراف معياري قدره (0.74).

1-3- الإحصاء الوصفي الخاص بمحور الاتصال غير رسمي:

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (11): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور الاتصال غير الرسمي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
			ن	ت	ن	ت	ن	ت	
8	.63	2,17	48%	48	%0	0	52%	52	01
4,5	.55	2,24	%60	60	%0	0	%40	40	02
1	.60	2,55	%19	19	%40	40	41%	41	03
9	.70	2,04	%0	0	%51	51	49%	49	04
3	.75	2,44	%24	24	%69	69	7%	7	05
10	.48	1,63	49%	49	36%	36	15%	15	06
4,5	.66	2,24	31%	31	58%	58	11%	11	07
6,5	.53	2,20	27%	27	26%	26	47%	47	08
6,5	.60	2,20	23%	23	37%	37	40%	40	09
2	.70	2,48	31%	31	33%	33	36%	36	10
11	.49	1,58	28%	28	32%	32	40%	40	11

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v20.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن العبارة رقم (03) التي تنص على "تلجأ إلى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة بالعمل" احتلت الرتبة رقم (1) بمتوسط حسابي قدر ب(20.55) وانحراف معياري قدره (0.60)، ثم تأتي العبارة رقم (10) التي تنص على "يقدم لك رئيسك نماذج على أفراد فيما يخص العمل بدون صفة رسمية" احتلت الرتبة رقم (2) بمتوسط حسابي قدر ب(2.48) وانحراف معياري قدره (0.7)، ثم تأتي العبارة رقم (5) التي تنص على "ترى أن كل الوسائل المستخدمة في المؤسسة مناسبة لتبليغ عن انشغالاتك" احتلت الرتبة رقم (3) بمتوسط حسابي قدر ب(2.44) وانحراف معياري قدره (0.75)، ثم تأتي العبارة رقم (02) التي تنص على "تناقش مع زملائك القرارات الصادرة من العمل" والعبارة رقم (07) التي تنص على "تفرض قراراتك الشخصية في سيرورة العمل" احتلتا الرتبة رقم (4.4) بمتوسط حسابي قدر ب(2.24) وانحراف معياري قدره (0.66)، ثم تأتي العبارة رقم (8) التي تنص على "لا يمكن الاتصال بالإدارة عن طريق وساطة الزملاء المقربين" والعبارة رقم (9) التي تنص على "تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية في العمل" احتلتا الرتبة رقم (6.5) بمتوسط حسابي قدر ب(2.20) وانحراف معياري قدره (0.53)، ثم تأتي العبارة رقم (01) التي تنص على "تستشير زملائك في قضايا العمل المشترك" احتلت الرتبة رقم (8) بمتوسط حسابي قدر ب(2.17) وانحراف معياري قدره (0.63)، ثم تأتي العبارة رقم (04) التي تنص على "تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي" احتلت الرتبة رقم (9) بمتوسط حسابي قدر ب(2.04) وانحراف معياري قدره (0.70)، ثم تأتي العبارة رقم (06) التي تنص على "تبادل المعلومات مع زميلك في المناسبات وغير المناسبات" احتلت الرتبة رقم (10) بمتوسط حسابي قدر ب(0.63) وانحراف معياري قدره (0.48)، ثم تأتي العبارة رقم

(11) التي تنص على "اتصل بالإدارة بطرق غير رسمية" احتلت الرتبة رقم (11) بمتوسط حسابي قدر ب(0.58) وانحراف معياري قدره (0.49).

1-3- الإحصاء الوصفي الخاص بمتغير الصراع التنظيمي:

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير

الصراع التنظيمي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
			ن	ت	ن	ت	ن	ت	
25	,81	,88	30%	30	64%	64	6%	6	01
12	,71	1,36	61%	61	33%	33	6%	6	02
21	,37	1,09	27%	27	50%	50	23%	23	03
10,5	,54	1,38	60%	60	24%	24	16%	16	04
6	,60	1,45	0%	0	63%	63	37%	37	05
10,5	,61	1,38	37%	37	50%	50	13%	13	06
14	,62	1,21	26%	26	68%	68	6%	6	07
2,5	,71	1,52	30%	30	60%	60	10%	10	08
18	,52	1,16	60%	60	28%	28	12%	12	09
15	,55	1,20	30%	30	64%	64	6%	6	10
4	,62	1,49	19%	19	40%	40	41%	41	11
16,5	,51	1,18	0%	0	51%	51	49%	49	12
19	,50	1,15	24%	24	69%	69	7%	7	13
1	,60	1,57	30%	30	64%	64	6%	6	14
8,5	,55	1,40	61%	61	33%	33	6%	6	15

23	,36	,99	27%	27	50%	50	23%	23	16
8,5	,61	1,40	60%	60	24%	24	16%	16	17
2,5	,68	1,52	0%	0	63%	63	37%	37	18
7	,55	1,44	37%	37	50%	50	13%	13	19
24	,70	,96	26%	26	68%	68	6%	6	20
13	,54	1,22	30%	30	60%	60	10%	10	21
5	,55	1,48	60%	60	28%	28	12%	12	22
20	,54	1,13	30%	30	64%	64	6%	6	23
22	,72	1,08	%19	19	%40	40	41%	41	24
16,5	,62	1,18	%0	0	%51	51	49%	49	25

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v20.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن العبارة رقم (14) التي تنص على "أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع" احتلت الرتبة رقم (1) بمتوسط حسابي قدر ب(1.57) وانحراف معياري قدره (0.60)، ثم تأتي العبارة رقم (8) التي تنص على "لا أتابع أهدافي في العمل" والعبارة رقم (18) التي تنص على "أشعر بعدم رغبة مساعدة الزملاء في تحقيق أهدافهم" احتلت الرتبة رقم (2.5) بمتوسط حسابي قدر ب(1.52) وانحراف معياري قدره (0.68)، ثم تأتي العبارة رقم (11) التي تنص على "أدعو الآخرين للاحتفاظ بوجهات نظرهم إذا كان يسعدهم" احتلت الرتبة رقم (4) بمتوسط حسابي قدر ب(1.49) وانحراف معياري قدره (0.62)، ثم تأتي العبارة رقم (22) التي تنص على "لا أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال" احتلت الرتبة رقم (5) بمتوسط حسابي قدر ب(1.48) وانحراف معياري قدره (0.55)، ثم تأتي العبارة رقم (05) التي تنص على "أسعى بشكل دائم لانتقاد أفكار زملاء العمل" احتلت الرتبة رقم (6) بمتوسط حسابي قدر

ب(1.45) وانحراف معياري قدره (0.60)، ثم تأتي العبارة رقم (19) التي تنص على "دع الآخرين يتحملون مسؤولياتهن لحل مشكلاتهم" احتلت الرتبة رقم (7) بمتوسط حسابي قدر ب(1.44) وانحراف معياري قدره (0.55)، ثم تأتي العبارة رقم (15) التي تنص على "لا أتحدث إلى الوكلاء في المنظمة عن الأمور الشخصية" والعبارة رقم (17) التي تنص على "لا أضع إلى الأفكار التي يطرحها الزملاء" احتلت الرتبة رقم (8.5) بمتوسط حسابي قدر ب(1.40) وانحراف معياري قدره (0.61)، ثم تأتي العبارة رقم (06) التي تنص على "أشعر بالانزعاج عندما يعرض على زملائي أفكارهم" والعبارة رقم (04) التي تنص على "أسعى باستمرار لإحباط أهداف الزملاء" احتلت الرتبة رقم (10.5) بمتوسط حسابي قدر ب(1.38) وانحراف معياري قدره (0.61)، ثم تأتي العبارة رقم (02) التي تنص على "أسعى إلى تحقيق أهداف لا يقبلها الزملاء" احتلت الرتبة رقم (12) بمتوسط حسابي قدر ب(1.36) وانحراف معياري قدره (0.71)، ثم تأتي العبارة رقم (21) التي تنص على "أحس بعدم الرضا لعدم توصيلي للمعلومات في الوقت المحدد" احتلت الرتبة رقم (13) بمتوسط حسابي قدر ب(1.22) وانحراف معياري قدره (0.54)، ثم تأتي العبارة رقم (07) التي تنص على "أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين" احتلت الرتبة رقم (14) بمتوسط حسابي قدر ب(1.21) وانحراف معياري قدره (0.62)، ثم تأتي العبارة رقم (10) التي تنص على "يتوافق تحقيق أهدافي مع إفسال أهداف الزملاء" احتلت الرتبة رقم (15) بمتوسط حسابي قدر ب(1.20) وانحراف معياري قدره (0.55)، ثم تأتي العبارة رقم (12) التي تنص على "أتمسك برأيي في القرارات المهنية" والعبارة رقم (25) التي تنص على "أفضل تأجيل الإجابة عن الإساءة المتعلقة بمواضيع الخلاف بيني وبين الإدارة" احتلت الرتبة رقم (16.5) بمتوسط حسابي قدر ب(1.18) وانحراف معياري قدره (0.51)، ثم تأتي العبارة رقم (09) التي تنص على "لا أختلف في وجهات النظر مع الزملاء" احتلت الرتبة رقم (18) بمتوسط حسابي قدر ب(1.16) وانحراف معياري قدره (0.52)، ثم تأتي

العبارة رقم (13) التي تنص على "لا أتعاطف مع زملائي في العمل في حال وقوعنا في الأزمات" احتلت الرتبة رقم (19) بمتوسط حسابي قدر ب(1.15) وانحراف معياري قدره (0.50)، ثم تأتي العبارة رقم (23) التي تنص على "أحس بعدم رغبة الإدارة أخذ رأي بعين الاعتبار" احتلت الرتبة رقم (20) بمتوسط حسابي قدر ب(1.13) وانحراف معياري قدره (0.54)، ثم تأتي العبارة رقم (03) التي تنص على "أصر على الاحتفاظ بوجهات النظر" احتلت الرتبة رقم (21) بمتوسط حسابي قدر ب(1.09) وانحراف معياري قدره (0.54)، ثم تأتي العبارة رقم (24) التي تنص على "أجد صعوبة في إنجازي لمهامي بسبب الظروف الفيزيائية الموجودة في العمل" احتلت الرتبة رقم (22) بمتوسط حسابي قدر ب(1.08) وانحراف معياري قدره (0.72)، ثم تأتي العبارة رقم (16) التي تنص على "أحس أن بعض زملائي يرغبون في مغادرتي للمؤسسة" احتلت الرتبة رقم (23) بمتوسط حسابي قدر ب(0.99) وانحراف معياري قدره (0.36)، ثم تأتي العبارة رقم (20) التي تنص على "لا أحاول إقناع الموظفين بالتنازل عن مطالبهم" احتلت الرتبة رقم (24) بمتوسط حسابي قدر ب(0.96) وانحراف معياري قدره (0.70)، ثم تأتي العبارة رقم (01) التي تنص على "أحاول أن أجد حلا وبسيطا لمشاكل العمل" احتلت الرتبة رقم (25) بمتوسط حسابي قدر ب(0.88) وانحراف معياري قدره (0.81).

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة: يتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وفقا لفرضياتها، كما يلي:

2-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى: تنص الفرضية الأولى لدراستنا على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM". وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون "r"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13) يمثل: نتائج الفرضية الجزئية الأولى

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	العينة	المتغيرات
دالة إحصائية	0,05	0,02	0,22**	100	الاتصال الرسمي الصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين درجات الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي قدرت ب(0,22**) وهي علاقة دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,02) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي الفرضية تحققت، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

2-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية: تنص الفرضية الثانية لدراستنا على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير رسمي والصراع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM". وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون "r"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14) يمثل: نتائج الفرضية الجزئية الثانية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	العينة	المتغيرات
دالة إحصائية	0,01	0,00	0,37**	100	الاتصال الغير رسمي
					الصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين درجات الاتصال الغير رسمي والصراع التنظيمي قدرت ب(0,37**) وهي علاقة دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,01)، وبالتالي الفرضية تحققت، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير رسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

نستنتج من خلال ما سبق ان الفرضية العامة الاولى التي مفادها : تاوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي و الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM (وحدة التبريد)

2-3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير الجنس. للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "T" للفروق، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الذكور	78	51.66	12.07	0.01	0.99	0,05	غير دالة
الإناث	22	51.63	12.26				

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ حسب متغير الصراع التنظيمي (51.66) بانحراف معياري قدره (12.07)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث حسب متغير الصراع التنظيمي (51.63) بانحراف معياري قدره (12.26)، كما بلغت قيمة "T" (0.01) وهي غير دالة إحصائياً لأن الدلالة الإحصائية (0,99) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي الفرضية لم تتحقق، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM في وحدة التبريد تبعاً لمتغير الجنس. منه فالفرضية لم تتحقق، منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير الجنس.

2-4- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير السن. للتحقيق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين الأحادي "Anova1" وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" الجدولة	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
ظهور الصراع التنظيمي حسب السن	التباين بين المجموعات	31.25	10.41	0.97	0.07	0.05	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	14361.18	149.59				
	التباين الكلي	14392.44					

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير السن، بحيث بلغ مجموع المربعات للتباين بين المجموعات (31.25) بمتوسط حسابي قدره (10.41)، في حين بلغ مجموع المربعات للتباين داخل المجموعات (14361.18) بمتوسط حسابي قدره (143.59)، أما التباين الكلي فقدر ب(14392.44)، كما بلغت قيمة "ف" الجدولة (0.97)، وقيمة "ف" المحسوبة (0.07) وهي غير دالة لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي الفرضية لم تتحقق، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير السن.

2-5- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل.

للتحقيق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين الأحادي "Anova1"

وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" الجدولة	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
ظهور الصراع التنظيمي حسب الأقدمية في العمل	التباين بين المجموعات	74.84	24.94	0.91	0.16	0.05	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	14317.59	149.14				
	التباين الكلي	14392.44					

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل، بحيث بلغ مجموع المربعات للتباين بين المجموعات (74.84) بمتوسط حسابي قدره (24.94)، في حين بلغ مجموع المربعات للتباين داخل المجموعات (14317.59) بمتوسط حسابي قدره (149.14)، أما التباين الكلي فقدر ب(14392.44)، كما بلغت قيمة "ف" الجدولة (0.91)، وقيمة "ف" المحسوبة (0.16) وهي غير دالة لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي الفرضية لم تتحقق، وأنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.

3- مناقشة نتائج فرضيات البحث:

3-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي لدى الشركة الكهرومنزلية ENIEM، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية تحققت وأنه توجد علاقة إحصائية بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن وجود اتصال تنظيمي رسمي نازل بالمؤسسة من خلال اتصال إدارة المؤسسة بعمالها في أوقات منتظمة عن طريق المشرف المباشر أو وسائل أخرى كالاكتتماعات والإعلانات ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر إلى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات، يساعد العمال على فهم ماذا تريد الإدارة منهم، وكذلك طريقة تأدية مهامهم والدقة والسرعة في الأداء، مما يحقق الغرض من اتصال الإدارة بعمالها. وأن الصراع التنظيمي بين الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية، ما هي إلا تعبير عن انفعالات وعواطف تشكلت لدى الفاعلين بفعل مواقف معينة، لذلك فإن المحتوى الاتصالي يتأثر في صياغته بحالة الصراع والوفاق التي تجمع بين الفاعلين في المؤسسة، حيث أن الفاعلين المتواجدين في المستويات الإدارية العليا هم وحدهم المسؤولون عن بناء وتشكيل المحتوى الاتصالي النازل الذي يرتبط مضمونه بمصالح كل الفاعلين في المؤسسة، لذلك فإن الصراع الذي يتشكل طرفاه من فاعلين أحدهما متواجد في أعلى الهرم الوظيفي بينما الآخر يتواجد في قاعدة الهرم الوظيفي سوف ينجر عنه مساس بمصالح هذا الأخير من خلال المحتوى الاتصالي النازل الذي سيفرض عليه من قبل الفاعل المسؤول عنه في المؤسسة ويمكن أن يتعلق هذا المحتوى الاتصالي بتكليفه بمهام

ليست من صلاحياته قصد إظهار ضعفه وعجزه أمام الفاعلين الآخرين الذين أدو نفس العمل بطريقة جيدة بحكم أنه من صلاحياتهم ويدخل ضمن حدود إمكانياتهم وتخصصهم الوظيفي، أو الخصم من راتبه كعقاب له من الفاعل المسؤول الذي دخل في صراع معه، أو تكليفه بوظيفة معينة دون إعطائه الحجم الكافي من المعلومات وذلك بطريقة عمدية حتى لا يؤدي العمل بطريقة جيدة ثم يلومه على النتائج فيما بعد، ويمكن كذلك أن يتم إدخال هذا الفاعل في صراع مع جبهة أخرى من خلال تكليفه بمهمة تتناقض مع مهمة فاعلين آخرين، كل هذه الإجراءات التنظيمية تصل للفاعل الموجود في أسفل الهرم الوظيفي في شكل أوامر وتعليمات من المسؤولين في المؤسسة باعتبارهم الطرف الثاني في الصراع معه، وهي تعبر عن أسلوب لعقاب الفاعلين المتواجدين في أسفل الهرم الوظيفي وذلك نتيجة دخولهم في صراع مع مسئوليتهم.

منه فنمط الاتصال الرسمي له علاقة مباشرة بظهور الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، فمن خلال هذا النوع من الاتصال يدخل المسئول مع المرؤوسين في حوارات ونقاشات لمختلف المشاكل ووجهات النظر مما ينتج عن هذه الحوارات الدخول في صراعات قد تكون صراعات وقتية سرعان ما تزول أو يحكم فيها القانون وقد تكون صراعات دائمة، فهذه العلاقات الاتصالية تعكس الكيفية التي يدركها المسئولون في المؤسسة الفاعلين، منه فالعلاقة بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي هي علاقة تأثير وتأثر.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة ناصر قاسمي (2004-2005) التي أسفرت نتائجه على أن بعض أنماط السلوك الرسمية تسهم في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تتأثر في تسيير المنظمة. وتشابهت أيضا مع نتائج دراسة أبو الغنم (2002) والتي جاءت تحت عنوان "أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذبيان" بحيث أسفرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسائل الغير لفظية وفاعلية الاتصال الإداري، وعلاقة بين إدراك المبحوثين لفاعلية الاتصال

الإداري والمتغيرات المعدلة. وكذلك تشابهت مع نتائج دراسة اللوزي (1999) التي جاءت تحت عنوان "الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية" والتي أسفرت عن وجود أثر لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) في علاقته مع جميع مجالات كفاءة الاتصالات الإدارية. كما تشابهت أيضا مع نتائج مورينة وآخرون (2009) حيث أظهرت نتائجها أن الفرق التي تستخدم الفيديو كمفرس هي أعلى الفرق أداء، وأن الاتصال بواسطة الحاسوب أقلها أداء، وعند زيادة الصراع يقل أداء الفرق التي تتصل وجها لوجه مع مهمة الصراع وعملية الصراع، وبعد فترة حيث يتطور أعضاء الفريق خبرة العمل الجماعي وعلاقة الصراع وعملية الصراع، يضر الصراع بأداء فرق الاتصال بواسطة الحاسوب أكثر من الفرق التي تتصل وجها لوجه. وأيضا تشابهت مع نتائج دراسة زيغة شمس الدين (2018) التي توصلت إلى أن الاتصال النازل يساهم في تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المؤسسة، ويعمل الاتصال الصاعد على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المؤسسة.

3-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على وجود علاقة ذات إحصائية بين الاتصال الغير رسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية تحققت وأنه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الغير رسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الصراع في المؤسسة الاقتصادية يعبر عن حالة عدم الاستقرار والتوازن التي تنشأ بين العمال نتيجة تعارض المصالح والأهداف، بينما يعمل الاتصال والتفاعل على تحريك اتخاذ القرارات والنظم والعمليات في المؤسسة، وبالتالي فإن تأثير هذا الأخير بحالة الصراع القائمة في المؤسسة يعني إضعاف فعالية علاقات الإنتاج التي تضمن استمرارية أداء المؤسسة، وهو ما يؤكد أن التحكم في علاقات الصراع بين العمال في المؤسسة ينتج عنه حتمية تحكم في علاقات الاتصال بين العمال، وكتحصيل

حاصل زيادة فعالية علاقات الإنتاج بين العمال فيها وذلك في إطار علاقة الصراع، وقد تؤدي أيضا هذه الصراعات إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا، فمن خلال هذا نقول أن الاتصال الغير الرسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى وعدم التنظيم والتسيير، ولتفادي الصراعات والنزاعات داخل التنظيم ينبغي على مديرها الاستعانة بالمختصين لدراسة هذه الصراعات وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف المنظمة أو التنظيم.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة هوب (2002) التي أسفرت على أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة، محددة ودقيقة، كانت العملية الاتصالية سهلة، كما تبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقييم الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور أساليب غير رسمية (بن داود، 2008، ص41). وكذلك تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة الجضعي (1995) التي جاءت تحت عنوان "مدى فعالية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية" والتي أسفرت عن ظهور اتصالات غير رسمية بدرجة عالية. وكما أيضا مع نتائج دراسة تشودري (دس) التي أسفرت نتائجها على أن الصراعات غير مجدية في المنظمة ولذلك يتم السعي لحل الصراعات، كما ويلعب الاتصال وجها لوجه دورا مناسباً في حل الصراعات الموجودة داخل الفريق.

3-3- مناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى:

نلاحظ من خلال نتائج الفرضية الجزئية الأولى والثانية أن الفرضية العامة الأولى قد تحققت وذات دلالة إحصائية، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

ويمكن لنا تفسير وجود علاقة بين الاتصال الغير الرسمي والاتصال الرسمي والصراع التنظيمي إلى الاختلاف في وجهات النظر كالاختلاف في طرق العمل أو الرغبة في تحقيق

المصالح الشخصية والتي من شأنها أن تدخل في صراعات قد تكون بصفة وقتية أو دائمة وانتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

3-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الجنس. ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية لم تتحقق وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الجنس.

وقد تبين من خلال النتائج المتحصل عليها أنه لا فرق بين الذكور والإناث في المؤسسة الصناعية فإنهم يعيشون في مناخ تنظيمي موحد الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي وأنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل، ويمكن القول بان أساليب إدارة الصراع هي واحدة بغض النظر عن يقوم باستخدامها سواء ذكور أم إناث.

فقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة واصل جميل المومني (2002) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع في المؤسسات التربوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بالثانويات الأردنية العامة" إذ توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، كما تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة شحاده (2008) والتي جاءت بعنوان "العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية" والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أساليب الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس. كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة الجمل (2015) التي جاءت بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون" والتي أسفرت عن عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس. وأيضاً تشابهت مع دراسة العويوي (2013) بعنوان "دراسة وتحليل إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس، وتشابهت أيضاً مع دراسة طه (2013) بعنوان "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية - محافظات غزة"، فقد أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(05.0) \leq \alpha$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أسباب الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

وقد اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة العطار (2010) التي جاءت تحت عنوان "اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي" والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية). كما اختلفت مع نتائج دراسة العجمي (2007) التي أسفرت على أن هناك فروق كبيرة وجدت في اختيار أسلوب إدارة الصراع يعزى إلى الجنس.

3-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير السن، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية لم تتحقق وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير السن.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن العاملين في المؤسسات الصناعية يخضعون لنظام عمل موحد يطبق على الجميع بنفس الدرجة سواء فيما يتعلق بالمهام المناطة بهم أو الترقيات والحوافز الممنوحة لهم، دون تمييز الإدارة بينهم على أساس العمر.

تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عبد الملك أحمد علي العصري بعنوان: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي وقد توصلت غلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين على أساليب إدارة الصراع وفقا لمتغير السن. وأيضا تشابهت مع نتائج دراسة الطعاني والضمور (2007) والتي جاءت بعنوان "أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي" حيث أسفرت على أن هناك فروق في الصراع التنظيمي وذلك حسب متغير السن. وأيضا مع دراسة العتيبي (2006) والتي جاءت تحت عنوان "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها" إذ أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصراعات التنظيمية لدى عينة البحث تعزى لمتغير السن. كما تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة العجمي (2007) التي أسفرت نتائجها على عدم وجود فروق في اختيار أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير العمر. وتشابهت أيضا مع دراسة المدهون (2012) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى إلى العمر.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة العويوي (2013) بعنوان "دراسة وتحليل إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، والتي أسفرت عن وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير العمر.

3-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية الجزئية الخامسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الأقدمية في العمل، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية لم تتحقق وأنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن عمال المؤسسة الصناعية وبصرف النظر عن خبرتهم وأقدميتهم في المؤسسة فهم يتعرضون لنفس الدورات والورش التدريبية التي تقام في المؤسسة، منه فالخبرة ليس لها دور في ظهور الصراع التنظيمي. فمن هنا نقول أن المؤسسة لها نظام عمل موحد يطبق على الجميع بنفس الدرجة دون تمييز الإدارة بينهم على أساس سنوات الخدمة، وهذا يعني أن العمال ذو الخبرة القليلة لديهم الكفاءة والمهارة في أداء المهام الموكلة لهم بنفس الدرجة تقريباً التي يؤدي بها العاملون من ذوي سنوات الخبرة العالية.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة كولينز (2000) والتي جاءت بعنوان "التواصل وطرق إدارة النزاعات منا يفهما بعض إداريي التعليم الخصوصيين ومروسيهم بتكساس"، فتوصلت إلى أنه لا توجد تباينات هامة للأهداف بالنسبة لسنين الخبرة ودروس المنازعات بالكليات أو عدد تجارب المنازعات السابقة. وأيضاً تشابهت مع نتائج دراسة واصل جميل المومني (2002) الذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الخبرة. وكذلك تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة زيدان (1998) التي جاءت تحت عنوان "أساليب الصراعات التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس" والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل. كما تشابهت أيضاً مع دراسة سالم (2013) التي جاءت بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية" وقد أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (71) في العمل الإداري، عدا ممارسة إستراتيجية المنافسة، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة من 5-10 سنوات ومدة الخدمة من 10 سنوات فما فوق لصالح مدة الخدمة من 5-10 سنوات. وأيضا تشابهت مع نتائج دراسة دراسة العسولي (2011) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها"، وقد أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة أرلستق (2008) التي أسفرت نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي وذلك تبعا لمتغير الخبرة لدى مديري المدارس والمعلمين. كما اختلفت مع نتائج دراسة العجمي (2007) التي أسفرت على أن هناك فروق كبيرة وجدت في اختيار أسلوب إدارة الصراع يعزى إلى سنوات الخبرة.

3-7- مناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية:

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية الثالثة والرابعة والخامسة يتبين أن الفرضية العامة الثانية لم تتحقق، منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغيرات التالية (الجنس، والسن، الأقدمية في العمل).

ويمكن تفسير ذلك على عمال المؤسسة الصناعية يخضعون لنظام عمل موحد يطبق على الجميع بنفس الدرجة سواء الجنس، أو السن، الأقدمية في العمل.

-الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تحت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM، فقد توصلنا إلى ما يلي:

تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والصراع التنظيمي لدى الشركة الكهرومنزلية ENIEM.

تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات إحصائية بين الاتصال الغير رسمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM.

وبذلك تحقق الفرضية العامة الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الجنس.

عدم تحقق الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير السن.

عدم تحقق الفرضية الجزئية الخامسة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.

وبذلك عدم تحقق الفرضية العامة الثانية التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ظهور الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبعا لمتغيرات التالية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل).

خلاصة:

يعبر الصراع في المؤسسة الاقتصادية عن حالة عدم الاستقرار والتوازن التي تنشأ بين الفاعلين فيها نتيجة تعارض المصالح والأهداف، بينما يعمل الاتصال والتفاعل على تحريك اتخاذ القرارات والنظم والعمليات في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فإن تأثر هذا الأخير بحالة الصراع القائمة في المؤسسة يعني إضعاف فعالية علاقات الإنتاج التي تضمن استمرارية أداء المؤسسة، وهو ما يؤكد أن التحكم في علاقات الصراع بين الفاعلين في المؤسسة ينتج عنه بطريقة حتمية تحكم في علاقات الاتصال بين الفاعلين، وكتحصيل حاصل زيادة فعالية علاقات الإنتاج بين الفاعلين فيها وذلك في إطار ثنائية الصراع والاتصال.

وفي الأخير فإن تجسيد هذا الطرح في المؤسسات الاقتصادية ليس بالعسير، فالمؤسسة الاقتصادية تسعى من تحسين طرق الاتصال التنظيمية وذلك للحد من ظهور الصراع التنظيمي.

اقتراحات البحث: ارتأينا أن نختم موضوع دراستنا ببعض الاقتراحات والتوصيات:

- توجيه الاتصال الرسمي وغير الرسمي نحو هدف واحد، والسهر على وصول المعلومات

الإدارية لدى كافة العمال في وقتها.

- الحرص على توفير الظروف الملائمة والمشجعة على العمل.

- عدم تجاهل شكاوي العاملين وردود أفعالهم وذلك للحد من الصراع.

- التشجيع المستمر للعاملين وردود أفعالهم وذلك للحد من الصراع.

قائمة المراجع:

1- قائمة المعاجم والقواميس:

- 1- أحمد زكي بدوي (1982)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان.
- 2- مجاني الغلاب (2001)، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان.

2- قائمة الكتب:

- 3- أحمد ماهر (2003)، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 4- حريم حسن (1980)، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5- خضيرى كاظم حمود (2000)، السلوك التنظيمي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- خيرى خليل الجميلي (1997)، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 7- رضوان بلخيرى وسارة جابري (2013)، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 8- سامي جمال الدين (دس)، الإدارة والتنظيم، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 9- سلوى عثمان الصديقي (1999)، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 10- سليمان محمد الطماوي (1987)، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية.
- 11- صلاح الدين عبد الابقي (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية.

- 12- عبد العفار حنفي (2004)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 13- عبد المعطي محمد عساف (1999)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- فضيل دليو (2003)، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 15- محمد سلمان العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن.
- 16- محمد شاكر عصفور (1999)، أصول التنظيم والأساليب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- محمد ناجي الجوهر (2000)، الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، العربية المتحدة.
- 18- محمد يسرى ابراهيم دعيس (1999)، الاتصال والسلوك الإنساني سلسلة 11، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 19- محمود عيادة ومروان أحمد (2008)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- ناصر محمد العديلي (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 21- نعيم ابراهيم الظاهر (2010)، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 22- هالة منصور (2000)، الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.

23- هبد الغفور يونس (1971)، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

24- يشير العلاق (2009)، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار البازوزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

3- قائمة الرسائل والأطروحات الجامعية:

25- بن داود العربي (2001)، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة.

26- بوعطيط جلال الدين (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

27- شرق الدين مؤمن (2012)، دور الإدارة في العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف.

28- لوكيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، جامعة منتوري قسنطينة.

29- محمد علي محمد (1995)، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة.

30- محمد منير حجاب (2003)، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

4- قائمة المجلات:

31- صالح بن نوار (2004)، الاتصال الفعال والعلاقات الإنساني، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين.

5- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

32-Alex muchieillil (1983), **Rôle et communication dans d'organisation, connaissance du problème, les édition est entreprise moderne**, d'édition et les libraire technique, paris, France.

33-Giroux N. (2000), **Les rôles du dirigeant dans la communication de la stratégie**, in T. Hafsi, F. Séguin et J.-M. Toulouse (coord.), **La stratégie des organisations: une synthèse**, Montréal, Les Éditions du Transcontinental.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي

التعليمية :

نحن بصدد تحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة "ماستر" في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية حول موضوع "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو".

فهذه مجموعة من الأسئلة يرجى منك (ي) أخي/أختي العامل(ة)، أن تجيب (ي) عليها بكل موضوعية وصراحة لأن إجابتك تهمنا وتساعدنا في إثراء بحثنا وتخدم البحث العلمي.

تقبل (ي) منا جزيل الشكر.

المطلوب: ضع علامة (X) في المكان المخصص، وتأكد أنك أجبت على كل الأسئلة ولم تترك أي واحدة، ونحيطك علما أن كل الإجابات ستكون سرية تستخدم لغرض علمي فقط.

الجنس: ذكر أنثى

السن: من [30-20] سنة [40-31] سنة

[50-41] سنة 51 سنة وما فوق

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

مركز العمل: جماعي فردي فردي جماعي معا

طبيعة العمل: ذهبي فيزيقي ذهبي فيزيقي معا

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم إبلاغك بالتعليمات حول العمل المتوكل لك عن طريق الإعلانات			
2	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين			
3	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة للمؤسسة			
4	التعليمات المقدمة من طرف الإدارة وتفهم بسهولة			
5	يتم نشر التعليمات المتعلقة بالعمل عن طريق الأوامر الشفهية			
6	تتلقى الأوامر عن طريق التعليمات الكتابية			
7	يتم تدوين الرسائل الإدارية في سجل الوارد والصادر			
8	يقوم بالرد على مراسلات مسؤولك عن طريق تقارير كتابية			
9	تعقد اجتماعات استثنائية بين العمال للبحث عن مشكلة العمل والوصول كل لها			
10	يتم إبلاغك عن التعليمات العمل عن طريق الهاتف			
11	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر			
12	لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة عند الحاجة لذلك			
13	تتشارك في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة			
14	تستشير زملائك في قضايا العمل المشترك			
15	تناقش مع زملائك القرارات الصادرة من العمل			
16	تلجأ إلى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة			

الاتصال الرسمي

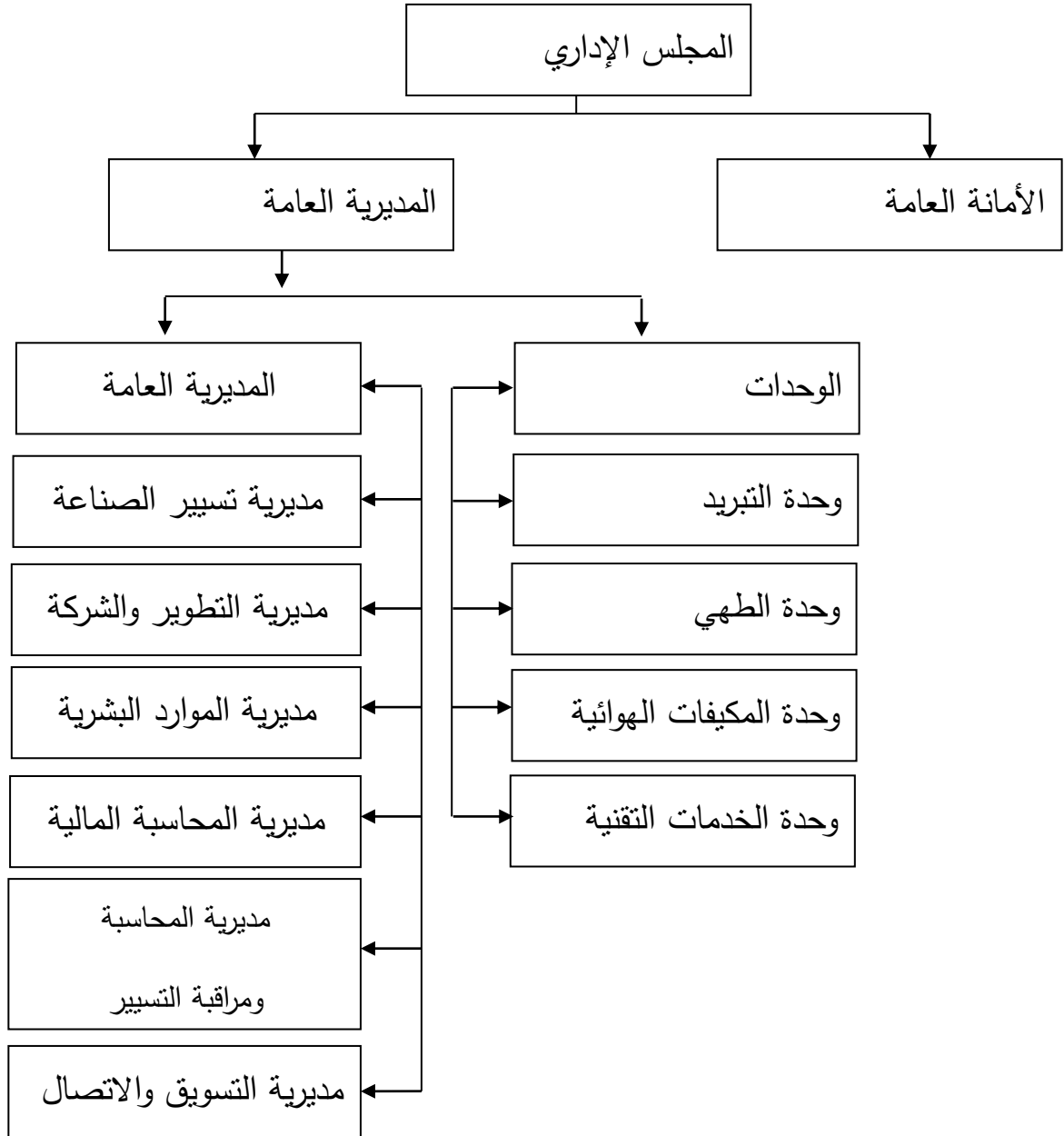
			خاصة بالعمل		
			تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي	17	الاتصال الغير الرسمي
			ترى أن كل الوسائل المستخدمة في المؤسسة مناسبة لتبليغ عن انشغالاتك	18	
			تتبادل المعلومات مع زميلك في المناسبات وغير المناسبات	19	
			تقرض قراراتك الشخصية في سيرورة العمل	20	
			لا يمكن الاتصال بالإدارة عن طريق وساطة الزملاء المقربين	21	
			تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية في العمل	22	
			يقدم لك رئيسك نماذج على أفراد فيما يخص العمل بدون صفة رسمية	23	
			اتصل بالإدارة بطرق غير رسمية.	24	

الصراع التنظيمي:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	أحاول أن أجد حلا وبسيطا لمشاكل العمل			
2	أسعى إلى تحقيق أهداف لا يقبلها الزملاء			
3	أصر على الاحتفاظ بوجهات النظر			
4	أسعى باستمرار لإحباط أهداف الزملاء			
5	أسعى بشكل دائم لانتقاد أفكار زملاء العمل			
6	أشعر بالانزعاج عندما يعرض على زملائي أفكارهم			
7	أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين			
8	لا أتابع أهدافي في العمل			
9	لا أختلف في وجهات النظر مع الزملاء			
10	يتوافق تحقيق أهدافي مع إفسال أهداف الزملاء			
11	أدعو الآخرين للاحتفاظ بوجهات نظرهم إذا كان يسعدهم			
12	أتمسك برأيي في القرارات المهنية			
13	لا أتعاطف مع زملائي في العمل في حال وقوعنا في الأزمات			
14	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع			
15	لا أتحدث إلى الوكلاء في المنظمة عن الأمور الشخصية			
16	أحس أن بعض زملائي يرغبون في مغادرتي للمؤسسة			
17	لا أضع إلى الأفكار التي يطرحها الزملاء			
18	أشعر بعدم رغبة مساعدة الزملاء في تحقيق أهدافهم			
19	أدع الآخرين يتحملون مسؤولياتهن لحل مشكلاتهم			

			20	لا أحاول إقناع الموظفين بالتنازل عن مطالبهم
			21	أحس بعدم الرضا لعدم توصيلي للمعلومات في الوقت المحدد
			22	لا أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال
			23	أحس بعدم رغبة الإدارة أخذ رأي بعين الاعتبار
			24	أجد صعوبة في إنجازي لمهامي بسبب الظروف الفيزيائية الموجودة في العمل
			25	أفضل تأجيل الإجابة عن الإساءة المتعلقة بمواضيع الخلاف بيني وبين الإدارة

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية



الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية	التخصص
01	قدور عثمان	أستاذ محاضر "ب"	علم النفس عمل وتنظيم
02	ساسي فضيلة	أستاذة مساعدة "أ"	علم النفس عمل وتنظيم
03	كلتين أحلام	أستاذة محاضرة "ب"	علم النفس عمل وتنظيم
04	خمنو دنيا	أستاذة محاضرة "أ"	علم النفس عمل وتنظيم
05	حمر العين عبد الرزاق	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس عمل وتنظيم

الملحق رقم (05): نتائج التحليل الإحصائي (برنامج SPSS V 20)

*صدق وثبات مقياس الصراع التنظيمي:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	25

*صدق وثبات مقياس الاتصال التنظيمي:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,658	24

* حساب الفرضية الجزئية 1:

Corrélations			إتصال رسمي	الصراع التنظيمي
إتصال رسمي	Corrélation de Pearson	1		,229*
	Sig. (bilatérale)			,022
	N	100		100
الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,229*		1
	Sig. (bilatérale)	,022		
	N	100		100

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

* حساب الفرضية الجزئية 2:

Corrélations			غير رسمي	الصراع التنظيمي
غير رسمي	Corrélation de Pearson	1		,370**
	Sig. (bilatérale)			,000
	N	100		100
الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,370**		1
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	100		100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* حساب الفرضية الجزئية 3:

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الصراع التنظيمي	homme	78	51,6667	12,07946	1,36773
	femme	22	51,6364	12,26123	2,61410

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,010	,922	,010	98	,992	,03030	2,92547	-5,77519	5,83580
الصراع التنظيمي Hypothèse de variances inégales			,010	33,389	,992	,03030	2,95029	-5,96945	6,03006

* حساب الفرضية الجزئية 4:

ANOVA à 1 facteur					
الصراع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	31,251	3	10,417	,070	,976
Intra-groupes	14361,189	96	149,596		
Total	14392,440	99			

* حساب الفرضية 5:

ANOVA à 1 facteur					
الصراع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	74,848	3	24,949	,167	,918
Intra-groupes	14317,592	96	149,142		
Total	14392,440	99			