



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال



دور الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي بالمؤسسة

(دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

* بوبكر عباسي

من إعداد الطلبة:

* صابر عمار

* عفاس عبد الحي

* شيحي عماد الدين

لجنة مناقشة وتقييم المذكرة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عدنان محيريق	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	رئيسا
بوبكر عباسي	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
ليلى خضير	أستاذ مساعد "أ"	حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية 2020 - 2021

دور الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي بالمؤسسة

(دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

* بوبكر عباسي

من إعداد الطلبة:

* صابر عمار

* عفاس عبد الحي

* شيحي عماد الدين

لجنة مناقشة وتقييم المذكرة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عدنان محيريق	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	رئيسا
بوبكر عباسي	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
ليلى خضير	أستاذ مساعد "أ"	حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية 2020 - 2021



شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (الأحقاف-15)

الحمد لله والصلاة والسلام على المصطفى محمد الله الذي مكنتنا من انجاز هذا العمل فما كان لشيء يجري في ملكه إلا بمشيئته جل علاه.

عرفانا بالجميل تجاه كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة نتقدم بالشكر الجزيل للدكتور المشرفة على انجاز هذه المذكرة الدكتور "بوبكر عباسي" أنار الله دربه.

وكامل الاحترام و التقدير لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى "مدرية المصالح الفلاحية بالوادي " وكل الطاقم العامل فيها وكل من ساعدنا في عملنا هذا.

وإلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع وخاصة بعض الزملاء حفظهم الله ورعاهم



إهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي
أغنانا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعاية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين
وخاتم النبيين محمد ابن عبد الله وأله وصحبه ومن والاه وبعد :

أهدي ثمرة عملي هذا إلى :

أحق الناس بصحبتى، إلى ينبوع العطف والحنان، نافورة بيتنا الفياضة التي لا نوافيها حقها مهما عملنا
جاهدين " أمي الحبيبة. "

الصديق الأول و الشمعة التي تحترق لأجل أن تيرنا دون شكوى ولا جدال "أبي الغالي"

إلى إخوتي الأعزاء الذين تقاسمت معهم حلاوة الحياة

الى كل من علمني حرفا ولم ييخل بالعطاء أساتذتي الأعزاء

الى كل الأصدقاء الذين وجدتهم في ظهري وقت حاجتي

الى كل الأشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير

الى كل من قدم لنا يد العون في انجاز هذا العمل

وإلى كل طلبة دفعة إدارة الأعمال

الى كل من نسيه القلم وحفظه

القلب .

صابر عمار

إهداء

احمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذه المذكرة

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، الى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى و

الى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة، الى الذي سهر على تعليمي ابي الغالي

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، الى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية

وكانت سندي في الشدائد أُمي الحبيبة

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلوبهما شيء من السعادة

الى إخوتي وأخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

كما اهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور بوبكر عباسي الذي كلما دب اليأس فيا نفسي زرع في

الأمل الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والى كل طلبة الدفعة

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

عفاس عبد الحي



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهود والنجاح بفضلته
تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات الى جميع رفقاء مشواري الدراسي الذين
قاسموني لحظاته والى كافة الأساتذة الذين مروا على مسيرتي الدراسية خفضمهم الله ورعاهم والى قسم
ادارة أعمال وجميع دفعة 2021

جامعة حماة لخضر، الوادي

الى كل من كان لهم اثر على حياتي، الى كل من أحبهم من قلبي ونسيهم قلبي .

شيحي عماد الدين



مستخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال غير الرسمي ومساهمة في تخفيف الصراع التنظيمي بالمؤسسة، حيث هدفت إلى توضيح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي لدى مديرية المصالح الفلاحية بالوادي.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة تطبيقيا من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، البالغ عددها 80 فردا، وتم استرجاع 70 استبيانا، منها 60 استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي ولأغراض الدراسة، وتحسدت متغيرات الدراسة في الاتصال غير الرسمي كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، وتم استخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، نموذج الانحدار الخطي البسيط، اختبار فيشر اختبار ستودنت T ومعامل الانحدار في التحليل الإحصائي، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss v23.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة على الصراع التنظيمي . وكذلك الحال في ما يخص الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة بينما أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على الصراع التنظيمي .
- أما على مستوى الفرضية الرئيسة بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة اهتمام المديرية بالاتصال غير الرسمي والمحافظة عليه ومعالجة النقص فيه، كونه يساهم مساهمة فعالة في تخفيف الصراع التنظيمي .

Abstract:

This study dealt with the subject of informal communication and its contribution to alleviating the organizational conflict in the institution, as it aimed to clarify the extent of the contribution of informal communication in alleviating the organizational conflict in the Directorate of Agricultural Interests in the Valley.

The analytical descriptive approach was relied on in the theoretical aspect, and the case study approach applied in practice through the use of the questionnaire as a main tool for data collection from the study sample, which numbered 80 individuals, and 70 questionnaires were retrieved, of which 60 questionnaires were valid for statistical analysis and for the purposes of the study, and the study variables were embodied in non-contact The formal as an independent variable and the organizational conflict as a dependent variable, and statistical methods were used such as arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, simple linear regression model, Fisher's Student T test and regression coefficient in statistical analysis, in addition to testing the study hypotheses based on the statistical analysis program Spss v23.

The study reached the following results:

-There is no statistically significant effect of applying the dimension of informal communication between employees and management on the organizational conflict. The same is the case with regard to informal communication outside the institution, while the study proved the existence of a statistically significant effect of applying the dimension of informal communication within the institution on the organizational conflict.

-As for the main hypothesis level, the results showed the existence of a statistically significant relationship to the contribution of informal communication in alleviating organizational conflict in the institution under study.

One of the most important recommendations of the study is to increase the directorate's interest in informal communication, maintain it and address its deficiency, as it contributes effectively to alleviating organizational conflict.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وتقدير
-	اهداءات
-	مستخلص
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي في المؤسسة	
07	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال غير الرسمي في المؤسسة
07	المطلب الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي في المؤسسة
20	المطلب الثاني: أنواع الاتصال غير الرسمي
21	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال غير الرسمي
25	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي في المؤسسة
25	المطلب الأول : مفهوم الصراع التنظيمي وأسباب ظهوره في المؤسسة
30	المطلب الثاني : أشكال الصراع التنظيمي و مراحل تطوره
34	المطلب الثالث : مستويات الصراع التنظيمي وأثاره في المؤسسة
42	المبحث الثالث: تقليص الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال الاتصال غير الرسمي
42	المطلب الأول: مسببات الصراع التنظيمي في المؤسسة
44	المطلب الثاني: المشكلات الاتصالية المسببة للصراع التنظيمي
51	المطلب الثالث : دور الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي
53	المبحث الرابع : الأدبيات التطبيقية للاتصال غير الرسمي و الصراع التنظيمي في المؤسسة
53	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
55	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
56	المطلب الثالث : مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدور الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي بمدينة المصالح الفلاحية بالوادي	
60	تمهيد:
61	المبحث الأول: تقديم عام لمدرية المصالح الفلاحية بالوادي

61	المطلب الأول: لمحة عن نشأة مديرية المصالح الفلاحية بالوادي.
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي
64	المطلب الثالث: وظائف وخدمات مديرية المصالح الفلاحية بالوادي
65	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
65	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات
67	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
69	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
69	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية
72	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية والاقتراحات
85	خلاصة الفصل الثاني
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
96	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أقسام وفروع مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي	61
02	فرز الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة	66
03	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان	67
04	خصائص العينة من حيث متغير الجنس	69
05	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.	70
06	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	71
07	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	72
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة	76
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء صراع تنظيمي	77
10	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية	80
11	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الأولى	81
12	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الثانية	82
13	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الثالثة	83

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص العينة من حيث متغير الجنس	69
02	تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	70
03	يمثل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	71
04	يمثل عينة الدراسة حسب الخبرة	72

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	90
02	النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان	93
03	التحليل الإحصائي	96

مقدمة

تمهيد

الاتصال ظاهرة اجتماعية بدأت وتطورت مع نشأة الحياة الإنسانية، فمنذ وجد الانسان وجد الاتصال حيث يعتبر وظيفة اساسية في مختلف ميادين الحياة، فقد أصبح وسيلة ضرورية ملحة لتحقيق الغايات لما لها من أهمية في نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات، والاتصال إذا وسيلة حيوية لما يمكن ان يلعبه من دور بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة على اختلافها، بما فيها المنظمات والمؤسسات ذات طابع صناعي واقتصادي.

حيث يعد الاتصال غير الرسمي تلك التفاعلات التي تتم بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات و الأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم او تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي.

ومن المعلوم ان الصراع التنظيمي حقيقة حتمية من حقائق الحياة التي لا بد منها في كل مؤسسة، وذلك لما تحويه من أعداد كبيرة من العاملين، وكنتيحة طبيعية لاتصالاتهم وتفاعلاتهم بعضهم مع بعض، فسوف يكون هناك تباين في الآراء والأفكار، ما يؤدي بدوره الى حدوث صراعات بينهم.

و هنا يظهر الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في التخفيف من هاته الصراعات كونه يعمل على تقريب وجهات النظر بين أفراد المؤسسة الواحدة وتعزيز وتقوية الروابط بينهم فشبكة الاتصالات العفوية او غير الرسمية تخلق الجو الأسري في المؤسسة مما يسمح للعمال بمختلف مراكزهم من طرح انشغالاتهم وإبداء آرائهم وذلك يعمل على تقليص الصراعات بالمؤسسة.

ولهذا سنحاول بهذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي كميدان لدراسة حيث نركز فيها على دراسة الوسائل الاتصالية المستخدمة في أداء المهام، و أهمية الاتصالات غير الرسمية والدور الذي تؤديه في المؤسسة، وإما اذ كانت تؤدي دورها بنجاحة فيما يخص تخفيف الصراعات بإضافة الى تسليط الضوء على اهم المعوقات التي تحول دون إنجاح العملية الاتصالية .

أولاً: إشكالية الدراسة:

وفقا لما تم ذكره سابقا، ومن منطلقه يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية بالوادي ؟
وللإشكالية المطروحة تساؤلات فرعية يمكن طرحها فيمايلي:

– هل يساهم الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة في تخفيف الصراع التنظيمي ؟

– هل يساهم الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة في تخفيف الصراع التنظيمي ؟

- هل يساهم الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة في تخفيف الصراع التنظيمي ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها:

- يساهم الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية بالوادي من خلال الاتصال (عاملين- إدارة) والاتصال (عاملين عاملين)
- وتتفرع هذه الفرضية لثلاثة فرضيات فرعية وهما :

- يساهم الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة في تخفيف الصراع التنظيمي.

- يساهم الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة في تخفيف الصراع التنظيمي.

- يساهم الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة في تخفيف الصراع التنظيمي.

ثالثا: أهداف الدراسة:

1/ التعرف على الاتصال غير الرسمي وطريقة تطبيقه .

2/ تحديد الأثر المتبادل بين الاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي بالمؤسسة .

3/ مساعدة إدارة مسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول الى حلول من شأنها تخفيف الصراع التنظيمي من خلال تفعيل الاتصال غير الرسمي .

4/ محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها ان تكون اساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان .

رابعا: أهمية الدراسة:

يعد موضوع الاتصال غير الرسمي خاصة عند ربطه بمتغير الصراع التنظيمي، في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات، نظرا للفائدة التي تجنيها هذه المؤسسات عند تطبيقها لهذا الموضوع الذي يعتمد على القدرات الاتصالية للمورد البشري، مما يساعدها على تخفيف الضغوطات والصراعات في ميدان نشاطها، وتساهم هذه الدراسة في التوصل الى فهم أعمق للعلاقة بين المتغيرات، وعليه فإن الدراسة تستمد أهميتها من:

- يعد موضوع الاتصال غير الرسمي من الدراسات المهمة في إدارة الأعمال المعاصرة.
- توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة، من خلال التعرف على الاتصال غير الرسمي ومدى أهميته في تخفيف الصراع التنظيمي .
- توجيه ولفت أنظار مسؤولي وقادة المديرية للتعرف على مفهوم الاتصال غير الرسمي، وضرورة تبنيه تساعد في تقليص الصراع التنظيمي .

– إثراء المكتبة الجامعية بالمراجع العلمية التي تساعد على عملية البحث في هذا الموضوع مستقبلا.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع على سبيل الصدفة أو الحتمية أو الوجوب، لكن كان وراء هذا الاختيار دوافع وأسباب شجعنا لدراسة هذا الموضوع، تمثلت في أسباب موضوعية ذات صلة بأهمية الموضوع وأخرى ذاتية تمثل الأسباب الشخصية التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع وهي:

– أسباب موضوعية:

- نحن من السباقين الأوائل لدفعه إدارة الأعمال تعالج مثل هذه المواضيع.
- يعتبر مجال الدراسة نادر وخاص على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

– أسباب ذاتية :

- رغبتنا الشخصية في دراسة هذا الموضوع والتعرف عن أهم جوانبه .
- الرغبة في معالجة موضوع تستفيد منه المؤسسات الجزائرية الخدماتية .
- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث العلمي في مثل هذه الدراسات .

سادسا: حدود الدراسة :

الإطار الزمني:

طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية حيث كانت مقسمة الى فترتين :

- الفترة الاولى: من شهر مارس الى شهر أفريل، خصصت هذه الفترة لدراسة الجانب النظري.
- الفترة الثانية: من 12 أفريل الى غاية جوان، تمت دراسة الجانب التطبيقي.

الإطار المكاني:

تمت الدراسة على مستوى مديرية المصالح الفلاحية الواقعة بولاية الوادي – الجزائر.

سابعا: نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في الاتصال غير الرسمي، ومتغير تابع تمثل في الصراع التنظيمي .

ثامنا: هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين:

تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي، وقسم بدوره إلى أربع مباحث المبحث الأول تم تسليط الضوء فيه عن أهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال غير الرسمي، أما المبحث الثاني فقد احتوى المفاهيم المتعلقة بالاتصال غير الرسمي، وفي المبحث الثالث تم الربط بين متغيرات الدراسة وتوضيح مساهمة الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي، بينما احتوى المبحث الرابع على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية .

وتم التطرق في **الفصل الثاني** إلى الدراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية بالوادي، وقسم أيضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم عام لمديرية المصالح الفلاحية بالوادي بينما تضمن المبحث الثاني المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تم فيه تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- رفض بعض عدد من المؤسسات إجراء الدراسة الميدانية فيها.
- منع التواصل المباشر مع بعض العمال ومقابلتهم بصفة شخصية.
- الحجر الصحي.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال
غير الرسمي والصراع التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

ان الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تتم داخل البناء التنظيمي في مختلف الاتجاهات بطريقة خارجية عن القنوات الرسمية أي ان العلاقات الشخصية والاجتماعية لها دور كبير وفعال في عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالاتصال الرسمي، مع العلم ان حجم شبكة الاتصالات غير الرسمية تعتمد بشكل أساسي على حجم المنظمة او المؤسسة، وطبيعة أعمالها، وأهدافها .

يعتبر الصراع أحد اهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، فكثير ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المؤسسات فصراع هو نتيجة حتمية للاختلاف الموجود في الذاتية البشرية الفرد لا بد له من التفاعل داخل المنظمة وذلك يؤدي الى تكوين جماعات صغيرة تعمل كل منها على تحقيق أهدافها قبل الأخرى .

أذن من خلال هذا الفصل سنتطرق الى الاتصال غير الرسمي وكذلك الصراع التنظيمي وكذا العلاقة بينهما.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال غير الرسمي في المؤسسة

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي في المؤسسة

المبحث الثالث: تقليص الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال الاتصال غير الرسمي

المبحث الرابع : الأدبيات التطبيقية للاتصال غير الرسمي و الصراع التنظيمي في المؤسسة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للاتصال غير الرسمي في المؤسسة

تلعب الاتصالات دوراً هاماً في نشاط المنظمات الإدارية المختلفة في المنظمات البعض يعمل أمام الآلات، الآخريين يعملون خلف المكاتب، والبعض الآخر يتعامل مع عملاء وموردين وموظفين جميعهم مشغولين باستقبال معلومات وتوجيهات وتقارير وخطابات وإرسالها لآخرين، فجميعهم يمارس عملية الاتصال .

تحتاج كل منظمة مهما كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى نظام الاتصالات الفعالة التي تضمن إيصال كل المعلومات التي تخصصها إلى الأفراد العاملين بها لضمان السير الحسن لمختلف مصالحها، فمن خلال الاتصال يبلغ المسؤول مختلف التعليمات والأوامر وكذلك يعرف كل المعلومات التي تخص العمال واحتياجاتهم فالاتصال و إن اختلف إحداث علاقات طيبة بين جماعات تعارفي إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات والعمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم .لذا في هذا الفصل سنتحدث عن الاتصال غير الرسمي بشيء من التفصيل من خلال إبراز خصائصه ومظاهره ودوافعه وجوده وكذا سلبياته و إيجابياته.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال غير الرسمي

يمكن التطرق الى اهم التعارف المتعلقة بالاتصال عموما والاتصال غير الرسمي بصفة خاصة :

و ذلك بالطرح التالي :

أولاً: تعريف الاتصال :

عند ذكر كلمة الاتصال يمكن تصور :

- شخص يحدث مستمعين،
 - صحافة، كتب مجلات،
 - تقنية الاتصال تلفزيون، تليفون، أقمار صناعية، انترنت،
 - تبادل النظرات بين الأصدقاء،
 - نقاش حماسي في اجتماع،
- فالاتصال قد يشير إلى ¹ :
- مشاهدة شريط فيديو، مسرحية، فيلم سينمائي، متابعة برنامج علمي،
 - تأتأة الطفل ومحاولته للتغلب عليها .
 - لوحات وإشارات المرور .

¹ - عطية مصلح، أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين والإداريين والمشرفين الأكاديميين في 1 جامعة القدس. فلسطين. المفتوحة في محافظات الشمال، 2008، ص 05 .

- الزى الموحد لموظفات الاستقبال الذي يختلف عن موظفات الضيافة وموظفات الأمن .
- دمة وابتسامة ذات معنى .
- لغة الإشارة عند الصم والبكم .
- الصمت .

الاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما . وكلمة الاتصال من الناحية اللغوية من المصدر وصل بمعنى ربط أوجد علاقة بين طرفين أو بلغ الهدف وفي الفرنسية وفي اللغة الانجليزية كلمة Communication تعني اتصال Communiquer . تعني يتصل فالاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين طرف وآخر بوسيلة مناسبة لتحقيق هدف معين .¹

ثانيا: خصائص الاتصال :

للاتصال خصائص معينة تعتبر هي الأسباب التي تكمن وراء اكتسابه المعاني المختلفة .

1- المجال والأنشطة :الاتصال يشير لمجموعة أنشطة ويشير أيضاً إلى مجال دراسي . فالناس يدرسون

الاتصال كما أنهم يتصلون بعضهم البعض الآخر ولا يحدث هذا التعقيد في العلوم الأخرى فالدارس قد يدرس اللغة الانجليزية و يهتم بكتابتها أو قد يدرس علم النفس و يطبق قوانينه في العلاج و الإرشاد النفسي حيث تستخدم في هذه الميادين ألفاظ مختلفة للتمييز بين مجال الدراسة و الأنشطة التطبيقية و لكن في حالة الاتصال لا نملك إلا لفظاً واحداً يشير إلى كل من مجال الدراسة و الأنشطة معا .

2- العلم والفن :كان الاتصال عند الإغريق يدرس باعتباره جزءاً من العلوم الانسانية والفنون مثل دراسة

الفلسفة والآداب، وفي السنوات الأخيرة بعد تقدم وسائل الاتصال أصبح يدرس كظاهرة علمية وكأحد العلوم الطبيعية . مع استمرار دراسته من قبل بعض الباحثين كجزء من العلوم الإنسانية .

3- مجموعة علوم متداخلة : لم يقتصر دراسة علم الاتصال والمساهمة به على المتخصصين ولكن كان هناك

مساهمات عدة من علماء النفس و الاجتماع و خبراء العلوم السياسية و اللغويون و علماء الحيوان.. فكلهم يعدون هذا المجال مهم جداً للموضوعات التي يدرسونها. ففي علم النفس انصرف الاهتمام إلى الرابطة بين الاتصال و الفرد و في علم الاجتماع اهتموا بالاتصال باعتباره عملية اجتماعية...

¹ - الملهم للطلاب، دار الأرقم للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 35.

4- الانتشار والشيوع: طبيعي وهادف: يمكن أن ينظر له كنشاط طبيعي يمارس في الحياة اليومية "الإنصات والتحدث" ويمكن النظر له كنشاط هادف عند لقاء خطاب أو كتابة تقرير أو مناقشة موضوع في اجتماع.

5- الهاوي والمحترف: الاتصال مصطلح واحد يستخدم لأنشطة المحترفين، والهواة على حد سواء "من يمارس القراءة والكتابة والحديث دون تدريب معين أو مهارة . و تشير الكلمة نفسها إلى الأنشطة التي يزاولها المحترفون في التسويق و الدعاية و الإرشاد و العلاقات العامة. فعلى سبيل المثال هناك الكثيرون الذين يرسمون أو يصورون لتمضية وقت الفراغ أو لإشباع هواية لكن مصطلح فنان لا يطلق إلا على هؤلاء الذين لديهم مران و مهارة.¹

6- الاتصال والاتصالات والخلط بينهما: الاتصال يشير الى إرسال واستقبال الرسائل، ويشير الى المجال الدراسي . بعد تطور تقنية الاتصال ظهر مصطلح الاتصالات وأصبح يستخدم بديلاً عن الاتصال . انتشار و شيوع الاهتمام بالاتصال في السنوات الأخيرة وكثرة استخدامه في المحافل العلمية وفي الحياة اليومية، لها مزاياها و عيوبها .

ساهمت الفكرة الخاطئة أن الاتصال عملية يسهل فهمها إلى زيادة الغموض واللبس فيه .²

7- المعلومات والسلوك: الاتصال عملية تصف السلوك المتعلق بإرسال واستقبال المعلومات . فدراسة الاتصال ما هي إلا دراسة السلوك المتعلق بالمعلومات .

ثالثاً: مهام الاتصال:³

1- المهمة الإعلامية للاتصالات:

- تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية.
- القرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب .
- العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي وسياسات المنظمة والتغيرات المستمرة.

2- المهمة الإنضباطية للاتصالات:

توصيل السياسات والاستراتيجيات والتعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه .

¹ - معجم الطلاب، دار المعرفة المغرب، 2004، ص 211 .

² - هناء عطية خزان خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013، ص: 92.

³ - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1984، ص : 166 .

أبعاد المهمة الانضباطية :

- الإدارة باعتبارها مركز السلطة هي المتحكمة بنقل المعلومات .
- اقتصار المعلومات والرسائل على كل ما يتعلق بالعمل وظروفه .

3- المهمة الإقناعية للاتصالات :

- العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر .
- على الإدارة أن تكفل للعاملين حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية الموافقة والاعتراض .
- أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الاقتناع في الأداء الوظيفي .

4- المهمة التكاملية للاتصالات :

تنبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي .

أبعاد المهمة التكاملية :

محاولو الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

خلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمال الصراع والنزاع.

رابعاً : العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني بالمنظمة وعلاقتها بالاتصال :

وتمثل في:¹

1- عوامل بيئية: البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد (الأسرة، المدرسة، الإعلام، العادات والتقاليد)

2- الصفات المختلفة للفرد: التكوين الداخلي للفرد جسدياً، ونفسياً، واجتماعياً الذي اكتسبه من

ماضية وحاضرة وتطلعاته للمستقبل .

3- المؤشرات المختلفة التي تتعلق بالمواقف التي يتعرض لها الفرد: المواقف المادية أو الطبيعية أو

النفسية أو الاجتماعية المواقف تترك أثراً ساراً أو محزناً، مثبطاً أو مشجعاً، صعباً أو سهلاً.

3-1- ظهور السلوك :

- يستقبل الإنسان الموقف . (الإنذار الأول للسلوك)

- يبدأ الموقف في تحريك السلوك.

¹ - عبد القادر شليحي، واقع الاتصالات الرسمية حالة مركب المواد البلاستيكية سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، قسم العلوم الاجتماعية، 2010، ص: 85 .

- تتفاعل ظروف الموقف مع التكوين الداخلي للشخص، من ثم يبدأ السلوك في الظهور.

2-3- التفاعل الزمني :

هو القدر المستنفذ من الوقت في لحظة ما بين الاستجابة لمحرركات السلوك نتيجة لحدوث الموقف، وما بين حدوث أو نشوء السلوك.

3-3- العوامل المؤثرة على التفاعل الزمني :

- عامل السن :

- عامل السن يتناسب عكسياً مع المؤثرات النفسية، ومع الخلايا العصبية .
- سن الإنسان له علاقة باستجابته للأنباء غير العادية، أو الوقائع والأحداث العرضية ” التعرض لحادث قيادة لشاب أو رجل كبير في السن ”.

- على القيادة الإدارية مراعاة عامل السن عند التخاطب ومزاولة الاتصال بين العاملين .

- عامل الخبرة في مواجهة موقف معين بالذات :¹

- تلعب الخبرة في مواجهة موقف معين بالذات دوراً كبيراً في التفاعل الزمني وفي نوعية السلوك ” سائق التاكسي ”

- على القيادة الإدارية مراعاة عامل الخبرة الذي يساعد على سرعة الاستجابة والإدراك وحسن استقبال الموقف ونوعية السلوك .

- عامل الجنس:

- الإناث يختلفون عن الذكور في الاستقبال للمواقف والقدرة على التصرف .
- العاطفة تسيطر على الإناث، وتحكيم العقل يسيطر على الذكور.
- على القيادة الإدارية مراعاة عامل الجنس واختيار الأداة والأسلوب المناسب .

- مدى صعوبة الموقف أو سهولته:

- الموقف الصعب يستغرق وقتاً أطول وسلوكاً يختلف عن الموقف السهل.
- على القيادة الإدارية أن تدرك مدى صعوبة وسهولة الموقف للطرف الآخر لنجاح عملية الاتصال .

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 40.

- طبيعة الموقف (سار، أو محزن) :

- وقع نقل معلومة ما إلى موظف تختلف من حيث كونها تتضمن خبراً بترقيته أو قراراً بإنهاء خدمته .

أ- مدى أهمية الموقف:

تتوقف درجة الأهمية على اعتبارات عدة منها نظرة الآخرين، مدى ارتباطها بهدف معين، أو إشباع حاجة ما سرعة استجابة الفرد تتوقف على أهمية الموقف.

ب- الالتزام الفردي بالعقيدة :

- الضعف في الإيمان وعدم الالتزام بالعقيدة يؤثر على التفاعل الزمني .

- طريقة استقبال المواقف والقدرة على التصرف ترتبط بمدى الالتزام بالعقيدة قولاً وعملاً .

ت- التكوين الداخلي للفرد :

ويتمثل في:¹

- يختلف التكوين الداخلي لعناصر الشخصية من فرد وآخر .

- يتأثر التفاعل الزمني بالتكوين الداخلي للشخصية .

مسؤولية الفرد الاقتصادية :

- المسؤولية الاقتصادية قد تملي على الشخص ضغوطاً معينة تؤثر على طريقة استجابته للمواقف تدفعه

لتحمل ضغوطاً غير عادية من قبل القيادات الإدارية.

- على الإدارة أن تدرك القيم الداخلية المرتبطة بالجانب الاقتصادي مع عدم استغلال ذلك الضعف .

مسؤولية الفرد الاجتماعية :

- يتحمل الفرد مسؤولية اجتماعية تجاه الجماعة والأسرة التي ينتمي إليها تؤثر على التفاعل الزمني .

- على القيادة أن تدرك أهمية الجانب الاجتماعي للعمل.

ظروف الموقف الداخلية والخارجية :

- الظروف الداخلية للمنظمة تؤثر على الأفراد واستجاباتهم للمواقف .

- الظروف الخارجية للمجتمع والعادات والتقاليد تؤثر على الاستجابة للمواقف .

- استجابة موظف في مجتمع إسلامي عند إبلاغه بالترقية يختلف عن استجابة موظف في مجتمع غربي.

¹ - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ب.ط، 2001، ص: 87.

ث- القدرة على اتخاذ القرارات :

- تعتبر القدرة على اتخاذ القرارات من العوامل المؤثرة على التفاعل الزمني والقدرة على التصرف .
- تتفاوت المواقف من حيث النوع والأهمية والصعوبة والسهولة حسب ظروف الموقف والعوامل المساعدة في اتخاذ القرارات من المعلومات والمهارات والخبرات .

خامسا : أنواع الاتصال في المنظمات

1- اتصال رسمي:

يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية ”الرأسية والأفقية يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين يهتم التنظيم الرسمي بدراسة المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة، والقيم الداخلية والخارجية وأهميتها للأفراد العاملين.¹

1-1- اتصال كتابي:

داخلي: المذكرات، التقارير، النماذج، القرارات، التعاميم، الأوامر، المراسلات، التقارير، القرارات

خارجي: المراسلات، التقارير، التعاميم، القرارات

1-2- اتصال غير كتابي:

لفظي: المقابلات، الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات، المحادثات الهاتفية، المؤتمرات التلفزيونية

غير لفظي: الإشارات، الحركات، تعابير الوجه

2- اتصال غير رسمي:

2-1- اتصال كتابي:

داخلي: المراسلات

خارجي: المراسلات

2-2- اتصال غير كتابي:

لفظي: المقابلات، الاجتماعات، الشائعات، المحادثات الهاتفية.

غير لفظي: الإشارات، الحركات، تعابير الوجه

سادسا : عناصر الاتصال :

¹-حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 02، 2009، ص: 258.

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره، الأساسية، حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية، كحد أدنى وهي المصدر (المرسل) الرسالة ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا:

1- **المصدر:** هو منشئ الرسالة قد يكون فرد أو جماعة أو منظمة يرغب في نقل معلومات إلى طرف آخر.

2- **رسالة المحتوى:** هي تلك المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل في نقلها إلى الطرف الآخر .

3- **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي من خلالها أو بواسطتها يتم إرسال الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه. ومن قنوات الاتصال المجاورة المباشرة أو المقابلات أو الاجتماعات وغيرها من الوسائل.

4- **المستقبل:** وهو هدف عملية الاتصال هو الطرف الرئيس أو الرؤوس الذي يتلقى الرسالة والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة أي ¹تحويل الرموز إلى أفكار واضحة.

5- **التغذية العكسية:** ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها كما هي رد الفعل الذي يحدث لدى، المستقبل نتيجة عملية الاتصال فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من فهمها بالشكل الصحيح.¹

سابعا: تعريف الاتصال غير الرسمي

إذا كان نظام إن الاتصالات بمختلف أنواعها ومتضمناتها تؤثر وتتأثر ببعضها والاتصالات الرسمية يتركز على نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم فان ذلك لا يخلو من نقائص أو مأخذ على هذا النوع من الاتصالات يذكرها الدكتور محمود سليمان في أربع نقاط أساسية هي:

- بطئ عملية الاتصال لعدم جواز تخطي أي رؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات واستقبالها.
- انعدام المرونة الكافة داخل التنظيم نظرا للتعقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية - .الإقلال من الدافعة الذاتية للفرد لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.
- احتمال تشويه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها نظرا لتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها .ونظرا لهذه الصعوبات التي تعترض مستويات الاتصال الرسمي فان العاملين لا يستطيعون التقيد بمستوى الاتصال الرسمي لذا ينشأ اتصال مواز له هو الاتصال غير الرسمي .

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 148.

- الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي .
- الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة . كذلك هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة تمتاز بسرعتها قياسيا بالاتصالات الرسمية.¹
- كذلك هي التي تتم بوسيلة غير معتمدة وغالبا ما تتعلق بأمر بعيدة عن مجال عمل المنظمة . الاتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها .
- كذلك هو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتي تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد الزملاء أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وإنجازاتهم . فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية، خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جمع قنوات الاتصالات الأخرى . ومن هنا فإن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناء على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبب الترابط بين أعضاء التنظيم . ويحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره رادفا أو مساعدا للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والصاعد يمكن² توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه¹ من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد .
- تعتقد كثيرا من المنظمات بان :عقلين أفضل من عقل واحد في تحليل أبعاد المشكلة والتوصل لعلاج لها التحليل الجماعي أفضل من التحليل الفردي.

¹ - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 80

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر 2005، ص: 227.

جماعات العمل الرسمية : مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين اثنين إلى عشرة تقريبا يتم اختيارهم رسميا لمناقشة موضوع ما أو معالجة مشكلات معينة.¹

تتكون إلى جانب الجماعات الرسمية شبكة كبيرة من العلاقات الإنسانية تتضمن كمية هائلة من المعلومات تؤثر على إنجازات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم ” الجماعات غير الرسمية ” . تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم وقد تكون هذه الظروف بيئة أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية تؤثر على سرعة الاتصال بينهم .

1- الأسباب التي تؤدي إلى تكون جماعات غير رسمية:

1-1- تسهيل التفاعل الاجتماعي:

الاشتراك في هواية واحدة والتفاعل الاجتماعي بينهم يزيد من العلاقات مما يساهم في تكوين الجماعة غير الرسمية يتم في ظل الجماعة نقل المعلومات دون ارتباط بخطوط السلطة، وقد تؤدي لتسرب الإشاعات.

1-2- الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة :

عدم ملائمة قنوات الاتصال الرسمية تؤدي الى خلق قنوات اتصال غير رسمية . شبكة الاتصالات غير الرسمية دليلا حيا على فشل المنظمة في إعلام العاملين بالوقت والمكان الملائم . نقل معلومات عن احتمال فصل بعض العاملين بسبب مشاكل مالية .

1-3- الأهداف المتداخلة :

وجود بعض الأهداف المتداخلة والمتعارضة بين أهداف المنظمة والجماعة يدفع الأفراد لتكوين الجماعة لمحاربة هذا التداخل ” مثال مواقف السيارات ” لا بد على المنظمة ان تعمل على أهداف الجماعات بأهداف المنظمة.

2- سمات الاتصالات غير الرسمية :

وتتمثل في:²

- عدم الاستمرارية نظرا للتغيرات التي تطرأ عليها
- عدم وضوح قنوات الاتصال غير الرسمية
- تتم بقصد إشباع رغبات جماعات العمل غير الرسمية

¹ -رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، جدار الكتاب العالمي، الأردن ط.1، ب. س، ص: 34 .

² - علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، ط3، 2000، ص: 107

- عدم الانسجام والتوافق مع التنظيم الرسمي ” يعتمد على الصحة التنظيمية ”
- عدم الدقة في تفصي الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي
- صعوبة التحكم فيها من قبل الإدارة العليا
- المرح بين العلاقات الشخصية والاجتماعية ومتطلبات العمل
- عدم وجود نظام مكتوب للاتصالات غير الرسمية لمساعدة الأفراد على إنجاز الأهداف
- عدم وجود قيود أو ضوابط للتنظيم غير الرسمي توضح ما ينبغي إتباعه وما يجب تجنبه.

3- مشكلات الاتصال غير الرسمي :

ينتج عن تجاهل الاتصالات غير الرسمية وإغفال أهميتها العديد من المشكلات¹:

- اتساع نشاطها وزيادة أعضائها وكمية المعلومات المتداولة و الأفكار المتبادلة بطريقة يصعب التحكم فيها فيما بعد نظرا لسرعة الانتشار.
- زيادة قدرة تأثيرها وإحداثها للتغيرات لمصلحة أعضائها مما قد يتعارض مع مصلحة المنظمة
- انتشار السخط والتوتر داخل المنظمة نظرا لتخطي الرؤوسين رؤساء معتمدين في ذلك على قوة الجماعة
- سيادة جو من الفوضى الإدارية بين العاملين نظرا لعدم معرفتهم هل الأصح هو الشكل الرسمي للاتصال أم غير الرسمي .
- النزاع والصراع بين الجماعة غير الرسمية وبقية الجماعات وبينها وبين الإدارة حول القيم والمفاهيم.
- استعانة الإدارة بالأخصائيين لتسوية النزاعات القائمة مما يزيد من التكاليف .
- حرص الجماعة غير الرسمية على إرغام الإدارة على الاستجابة لمطالبهم مما يؤثر سلبا على الإنتاجية لانصرافها عما هو أهم وهو العمل وتحقيق أهداف المنظمة .
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين وارتفاع نسبة الإحباط .
- فقدان الثقة بين العاملين والإدارة مما يعوق الاتصالات وهي دعامة أساسية من دعائم المنظمة .
- عدم استناد الاتصال غير الرسمي على حقائق ومعلومات دقيقة مما يشجع انتشار الشائعات

¹ - محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1971 ص: 157

4- مداخل الشائعات :

- أن تعكس الإشاعات وجهات نظر المروج لها لخدمة مصالحه بصرف النظر عن حقيقة الوضع :
- القصور النسبي في مصدر المعلومات وعدم إعطاء صورة واضحة متكاملة لأبعاد مواقف معينة أو نتائج اجتماع ما مما يؤدي لاستكمالها بمعلومات قد تكون غير صحيحة .
- إغفال الإدارة لأبعاد وأثر الشائعات وعدم حرصه على تصحيح المعلومات .

5- واجب الإدارة تجاه الاتصالات غير الرسمية :

وتتمثل في:¹

- تشجيع الرؤساء لمروسيهم على المشاركة وعرض مشاكلهم والحرص على الإصغاء الجيد لتدعيم الثقة بين الإدارة والعاملين .
- الاهتمام النسبي بإنشاء إدارة للاتصالات وأن تلعب دوراً في تحقيق التكامل بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية .
- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية وأهمية الدور الذي تلعبه .
- البعد عن المفهوم الرسمي الجاف للسلطة الذي يعتمد على الإلزام والتهديد بالعقوبة .
- إتباع أسلوب الإدارة بالتحوال .
- تبني نظام جيد للاتصالات يضمن انسياب المعلومات وتحقيق المهمة الإعلامية للاتصالات .
- تمسك المديرين والرؤساء بخصائص وسمات الفعالية .
- البعد عن المفهوم الجاف للاتصالات باعتبارها وسيلة لنقل المعلومات إلى اعتبارها وسيلة لنقل الأحاسيس والمشاعر لزيادة الألفة بين الإدارة والعاملين.

6- شروط زيادة فعالية الاتصالات :

- وضع خطة واضحة للاتصال الجيد .
- عن طريق تحديد أهداف واضحة للاتصال تعريف الفرد في المنظمة على أهمية ودور الاتصالات في تحقيق أهداف المنظمة العمل على إيجاد وابتكار وسائل اتصال جيدة لتشجيع العاملين على استخدامها
- توعية العاملين وزيادة فهمهم لأهمية الاتصال عن طريق التدريب والندوات والمحاضرات .

¹- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 105 .

- إعادة تنظيم المنظمة لتسهيل عملية الاتصال وذلك بتقريب المسافات وإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج لها العمل .
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين مهارات التحدث مثل : مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارة التفكير، مهارات الإصغاء والإنصات .
- تنمية مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال : العمل على تدريب العاملين على كيفية استخدام وسائل الاتصال بطريقة سليمة كالاتتماعات والمقابلات والخطابات والمذكرات والتقارير والهاتف وغيرها فكل وسيلة لها طرقها الفنية.
- تطوير نظم حفظ البيانات والمعلومات والبيانات هي أساس كل عمليات الاتصال العمل على وضع نظام لحفظ المعلومات بطريقة جيدة وفعالة تمكن العاملين من التدريب عليها واستخدامها بسهولة وحفظ المعلومات لا يعني حجبها من العاملين بل حفظها من التلف والضياع
- تقوية الثقة بين العاملين، لأن عدم الثقة لا يشجع استخدام وسائل الاتصال الشفهي وهذا يشجع على استخدام وسائل الاتصال الكتابية وبالرغم من أهميه الوسائل المكتوبة ألا أن كثرة استخدامها يضيع الكثير من الوقت ويتطلب الكثير من الجهد¹.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، يجب مراعاة الفروق الفردية للأشخاص المراد الاتصال بهم سواء من العاملين او الجمهور ؛ فالفروق الفردية من حيث : الميول أو القدرات أو الاتجاهات، المستوى الوظيفي والثقافي والاجتماعي
- التخلص من العوائق النفسية لأن " العامل الذي يشعر بالنقص والاضطراب النفسي يحجب المعلومات عن الآخرين رغبة في القيمة أو الخوف من تزويد الآخرين بالمعلومات والموظف الانطوائي يميل الى استخدام الأسلوب الكتابي ويتحاشى مواجهة الآخرين " .
- تزويد الاتصالات الغير رسمية بالمعلومات والحقائق .وجود جسر مفتوح لتدفق المعلومات في كل اتجاه.
- عدم تجاهل نظام الاتصال الرسمي لشبكات الاتصال غير الرسمي .

المطلب الثاني : أنواع الاتصال غير الرسمي :

يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكال متعددة، وهو غالبا ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد، بصرف النظر عن مستوياهما لتنظيمية، وان كان غالبا ما يتم بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي، فأشكال الاتصال

¹ - محمود حسن الهواسي، مرجع سابق، ص: 140.

غير الرسمي، يمكن أن توجد في بعض حالات الاتصال الرسمي ومن الأشكال الأكثر شيوعاً للاتصال غير الرسمي نذكر¹:

أولاً : نموذج السلسلة:

في هذا النموذج يقتصر الاتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الاتصال حيث يتيح لكل طرف أن يتصل بطرف سابق له وآخر لا حق له ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث.²

ثانياً : نموذج العنقود:

وهو شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز بوجود طرف مركزي يتولى الاتصال بمجموعة من الأطراف مع افتراض أن لكل طرف منها سيتولى الاتصال بأطراف أخرى معروفة ومحددة مسبقاً بحيث تنتشر المعلومات إلى الجميع .

ثالثاً : الإدارة بالتجوال:

هو أسلوب يقدم على أساس تجوال المدير في المنظمة ويتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمائية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة واحتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.

رابعاً : نموذج الاتصال في جميع الاتجاهات:³

حيث يتيح لكل طرف في المجموعة الاتصال بجميع الأطراف دون قيود وفي نفس الوقت ومن أمثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين أعضاء الإدارة أو القسم الواحد أو فرق العمل المتكاملة حيث يتم تبادل الحديث مثلاً قبل بداية الاجتماع أو في نهايته بين الأعضاء إما لتوضيح بعض المعلومات بينهم تخض المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلاً.

خامساً : الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد):

يشار إليها أحياناً بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية وهي تشكل نسبة عالية في عمليات الاتصال وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات إيماءات ونبرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات أو الصوت ويبدو أنه من خلال الاتصال وجهها لوجه، فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون

¹ - براهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن، 2009، ص: 139.

² - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص: 232.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن: ط 02، 2008، ص: 282.

بدرجة أساس نتيجة لنبزات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم الموافقة لكن بشكل مؤدب¹.

إن هذا النوع حتى ينجح لابد أن تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة لدى المستقبل حتى يفهم مراميها ومن أبرزها غمزه العين أو الإيماء بالرأس أو الابتسامة ويتم هذا النوع عادة في الاتصالات المباشرة وغير الرسمية وفي مثل هذا النوع من الاتصال يجب على الرؤساء أن يميزوا بين ما هو مقصود وبين ما هو غير مقصود والتنبه في الحالات غير المقصودة إلى ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لا يحدث نتائج غير مرغوب فيها. ومن أمثلة الاتصال غير الرسمي كذلك نجد الإشاعة " هي تأكيد غير مؤسس يتم وتأتي الإشاعة² إرساله شفويا ويلقى صدى إيجابيا من حيث تصديقه وتبنيه و يجهل مصدره " في العمل بعده أشكال ولكن غالبا ما تكون بشكل مفهوم سلبى وكلمة كبرت وانتشرت تغيير محتواها، والإشاعة لها تأثيرات سلبية في غالب الأحيان على أداء العمال وقرارات المنظمة لذا وجب على مسؤول المؤسسة العمل على القضاء عليها من خلال معرفة مصدرها الرسمي لتوضيحها و معاقبة مروجيها وتفعيل الاتصال إزالة الغموض على محتواها كذلك من أمثلة الاتصال غير الرسمي الغيبة والنميمة وهي العمليات الاجتماعية والتي تهدم المجتمع والأفراد وهي المفرقة وتوصف بأنها من الأمراض الاجتماعية المنتشرة متعددة الأشكال فمنها الكلامي ومنها ما كان بغير اللسان أو الهمز والغيبة هي ذكر الفرد بما يكره أما النميمة هي نقل الأخبار بين الناس أي القالين الناس فالغيبة والنميمة تنتشر بين الأفراد نتيجة لوجود عناصر ليس لها وازع ديني يحكمها وتسعى من خلال هذه العمليات الوصول إلى أهدافها وتحقيق رغباتها دون مراعاة النتائج التي تنجر من وراء ممارسة مثل هذه الأخلاق وقد نهى الشرع عن مثل هذه الأعمال التي لها تأثيرات سلبية على المجتمع والأفراد داخل أي تنظيم لأنها تؤدي التفرقة والكره والحسد وعدم الثقة .

وتأخذ الاتصالات غير الرسمية عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة كأن يريد مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كأن يريد مهندس فني بإحدى الشركات تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية وقد تأخذ شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية كأن يتصل مثلا مدير المبيعات بمدير الإنتاج ولكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم .

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 282 .

² - صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص: 266.

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الاتصال غير المباشر

أولاً: الأهمية

يلعب الاتصال غير الرسمي دوراً بالغ الأهمية في الإرادة وخاصة في عملية صنع القرار فكثيراً ما كان الاتصال غير الرسمي وسيلة من وسائل حل المشاكل الإدارية، كذلك يسهل عملية التفاعل بين العمال فمن خلاله يتداولون الأخبار والمعلومات بشيء من التفصيل لإشباع رغبتهم، ومن فوائد الاتصال غير الرسمي نذكر¹ :

- من خلال الاتصال غير الرسمي تعرف الإدارة العليا ردود أفعال الموظفين، اتجاه التعليمات والتوجيهات، التي سيتم اعتمادها بشكل رسمي، من خلال طرحها كإشاعات وذلك من أجل أخذ كل الاحتياطات للمشاكل التي قد تنجر عند تطبيق تلك التعليمات.

- سرعة انتقال المعلومات مما يساعد في حل بعض المشكلات الطارئة ويخفف عبء التفاصيل عن رئيس المنظمة.

- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العقاقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير، من خلال التفاعل الذي يحدثه بين جميع الأفراد.

- يمكن عن طريقه جمع الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفائها.

- يساهم في توزيع المسؤوليات وتنظيم الأعمال للوقاية من العقبات التي تعوق العمل.²

- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل.

- يستخدم كثيراً في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي وتهيئة جو العمل عن طريق إتاحة الفرصة للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشاكل ومتاعب من خلال التعبير عن آرائهم دون خشية الإدارة.

- يحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بمناخ العمل بطريقة أسرع وأيسر من أسلوب الاتصالات الرسمية .

يتم من خلال الاتصال غير الرسمي التعرف على ما يجري داخل الوحدة مما يؤدي إلى زيارة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بالوحدة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة.

¹ - طلق عوض الله السواط، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، سوريا، ب.ط، 2000 ص: 278 .

² - الطاهر حمزة، رجا مختار، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 24، جوان 2016، جامعة المسيلة، الجزائر، ص: 210 .

وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة . كذلك الاتصال غير الرسمي يمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل الوحدة بصورة صادقة ما من شأنه مساعدته في اتخاذ القرارات السليمة والهاماة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل الوحدة.

- تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتحقيق حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها فكثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية .
- يساعد في حل بعض المشاكل التي تحدث بين العمال من خلال تدخل أطراف تعمها مصلحة الجميع وذلك بفض النزاع بطريقة ودية.
- يعمل على توطيد وتقوية العلاقات والصدقات بين الأفراد داخل وخارج التنظيم مما يدفعهم إلى التعاون والسعي إلى تحقيق أهداف التنظيم.¹

ثانيا : الأهداف :

يملك كل تنظيم هيكلًا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات الظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات² الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزاوله الاتصالات غير الرسمية :

- الحصول على معلومات إضافية : كثير من العاملين ينضمون إلى جماعات العمل غيرا رسمية من أجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وهذا لوجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي بما يكس الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود، لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية.
- تسهيل التفاعل الاجتماعي : بما أن العمال يلتقون يوميا في أماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم .

¹ - راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص: 234-235 .

² - المرجع السابق، ص: 235

– فوجود الاتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتماما شخويا وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل عن وجود الاتصال غير الرسمي ويعمل على التعايش معه لصالح المؤسسة¹

¹ – محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، ص: 188- 186 .

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي في المؤسسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث لدراسة الصراع التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة مفهومه وأسباب ظهوره في المؤسسة (المطلب الأول)، ومن ثم التطرق إلى أشكاله ومراحل تطوره في المؤسسة (المطلب الثاني)، ومن ثم التطرق إلى مستويات الصراع التنظيمي وآثاره في المؤسسة (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وأسباب ظهوره في المؤسسة

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها. ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع¹.

وعليه، سنتناول في هذا المطلب دراسة مفهوم الصراع التنظيمي (الفرع الأول)، ومن ثم نتطرق إلى أسباب ظهوره في المؤسسة (الفرع الثاني)، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

لتحديد مفهوم الصراع التنظيمي يجب التطرق (أولاً) لتعريفه، ومن ثم التطرق إلى أهميته (ثانياً)، ومن ثم بيان خصائصه (ثالثاً)، وذلك على النحو الآتي:

1- تعريف الصراع التنظيمي

يعرف الصراع في اللغة على أنه "النزاع والخصام أو الخلاف، والشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن الصراع يعني اشتقاقاً لتعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف².

أما في الاصطلاح فقد اختلف الباحثون ولم يتفقوا على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي، وذلك لتباين مدارسهم ورؤاهم، ومن هذه التعاريف نذكر:

يعرفه مصطفى يوسف على أنه: "عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم هؤلاء الأفراد".

¹ - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2017، ص 13.

² - سمية خنيش، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقاته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي (دراسة ميدانية بثانويات مدينة أم البواقي)، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص: إدارة وتسيير التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - الجزائر، 2017/2018، ص 29.

وعرفه كوسر **Coser** بأنه: كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم¹.

كما يعرف 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 العمل، أو نتيجة لاختلاف مراكزهما، أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما".

ويعرف أيضا على أنه: "شكل من أشكال التفاعل بين الأطراف المختلفة في الاهتمامات والتصورات والتفصيلات، ويظهر في شكل تعارض أو اختلاف في الأساليب للوصول إلى الأهداف ويحدث الصراع عندما يستحيل الاتفاق حول السلوكيات الإدارية من ناحية السلطة والمسؤولية"².

وترى **Kelly**: أن الصراع هو "نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه حتى سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".

أما **SMITH** تعرف بانه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".

كما أن **RETIZ** عرف الصراع على أنه " انخيار أو تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل".

عرفا **FREEMAN AND STONER** الصراع انه: "عدم الاتفاق بين عضوين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن عدم وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما وأهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما".

ويعرف **ليكارث** الصراع بأنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع".

وقد عرفه **مارش وسايمون** بأنه: "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل"³.

¹ محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2013/2012، ص - ص 13 - 14.

² سمية خنيش، مرجع سابق، ص: 29.

³ ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص: 13.

2- أهمية الصراع

يختلف الكتاب والباحثون في إظهار أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها بالنقاط الآتية¹:

2-1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها.

2-2- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

2-3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع

2-4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب؛ بل لأنه يقود إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني أن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها.

3- خصائص الصراع التنظيمي

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي في النقاط التالية²:

¹ - محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمينس العالمية، فرع الأنبار، العراق، 2013، ص: 26-27.

² - زوليكه منصوري، إشراف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للأمنيات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار)، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2018/2019، ص: 23.

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.
- وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة، يمثل الصراع وصفا مؤقتا رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمنة محاولة بعض الأطراف لإجبار الأطراف الأخرى على القبول ما ترغب فيها.
- فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما إلى حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية.
- أما العتيبي فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالتالي¹:
- ان يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

ثانيا : أسباب ظهور الصراع التنظيمي

يرى بعض الباحثين والإداريين أن من أسباب ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسات ما يلي:

1- الأسباب التنظيمية

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة نجد الأسباب التنظيمية والتي تعود إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق هذا الصراع ونذكر منها:

1-1- نمط اتخاذ القرار:

رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح جمالا لظهور تناقضات، ذلك وأن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار بينها، كما

¹ - زوليخة منصور، مرجع سابق، ص: 23.

أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات¹.

1-2- تعارض الأهداف:

إن تعارض الأهداف العامة للمنظمة مع أهداف الأفراد أو الجماعات المنتمية لهذه المنظمة يعد أمراً أساسياً في ظهور الصراع داخل المنظمة.

1-3- محدودية الموارد وإمكانيات ندرتها:

فكلما كانت الموارد محدودة كلما احتدم النزاع وكانت فرصة الصراعات أكبر.

1-4- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وصرف المكافآت فإن ذلك يقود إلى بروز الصراعات فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدال من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

ومن بين الأسباب التنظيمية نجد أيضاً ما يلي²:

- تعدد أساليب الرقابة وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بني أطراف المنظمة، وفي حالة ضعف هذه القنوات يؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات إصدارها وبالتالي ظهور صراعات بين أقسام العاملين في المنظمة.

- التغيير في مركز الفرد بالمنظمة داخل الهيكل التنظيمي .

- يحدث النزاع لعدم الانسجام في المكانة والمركز، وعدم وجود مناخ عمل صحي.

- اختلاف وجهات النظر بين العمال ورجال الإدارة.

- التباين في الثقافة بني العاملين في المنظمة وهذا يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات

نابعة من مجتمعه وكلما زاد التمسك زاد احتمال الصراع.

¹ - حسين تومي، إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر: 2017/2018، ص 41.

² - عباس فيصل، عربان علاوة، الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي (دراسة حالة شركة ذات مسؤولية محدودة عبد الله ادحمان بالشرفة - البويرة)، مذكرة في تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017/2018، ص 30.

2- الأسباب الشخصية

تعود الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى الصراع إلى طبيعة التفكير والتفسير غير موضوعي لدى العمال، ونمط الاتصال داخل المنظمة ومستوى الرضا والثقة والروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، ومن هذه الأسباب¹:

- التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين.
- الاتصالات الخاطئة غير مقصودة.
- نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين.
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة، يدفع نحو استثارة المشاكل.
- عدم الثقة والشعور بالخوف.
- ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم وذلك لعدم وجود اتصالات مستمرة وسوء الفهم
- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.
- عدم تجانس الأعضاء

المطلب الثاني: أشكال الصراع التنظيمي ومراحل تطوره

سنتطرق في هذا المطلب لدراسة أشكال الصراع التنظيمي في (الفرع الأول)، ومن ثم نتطرق إلى دراسة مراحل تطوره (الفرع الثاني)، وذلك كما يلي:

أولاً: أشكال الصراع التنظيمي

يتخذ الصراع التنظيمي عدة أشكال اختلف الباحثون في تصنيفها، فنجد أشكال الصراع التنظيمي عند أندرو سيزلاقي غير أشكال الصراع التنظيمي عند مصطفى عشوي، وسنتطرق لأشكال الصراع التنظيمي عند هاذين الأخيرين على سبيل المثال على سبيل الحصر، كما يلي:

1- أشكال الصراع التنظيمي عند أندرو سيزلاقي

1-1- صراع الأهداف:

¹ - محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة - سطيف - بسكرة)، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص: 73.

وينشأ متى تعارضت أهداف فرد ما أو جماعة مع الآخرين وينزع كل طرف من الأطراف إلى تحقيق أهدافه وأغراضه ومنع الآخرين من ذلك، كالصراع بين جماعات الإنتاج وجماعات التسويق حول نوعية المنتج ففي حالة ما إذا كانت الأولى تسعى إلى زيادة الإنتاج من أجل الكسب المادي، فالثانية تسعى إلى الحفاظ على النوعية المطلوبة في السوق، من خلال هذا المثال نلاحظ أن زيادة المنتج - هدف الجماعة الأولى - يؤدي إلى انخفاض النوعية وهو ما يتعارض مع أهداف الجماعة الثانية، وبالتالي تسعى كل جماعة إلى تحقيق هدفها وعرقلة الأخرى عن ذلك¹

1-2- الصراع الفكري:

يحدث عندما تتضارب وجهات النظر والأفكار سواء بين الأفراد أو الجماعات كالصراع بين اليمينيين أو اليساريين أو بين الفكر الملحد أو الفكر الإسلامي، أو بين الإيديولوجيات المختلفة.

1-3- الصراع العاطفي:

هو الصراع الذي يكون شحنة عاطفية قوية، ويحمل الأطراف المتنازعة فيه مشاعر وأحاسيس تتناقض مع الآخرين، كالصراع من أجل تحقيق الانتماء إلى جماعة ما أو السعي إلى كسب حب فرد أو جماعة ما، وبالتالي إشباع حاجات عاطفية أو الصراع الناتج عن إجراء تعسفي اتخذ ضد أحد الزملاء

1-4- صراع سلوكي:

هو الناتج عن سلوك أو فعل ما اتخذ ضد الآخرين، كأن يحدث صراع نتيجة سوء معاملة المشرف لمؤوسيه، أو وشاية جماعة بجماعة آخرين لدى الإدارة أو تخطيط وتخريب أحد الموظفين لممتلكات الآخرين.

2- أشكال الصراع عند مصطفى عشوي

يقترح مصطفى عشوي تصنيف آخر لأشكال الصراع حسب الطريقة التي يتخذها فيكون²:

2-1- صراع مباشر أو صريح:

هو الصراع الذي يكون بين الأطراف المتنازعة مباشرة أي لا تستخدم فيه وسائط وتغلب عليه المواجهات، كالإضرابات والتظاهرات.

2-2- الصراع غير المباشر أو الضمني:

هو الصراع الذي تستعمل فيه وسائط أي ألا يكون بين الأطراف المتنازعة الفعلية كالحروب الباردة وتستخدم أساليب ملتوية كما يحدث بين الكثير من المؤسسات خاصة في الدول الرأسمالية أين نجد شعار

¹ - مجلة بوهورور، الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، المجلد ب، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر،

جوان 2017، ص ص 80 - 81.

² - المرجع السابق، ص ص: 81 - 82.

المنافسة الحرة، وتخفي في طياتها بؤادر الصراع من احتكارات والجوسسة واستخدام النفوذ لتحطيم الآخر، وهذا النوع من الصراعات لا يظهر على السطح إنما تظهر نتائجه المدمرة.

ثانيا : مراحل تطور الصراع التنظيمي

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد، ويمر الصراع حسب (بوندي) بخمس مراحل، هذه المراحل تتمثل في:

1- مرحلة الصراع التباين الضمني

تتضمن الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع والتي تتعلق غالبا بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.

2- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ

ويتم فيها إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع¹.

3- مرحلة الشعور بالصراع

وتتمثل تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما وتتولد فيهما أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه وبخاصة الخوف والقلق.

4- مرحلة الصراع المكشوف (الظاهر)

وهنا يظهر الصراع للعلن، ويصبح مكشوفاً ويتم عنه سلوكيا من خلال سعي كل طرف لإحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع عند هذا المستوى.

5- مرحلة ما بعد إدارة الصراع

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف المتصارعة، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف، ولكن ما تم كبت الصراع

¹ - فايزة عابد، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي)، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص: 43.

أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي الى عدم رضا احد الطرفين (نتيجة خاسر رابح)، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وان تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما تشعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فان الصراع المتجدد يمكن ان يشكل مشكلة اكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً وتجدد الإشارة هنا الى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن ادارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فان عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وان الصراع غير موجود¹.

¹ - سمية خنيش، مرجع سابق، ص 35.

المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي وآثاره في المؤسسة

سننظر في هذا المطلب لدراسة مستويات الصراع التنظيمي في (الفرع الأول)، ومن ثم نتطرق لدراسة آثار الصراع التنظيمي في المؤسسة في (الفرع الثاني).

أولاً : مستويات الصراع التنظيمي

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

1- الصراع على مستوى الفرد

يقع هذا الصراع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة التي هو عضو فيها، وغالباً يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث لا يمكنه تحقيقها، وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد، وغالباً ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي¹.

فالصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحياناً على معرفة البدائل المحتملة والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال، ولا بد أن تؤدي هذه الحالات إلى بروز الصراع المدرك أو الملاحظ الذي يسهم في ظهور الصراع العلني بعد تعارض النتائج المتوقعة²، وينشأ الصراع على ثلاث مستويات نذكرها فيما يلي³:

¹ - الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، ع 163، ج 4، جامعة الأزهر، 2015، ص: 19 - 20.

² - عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2017/2018، ص: 50.

³ - آمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر: 2013/2014، ص: 83 - 84.

1-1- تعارض الدور:

شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

ويقول (Handy) في صراع الدور: صراع الدور ينتج من ضرورة قيام الفرد بدور أو عدة ادوار في نفس الوقت وحيث تكون آمال كل دور غاية في الوضوح ومتوافقة معه، أي الدور، لكن الأدوار في حد ذاتها يمكن أن تكون متصارعة فالمرأة التي لها مشوار مهني مثلاً تجد نفسها مجبرة على أداء المرتجى منها كامرأة والمرتجى منها كـstereotype للرجل الناجح كإطار، كما أن ممارسة عدة ادوار في نفس الوقت ومباشرة دور دون إتمام الآخر يخلق الصراع¹.

1-2- عدم اشباع الحاجات:

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي الى الشعور بالصراع والتعارض.

1-3- تعارض الأهداف:

لاحظ الفرد الذي شعر بالإحباط بوجود أهداف للجماعة تتعارض مع بعضها البعض، إلا أن الإحباط يختلف عن التعارض في الأهداف، فالأول ينشأ من تعذر الوصول إلى الهدف بينما الثاني يشير إلى تعارض بين الأهداف نفسها، ونستطيع أن نفرق بين ثلاثة من التعارض بين الأهداف²:

- أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:

وهنا يكون الفرد أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف تؤدي كلها إلى مزايا حسنة مثل أن يواجه الفرد أحد خيارين أو بديلين، إما أن يحقق هدف الجماعة أو يحقق هدفه الشخصي ومن مميزات هذا التعارض أنه بسيط على الفرد، فهو تعارض لا يسبب توتراً أو ضغطاً عالياً. حيث يقوم الفرد بتحديد أي البدائل أكثر واقعية وجاذبية لكي يحدد الهدف الذي يختاره.

¹ - نخلة بوهور، مرجع سابق، ص: 85.

² - معتمد كامل أحمد ياسين، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2009، ص: 16.

- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:

هنا يكون الفرد فيها أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف تؤدي إلى عيوب، فيخاف الفرد من اللجوء إلى أي من هذه الأهداف، حتى لا يقع في مشاكل جديدة. أما الشخص الذي يكون مجبرا على اختيار هدف يكون غير سعيد مما يؤدي إلى ترك العمل، فتقطع موارده المالية أو يبقى في العمل وستبقى المشكلة قائمة. ويرى **Tannenbaum S Arnold** أن الصراع على المستوى الفردي قد ينشأ من طبيعة المنصب والسياسة المتبعة في المؤسسة، حيث يقول: ينشأ الصراع في جزء منه من التخصص ورتابة أو روتين العمل " الإنتاج بالجملة"¹.

ويمكن السبب الرئيسي لهذا المستوى من مستويات الصراع في اختلاف المتغيرات الشخصية للعمال من تباينات في طريقة التفكير والفلسفة والبيئة الثقافية والمنهج التربوي الذي تلقاه في بيئته الاجتماعية. مما ينتج عنه اختلاف في السمات والمواصفات الشخصية، والتي هي خلاصة مزيج لعوامل داخلية (وراثية) وخارجية (مكتسبة)².

- أهداف متعارضة ذات عيوب ومزايا

وهنا يكون الفرد أمام اختيار عدة أهداف تحتوي على جوانب إيجابية وجوانب سلبية، وهذا النوع من التعارض هو النوع الأكثر شيوعا بحيث يتوجب على الفرد أن يقارن المزايا والعيوب في كل بديل لكي يخرج بالقيمة الصافية للبدايل وهذا ما يسمى بتعظيم الفوائد³.

2- الصراع على مستوى الجماعة

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية فإن الصراع بين الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلا أو كثيرا فيما بينهم مما يجعل الصراع بين أفراد الجماعة أمر طبيعي، وتعدد أنواع الصراع بين الأفراد فقد يكون منصبا على السلطة أو على المركز الاجتماعي أو يتركز على نصيب أكبر من العوائد والمكافأة، وتختلف أسباب الصراع بين الأفراد ونجد منها⁴:

¹ - نجلة بوهور، مرجع سابق، ص: 86.

² - أسماء خميس، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص: السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر: 2013/2014، ص: 34.

³ - معتصم كامل أحمد ياسين، مرجع سابق، ص: 17.

⁴ - نورة شعوة، نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية)، مذكرة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011/2012، ص: 64.

- متغيرات تنظيمية.
- صدام بين الشخصيات.
- نظم قيمة مختلفة.
- الإحساس بوجود خطر يهدد المكانة.
- مدركات ووجهات نظر متباينة.
- بعض الصراعات تكون ردا على إجراءات تتخذها المنظمة.

كما أن العوامل الإدراكية والمعرفية التي تحدد وعي الأطراف بالتناقض من شأنها أن تؤدي إلى نشوء الصراع فإذا ما أدرك طرف ما بأن ثمة ضرر أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر فإن من شأن ذلك أن يحدد بدرجة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يبديه الطرف الأول، فكلما تصور طرف الصراع مقدار الضرر أو الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر وكلما أدرك الطرف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة سببها السلوك الذي قام به طرف آخر كلما زاد شعوره بالصراع بينه وبين الآخر فكلما أدرك الفرد ذاته وأدرك الأشخاص الآخرين وإدراك الموقف كلما قلت الصراعات¹.

3- الصراع على مستوى التنظيم

إن هذا النوع من الصراع لا يختلف عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتباين بين المدركات والأهداف وسجل تحقيقها إضافة لمحدودية البيئة مثل حجم السوق وهيكل العرض والطلب والأسعار والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي على ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة².

حيث يحدث هذا الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون نتيجة الاختلاف حول السلطة أو الامتيازات الممنوحة لبعض فئات التنظيم؛ مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، كما يحدث أيضا حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة أو حول نظام الحوافز المطبق في المنظمة³.

ويأخذ الصراع هنا الصور التالية⁴:

¹ - نورة شعوة، مرجع سابق، ص: 65.

² - المرجع السابق، ص: 66.

³ - منى محمود عبد الجليل، محمد حسني حسين، دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية)، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع 22، يوليو / سبتمبر 2018، ص: 79.

⁴ - آمال زرقاوي، مرجع سابق، ص: 85 - 86.

3-1- الصراع الأفقي: ويحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

3-2- الصراع العمودي: يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مثلا.

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

- الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والتنفيذية).
- الصراع بين الإدارات الوظيفية.
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.
- الصراع بين الموظف ورئيسه، أو إدارة وأخرى في التنظيم نفسه.
- **الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين:** يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل انجازه المطلوب.
- ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية وبين من يتحكم الرؤساء بمصادر إستراتيجية المعلومات.
- **صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة:** حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.
- **بنائية التنظيم:** عدم التجانس في العمالة وأساليب الإشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، ونظام الأجور وأشكال الضغط والنفوذ المستخدم، وقد يؤدي الى خلق مناخ لمواقف وعمليات تصارعية.
- **صراع تغير السلوك:** لعب ادوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي الى خلق أنماط صراع وتوترات.
- **صراع تباين الجماعات:** تباين جماعات النفوذ والسلطة وهذا ما يحدث بين الإدارة والعمال.

ثانيا : آثار الصراع التنظيمي في المؤسسة

كان الباحثون الأوائل في البداية ينظرون إلى الصراع على أنه ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية، وبأنه ظاهرة سلبية ليس لها أية جوانب إيجابية يجب التخلص منها، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية تغيرت هذه النظرة وأصبح ينظر له على أنه أيضا إيجابيا وظاهرة طبيعية يجب أن تكون بدرجة معقولة لما له من نتائج إيجابية، ويتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل إن له أحيانا قيمته

الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا¹، وهذا يتوقف على بدائل وطريقة إدارة الصراع، فالمهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع منتمون للمنظمة، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريرية؟ وهل ينظرون إلى الصراع على أنه بناء يخدم المؤسسة، أو أنه محل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على آثار الصراع، فإذا ما كان الصراع التنظيمي داعما لأهداف المنظمة اعتبر صراعا إيجابيا محسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا للوظائف.

1- الآثار السلبية للصراع التنظيمي

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد. بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد واتجاه بعضهم البعض.
- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف النفس.
- قد يدفع كل طرف من الأطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحة على المصلحة الكلية للمنظمة.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاون الجماعي
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة. ومنه إذا فالصراع السلبي داخل المنظمة قد يؤدي إلى حدوث أضرار كبيرة بين الأفراد أو العمال، وقد يؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين وكيفية تصرفاتهم وشيوع التسبب وانخفاض الروح المعنوية وكذلك أضرار جسمانية وأكثر منها نفسية².

فالإدارة غير الفعالة للصراع تؤدي إلى خلق مناخ متوتر للموقف، وتؤدي إلى تدني الروح المعنوية والصحة التنظيمية، وكذلك فساد المناخ التنظيمي، ورفع احتمالية الصراع المدمر، وهذه الآثار السلبية تمنع تحقيق الأهداف المرجوة من ترك العمل التعاوني، وتؤثر على عملية صنع القرار، بينما الإدارة الفعالة للصراع تؤدي إلى نتائج بناءة وتحسن من صحة النظام بمرور الوقت، إذ أن الاستجابة الإيجابية للصراع تعزز الثقة في النظام والأفراد، وتنتج حلولاً، وتزيد من احترام الذات، والاهتمام بحل المشكلات³.

¹ - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين: 2008، ص: 29 - 30.

² - زولبخة منصور، إشراف بكري، مرجع سابق، ص: 43.

³ - معتصم كامل أحمد ياسين، مرجع سابق، ص: 32.

2- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

إذا كانت الإدارة التقليدية وغير الفعّالة تنفي النتائج الإيجابية للصراع، وتعتبر الصراع أمراً مدمراً غير مرغوب فيه، فإن الإدارة الحديثة الفعّالة تؤكد على حتمية وجود الصراع، إذا ما حدث بقدر مناسب فسيكون له نتائج إيجابية¹.

وقد ذهب الباحثون إلى حد التأكيد على أنّه من الضروري وجود الصراع في المنظمة، ولكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج إيجابية للمنظمة، فالصراع يدفع الأطراف إلى البحث عن طرق لحل خلافاتهم، مما يؤدي إلى عمليات الابتكار والتغيير، ويعطي الصراع للأفراد فرصة الحصول على مكافآت نقدية ومعنوية، وبالنسبة لاتخاذ القرارات فالصراع ينتج عنه اختيار أفضل بسبب الحاجة إلى تقديم أدلة وحجج عندما تتنوع وجهات النظر، ولذلك فإنّ الاتجاه الإيجابي يتمثل في أنّ الصراع يعتبر عنصراً ضرورياً لتحقيق أهداف كل من الفرد والمشروع. ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي نجد ما يلي²:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.

¹ - معتصم كامل أحمد ياسين، مرجع سابق، ص: 32.

² - عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G، بقسنطينة)، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر: 2009/2008، ص: 75، 74.

— يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع، بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.¹

¹ - عثمان قدور، مرجع سابق، ص: 75.

المبحث الثالث: تقليص الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال الاتصال غير الرسمي

نظرا لوجود الصراع التنظيمي داخل أي مؤسسة بشكل عام أو خاص فإن الأمر يتطلب دراسة موسعة عن المؤسسة وفعالية الاتصال غير الرسمي داخلها والصراع التنظيمي بالمؤسسة وأسباب إدارته، وذلك لجعلها صراعات إيجابية بناءها يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة .

المطلب الأول: مسببات الصراع التنظيمي في المؤسسة

تكمن مسببات الصراع التنظيمي في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة، إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع، وقد أشار "مارج وسايمون" إلى أن الأسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار، سواء من الفرد أو الجماعة، أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الأسباب المؤدية بصراع بما يأتي¹:

1- درجة الاستقلال الوظيفي:

إن شيوع ظاهرة اعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدودا أو معدوما أحيانا.

2- الاختلاف أو التباين في الأهداف:

يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن أعضاؤها.

3- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث الصراع أيضا حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية عمودية، أو ما معا في الهيكل التنظيمي وينشأ الصراع الأفقي بين

¹ - هاني العمري، لتطوير التنظيم وإعادة التنظيم، ط 01، 2007، ص ص: 36-37

الأقسام في نفس المستوى، حيثما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، كما أن التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية، وفي الأهداف الفرعية، وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية هي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة، أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم الشخصية

وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك، كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات لشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة ويتسم الصراع من هذا النوع، في الغالب بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة السعي بصورة جادة لمواجهته واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.

4- الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية:

يمكن أن ينشأ الصراع في المنظمة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية، حيث أن كلا منهما يعتمد في أدائه على الآخر، وقد حدد ليتزر 1966، litterer عددًا من البواعث وراء هذا النوع من الصراع، سيما و أن الجدال وعدم الانسجام هما من الظواهر الملازمة لهذين القسمين، ومن الأسباب الداعية للصراع، وجود الاستشاريين الذي غالبا ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذي، كما أن الاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية. هذا إضافة إلى أن العناصر الاستشارية غالبا ما تكون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر إلما و من مستوى تعليمي أعلى، وتضم عناصر أصغر سنا مما يشجعهم على البحث عن زيادة نفوذهم في المنظمة، وتوسيع رقعة سيطرتهم، قياسا بالتنفيذيين الذين يرون في القدم، وكبر السن دلائل على تجارب أفضل، ثم أن عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل أدائهم للمهام، يعني أن التنفيذيين غالبا ما ينظرون إلى الاستشاريين على أم يحاولون انتزاع السلطة منهم وهذا يؤجج الصراع بينهم ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما.

ومن هنا يظهر بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقا، فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كالتباين في الأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية والتدخل في أنشطة العمل، وغيرها من الأسباب المشجعة لحدوث هذا النوع من الصراعات في المنظمة¹

¹ - خليل الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 297-299

5- أسباب الصراع:

ينشأ الصراع التنظيمي للعديد من الأسباب بعضها شخصية تتعلق بالفرد وبعضها تنظيمية ترجع الى ظروف العمل في المنظمة، وأهمها ما يلي:

5-1- الأسباب الشخصية: وترجع الى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته وتكمن فيما يلي:

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات
- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين
- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين
- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين

5-2- الأسباب التنظيمية: وترجع هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي الى

خلق حالة الصراع وأهمها:

- المنافسة في الحصول على موارد تنصف بالندرة
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات
- اعتماد الإدارات و الأقسام (أو الجماعات على بعضها البعض في انجاز المهام الموكلة إليهم)
- نظام المرتبات والتعويضات التنافسي
- رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام¹

المطلب الثاني: المشكلات الاتصالية المسببة للصراع التنظيمي

هناك عدد من المشكلات الاتصالية التي تساهم بشكل كبير في الصراع التنظيمي وقد قسمها البعض إلى نوعين:

1- النوع الأول: عدم كفاءة نظم الاتصال، نتيجة لضعف أو نقص وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى

اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال عند إعداد الاستراتيجية في هذا الميدان.

2- النوع الثاني: يرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

2-1- المعوقات التنظيمية: لقد بينت عدة دراسات ميدانية الى أنه من بين المعوقات التنظيمية التي

تصادف أنظمة الاتصال وتعرقل أدائها نجد:

¹ - أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص:14

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة.¹
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويعتمد البعض العارفين ا عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

2-2- المعوقات النفسية والاجتماعية:

وتتمثل هذه المعوقات في:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية، فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاون وتعاليمهم وضعف رغبتهم في الاتصال...الخ).

¹ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعة الجامعية، 2011، ص ص: 145-146.

ويمكن ملاحظة أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المؤسسات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت عدة دراسات إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، فالاتصال الفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء و الفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الفرقات بين الأفراد (في المستوى العلمي أو الثقافي أو المعرفي)، أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال¹.

كما يمكن أن يحدث الصراع التنظيمي بسبب مشكلات اتصالية مرتبطة بالبيئة حيث تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف، إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم.

3- أسباب الصراع التنظيمي

تباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين، وبفضل اختلافهم في النوع والعمر والثقافة والتعليم، وكذلك بوسائل الانتاج والثروة والقوة. وبفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، فضلا عن الاختلاف في الملبس والمظهر، وفي الأذواق الترفيهية، وعدم التكامل هنا يكون جراء عدم ثقة وضعف الأفراد تجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الإدارة ولذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب داخلية وأخرى خارجية

3-1- الأسباب الداخلية: وتتمثل الأسباب الداخلية في:

❖ نمط اتخاذ القرار:

أشار " تايلور " إلى أن العامل مطالب بالاهتمام بالعمل من حيث الانجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، كما تؤدي بمركزية اتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين²

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص ص 94-95

² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 6228، ص: 22

❖ الفروق في القوة:

ان تعدد الواجبات الإدارية، واختلاف وظائفها يؤدي الاحتمالات أكبر وهي الصراع بين الوحدات على الموارد¹

ومن أشهر الدراسات التي أجريت للتعرف على نمط الإشراف لتقييم العمل هي دراسة " هوفستد " في شركة (أي، بي، أم)، حيث احتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا، والمديرين في المستويات العليا، و قد خلص " هوفستد " الى وجود أربعة أهداف اساسية تؤدي الى الاختلافات في القيم:

✓ التوزيع الغير عادل في مراكز القوة

✓ تجنب عدم التأكد: هو المدى الذي لا يشعر فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود المرافق الغامضة.

✓ الثقافات المدعمة لقيم رجل امرأة : التمييز بين ادوار الرجل والمرأة وتدعيم سيطرة الرجل، في حين أن المرأة لا تفرق بينها وبين الرجل في الأدوار

❖ الفروق الجماعية:

حيث ان المبادرات الفردية تخرق الأعمال الجماعية داخل العمل وبالتالي يحث توتر خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية²

كما يرى كل من " لورنس بول " و " لورش " أن أصحاب التخصصات المختلفة، لا يختلفون في طريقة التفكير فحسب، بل يختلفون في القيم وإن الحل الفاعل للنزاع يعتبر الأساس للتكامل ويتم فيه معالجة الصراع بواسطة المديرين من خلال تهدئة المشكلات وعدم ترك الطرف الذي يتمتع بنفوذ كبير بفرض حله على الآخرين³.

كما يرى " زميل " على ان مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الأفراد وتعارضها داخل المنظمة، و لتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح

الآخرين، فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الأقل قوة على الدخول في صراع غير عادل.

1 - زهير بوجعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 111

2 - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص: 152-153

3 - إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، سيرة ذاتية وإسهاما تعليمية وعملية، بحوث ودراسات الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:

كما يدخل الأفراد في صراع باعتبارهم ممثلين للجماعات والأفكار العامة، و أنهم يشعرون بالاحترام، وأنهم لا يعاملون من اجل دوافع شخصية، وهكذا يؤدي النضال من اجل مصلحة عليا، والتجرد من الاهتمامات الفردية.

وتدعو فكرة " زميل " الى تركيز كل القوى من اجل عمل موحد في اتجاه واحد، وميز " زميل " الصراع الذي يكون المشتركون فيه أفراد محددين، والصراع الذي يشترك فيه الأفراد باعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات.¹

وتكلم " زميل " عن ثلاثة أسباب أساسية للصراع التنظيمي وهي²:

- السبب الاول: صراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي.
- السبب الثاني : الصراع داخل الإدارة العليا.
- السبب الثالث: الصراع بين العمال والإدارة.

❖ تشويه الاتصالات الإدارية:

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود لسوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية الى عدم وجود اتصالات مستمرة، يتسبب في ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الفرد وعدم مشاركته في اتخاذ القرار السليم. ولذلك يناقش " ستيفن روبنز " مصادر الصراع، والتي يرى أنها تنتج من الاتصالات المشوهة وغير التامة، وما ينجم عنها من مشكلات، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة و يشوبها الكثير من الغموض والتشويه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع.³

وهذا راجع الى:

- الفروقات بين الأفراد نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي،
- وقد تختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن أشكال سلوكية غير مرغوب فيها كالمبالغة في تخطي السلطة، وبالتالي تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصالات.
- هشاشة الهيكل التنظيمي، ويظهر نتيجة لعدم وجود ادارة للمعلومات، وبالتالي تواجه المنظمة لإدارية عدم استقرار بيئي داخلها، و يؤدي الى عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الإدارية.

1 - سعد عبد مرسيد، الإيديولوجية ونظرية التنظيم : مدخل نقدي ، دون طبعة، دار المعرفة لجامعة مصر، 2006، ص 66-367.

2 - إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق، الأردن، 2008، ص ص: 93-96.

3 - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 1994، ص 202 .

- ضعف الاتصال نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل أو عدم وجود مناخ عمل صحي، وبالتالي يترتب عليها التصرف بطريقة عشوائية، وتدني الانتاجية و زيادة في التكاليف¹

❖ الاختلاف في العمر ومدة العمل الحالية:

إن الاختلاف في العمر و تسلم بعض الشباب لمهام رؤساء يسبب التوتر بينهم و بين من لديهم أقدمية في العمل وأكثر هم سنا، لذلك، ينشب صراع بينهم الشيء الذي يجعلهم في مواقف متباينة فيما بينهم².

❖ مشكلات بيئة العمل:

ينشأ الصراع داخل الإدارة عن تعارض بين المصالح الشخصية وقد خلص " دالتون " الى ان الصراع ينشأ في الفروق الوظيفية بين الجماعتين، او الفرق في العمر، والتعليم، والهوية المهنية، والانتماء الى جماعات المكانة، وكذلك حاجة أعضاء الهيئة الفنية الى تبرير وجودهم، و الذين يتطلعون الى أوضاع فنية عالية، يحصلون عليها فقط بموافقة المديرين ذوي السلطة الرئاسية.

كما يذهب " بيرنز " و " ستالكر " الى وجود عدة عوامل تسبب نقص التعاون بين العلماء الصناعيين والمديرين، الفئة الاولى تتطلع دوما الى طليعة التغيير و الترتيبات التنظيمية غير ملائمة، واختلاف التوجيهات العامة لكلا الجماعتين.

إضافة الى ذلك فإن أسلوب تقييم الأداء يشجع على الصراع خاصة صراعات داخلية بين الأقسام الإدارية.

وقد لاحظ " كليمانتر " ان العداء ينشأ بين المديرين في المستوى الادنى والمديرين في المستوى الأعلى³.

❖ الاختلاف في القيم والوضع الاجتماعي والمستوى التعليمي:

وهي مجموعة المعتقدات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يحملها الفرد أو جماعة معينة داخل العمل، ويكون لها تأثير واضح على سلوك الأفراد داخل التنظيم، حيث يقع صراع بين العاملين مع زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك الى تضارب، وعدم الاتفاق في وجهات النظر نظرا لتباين الثقافات و الخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية .

كما يرى " جون نورث " و " نيل " سنة 1999 أن الفروق الاجتماعية تزيد من الصراعات خاصة عندما يتعلق الأمر بالسن وكذلك بالجنس.

1 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 01، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص ص 84-85.

2 - عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط 1، المكتبة الجامعية، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 370

3 - محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع و المنهج، دار المعرفة ، الجامعية، مصر ، ص ص: 137-138

وكذلك يرى " داوس "و" ماسي " سنة 2005 أن الفروق في المستوى التعليمي له تأثير سلبي على العلاقات بين الأفراد في العمل وهذا ما يؤدي الى صراعات بينهم¹

3- الأسباب الخارجية:

ان عدم وضوح الرؤية في ممارسة المهام في المنظمة يؤدي الى الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء، وعدم توافق في الأهداف، وذلك لوجود الفروق الفردية بين أفراد المنظمة، إضافة الى التعصب للرأي، والحرص على المنافع الخاصة، والتنافس على موارد محددة يؤدي الى نشوء صراعات داخل التنظيم. ويؤدي نشوء الصراع الى سيادة جو من التنافس غير الشريف، وغياب التعاون، والاتصال المباشر بين المجموعات وداخلها، وهذا حتما يؤدي الى غياب الحراك الاجتماعي وذلك للتباين في قيم الجماعة ومعتقداتها و أفكارها وبالتالي عدم الرضا عن الجماعة وأنشطتها.

ويمكن حصر الأسباب الخارجية في ما يلي:

❖ التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية:

هناك أفراد داخل التنظيم لديهم شخصيات تنافس مع متطلبات العمل التنظيمي، ولا يستطيع العمل مع الجماعة، وذلك للتفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين. ان التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس، والقيم والاتجاهات، والمعتقدات، والمستوى الثقافي بين الأفراد، و كذلك الاختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، و قد تختلف هذه المعاني من شخص الى آخر بسبب التفاوت في الانتماءات و الأهداف، و هذا يؤدي الى الصراع بين أفراد التنظيم.

❖ حدوث الازدواجية و التداخل في الأعمال:

يحدث الصراع هنا عندما يطلب من أكثر من فرد القيام بنفس العمل، إضافة الى ذلك ايضا التغيير في المركز و الوضع يسبب هذا تغيير في المنصب الذي يشغله الفرد في المنظمة صراع الفرد، و اضطراب في الهيكل التنظيمي مما يؤثر على السير الحسن للمنظمة.

عدم التنسيق الكامل والاختلاف في السرعة والدقة، يؤدي الى ظهور أوضاع تنظيمية متناقضة، خاصة عندما تنفرد ببعض الوحدات الإدارية بإنجاز المهام طالما لديها سلطة كبيرة في انجاز الأعمال، وهن العلاقة تعتبر غير تعاونية بين أفراد التنظيم، وبالتالي هذه الأوضاع تحصل إمكانية ظهور صراعات.

1-Song MichaelX ,R.jeffleythieme 'Ibid ,p 342، 2006

المطلب الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي

يرى التون مايو من خلال تجاربه في "هوثورن" أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة ناتجة عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم. وبالتالي فإن الاتصال التنظيمي الفعال خاصة شقه غير الرسمي له دور كبير في التخفيف من الصراع التنظيمي واحتوائه.¹

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد إدارة المؤسسة على التقليل من مخاطره وآثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعملية التشخيص تبين للإدارة بأن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية:

- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه في خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطى مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.
- وهناك مجموعة من وسائل الاتصال والتي من أهمها الوسائل غير الرسمية، التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:

1- أنظمة الشكاوي:

تشجع المؤسسات عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم ومشكلاتهم الاجتماعية، والعلاقات الاجتماعية المهنية، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم فرصا كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة، كما تضمن إعطاءه مردودا على كل التساؤلات وبالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل، وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوي بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة أو إنصاف العامل يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف بالتظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

1- زرفاي امال، أثر الصراع التنظيمي على رضا الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية في مؤسسو الكوابل-بسكرة"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص: 104-105

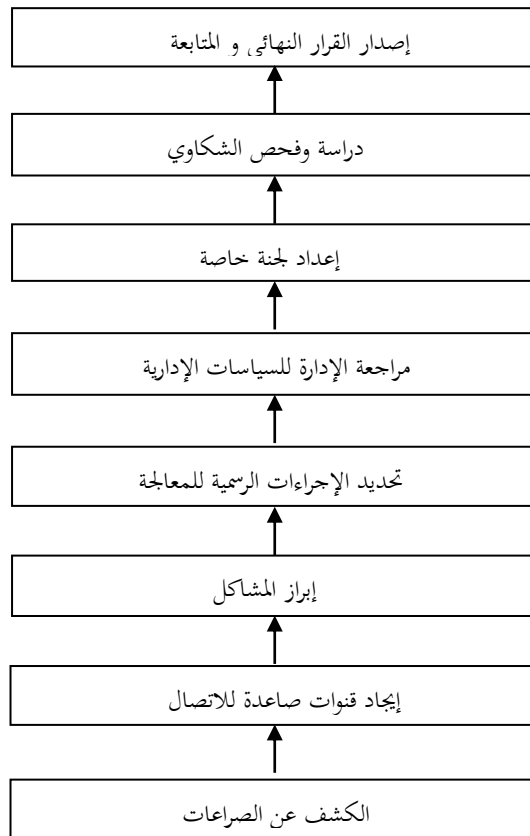
2- أنظمة المقابلات:

تقوم المؤسسات باستخدام المقابلات غير الرسمية كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة، فتقوم المؤسسة بتخصيص موظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد المقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين لحلها.

3- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء

يتم توزيع الاستمارات على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة¹ للكشف عن الصراعات ويمكن الاستعانة بالشكل التالي الذي يوضح مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها.

يمكن شرحها من خلال الشكل التالي²:



¹ - فوزية كريكط، مريم بوحالة، "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

بالتاهير)"، (رسالة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، كلي العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل،

الجزائر 2017/2018). ص ص: 125-126

² - سلام حليمة: مساهمة الاتصال في ادارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند او لحاج، البويرة، الجزائر (د ت)، ص ص: 46-48

المبحث الرابع: الأدبيات التطبيقية للاتصال غير الرسمي و الصراع التنظيمي في المؤسسة

سيتم التطرق في هذا المبحث لأهم الدراسات السابقة حول موضوع الاتصال غير الرسمي و الصراع التنظيمي

في المؤسسة

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية :

أولاً: دراسة قامت بها الأستاذة بركان دليلا 2011 :حول تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ

القرار دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة :

حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار والتعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار ولمعالجة إشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة على الأسلوب الاستكشافي في جميع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات مع عينة الدراسة المتمثلة في حوالي 13 إطار يعملون كرؤساء مصالح يدهم تتخذ بعض القرارات حيث دارت أسئلة المقابلة حول المتغيرات المتمثلة في العلاقات الشخصية والإشاعة عامل نظام القيم والثقة والقيادة غير الرسمية وكذا الاتجاهات .

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المتغيرات محل الدراسة تبين أن للعلاقات الشخصية تأثير على القرار الذي يتم اتخاذه في غالب الأحيان وهذا راجع إلى الأغراض الشخصية والمصالح المتبادلة، كذلك الإشاعة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار لدى إطارات الشركة حيث أجمعوا أن الإشاعات في الشركة غالبا ما تدور حول الزيادة في الأجور، تغيير مناصب العمل، ترقية وأكادوا أن الإشاعة بمرور الوقت تصبح قرار رسمي حيث أكد إطار أن الإشاعة تؤثر على قراراته لكنه ملزم بأداء عمله وفق ما يحدده القانون .

كذلك خلصت النتائج إلى أن الثقة المتبادلة تمكن من الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة وبالتالي اختيار البديل الأفضل عن البدائل المتاحة، أما في ما يخص الاتجاهات فتبين أنه تغيب الذاتية والميولات الشخصية والعواطف عند أغلب أفراد العينة المستوجبة في عملية اتخاذ القرار أما نظام القيم وهو الخبرة الشخصية عامل مهم ويتم توظيفه في قراراتهم من خلال التعاون بين الإطارات حديثي العمل وذوي الخبرة في عملية اتخاذ القرار كذلك تأثير الجماعات الضاغطة على عملية اتخاذ القرار فحسب تصريحات العينة فإن التعامل مع الجماعات الضاغطة وعلى رأسها القائد غير الرسمي يتم في إطار القانون ويتم حضور ممثل العمال للاجتماعات الرسمية بشكل عادي .

حيث خلصت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي دور هام وتأثير على عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: دراسة محمد أسامة ميدون 2013/2014 :حول صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة حالة شركة شلومبارغر (schlombarger) الأمريكية بحاسي مسعود- ورقة :

حيث انطلقت من التساؤل التالي كيف يمكن للاتصال التنظيمي صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في شركة شلومبارغر الأمريكية في الجزائر؟ وتدرجت بعدها عدة أسئلة فرعية تتمثل في عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي وطبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل مؤسسة البحث وكيف تؤثر هذه العلاقات على الأداء كما تطرق إلى كيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية في مؤسسة شلومبارغر الأمريكية؟ حيث اعتمد على منهج دراسة الحالة لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة واستعمل أداة الاستمارة في جمع المعلومات وبعد الدراسة التي أجريت توصل إلى جملة من النتائج حيث استنتج أن الاتصال غير الرسمي يتشكل نتيجة التفاهم بين العمال لعدة اعتبارات منها الانتماء لنفس المنطقة إشباع الحاجات المختلفة والتعاون حيث أكد المبحوثين على أهمية العلاقات الاتصالية الاجتماعية خاصة في تحقيق التماسك داخل المؤسسة، أما في ما يخص طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل المؤسسة فإنها تتشكل نتيجة علاقات الصداقة بين المسؤولين والعمال لكن من خلال الإجابات أظهرت ندرة هذه العلاقات التي تأتي نتيجة للمصلحة أو المعرفة الشخصية مع المسؤول واغلبهم يرى أن لهذه العلاقات تأثير سلبي على باقي العاملين . أما في ما يخص تأثير العلاقات الاتصالية غير الرسمية على الأداء فإن أغلبية حاجاتها يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأداء العاملين، يرى أن تماسك الجماعة شباع كما أكدت الدراسة على دور وسائل الاتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية، من خلال تزويد المسؤولين بمهارات في التواصل مع الجماعات غير الرسمية الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم ويسمح بصيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية، من هنا فإن الاتصال غير الرسمي يلعب دورا بارزا وهاما في العلاقات الاتصالية غير الرسمية خاصة في المؤسسات التي تمتاز بالتنوع البشري والاختلاف الأيدلوجي . حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال معرفة عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي وتأثيراته على أداء العمال وكيف تتعامل المؤسسة مع تأثيرات الاتصال غير الرسمي السلبية من خلال مجموعة من التوصيات التي أفرزتها الدراسة وهي جد مهمة إذا تم التقيد بمحتواها.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسات أو تجارب هاوتورن 1927 بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوتورن لولاية شيكاغو التابع لشركة وسترن إلكترونيك:

أضافت أبعاداً جديدة لعملية الإدارة . أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل .

وقام فريق من الباحثين بقيادة " إلتون مايو و روثليرج " من جامعة هارفارد باعتبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما يسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة، وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة ولكنه ازداد وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي:

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليه من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المادي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف على نمط الإشراف .

وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتصارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى باعتباره محصلة جراء القدرة في العمل والرغبة في العمل

كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها فهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات، الجماعات غير الرسمية وهو ما يعني وجود ضمناً وجود اتصال غير رسمي ومرغوب فيه " بين الأفراد " المنضمين لها . تبين لنا من خلال هذه الدراسات التي قام بها " التون مايو و روثليرج " أن العامل ليس له الجانب المادي وفقط بل له جانب اجتماعي لابد مراعاته في مكان العمل فإعطائه قيمة وأخذت بعين الاعتبار ومن هنا تبرز أهمية الاتصال التي تحدث على مستوى التنظيمات باعتباره وسيلة تسمح لمعرفة حاجات لعاملين الاجتماعية من تقدير وتحضير وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها هذا يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة وهو ما ينجر عنه زيادة في الإنتاج وتقديم الخدمة بالشكل المرغوب، وبالتالي تحسين في مستوى أدائهم وتحقيق نوع من الاستقرار المهني،

وبالتالي فهذه الدراسة تتقارب مع دراستي فهي تناولت جانب من جوانب الموضوع الذي يصدد دراسته وتناوله بالبحث والمتمثل في أهمية الاتصال باعتباره وسيلة أو العصب والمحرك الأساسي، وكذلك أداة الملاحظة المستخدمة في البحث .

ثانيا: دراسة " كاتركوبي " و " موريس " 1950: بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية:

خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة والملاحظة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع .ومن هذا نستنتج أن ما للاتصال الفعال أهمية وضرورة قبل اتخاذ أي قرار أي أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعة وأن يظل قريبا منهم مثل هذا الاتجاه يساهم في اتخاذ القرارات الواقعية والسليمة بالنسبة للمسؤولين

وبالتالي فهذه الدراسة تتقارب مع دراستي فهي تناولت جانب الموضوع المتمثل في المتغير المستقبل الذي ينقل في الاتصال التنظيمي .

المطلب الثالث : مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أولا: جوانب الاستفادة :

من خلال عرض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني والتي استفدنا منها كل حسب الموضوع الذي تناولته الدراسة، كان لزاما علينا توضيح جوانب الاستفادة من هذه الدراسات ولو بشكل موجز حيث استفدنا من الدراسة الأولى التي قامت بها الأستاذة. بركان ديلة 2011 حول أثر الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار فمن خلال هذه الدراسة تعرفنا على أهم المؤشرات التي تدل على الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة كذلك من خلال النتيجة التي توصلت إليها أن للاتصال غير الرسمي تأثير على عملية اتخاذ القرار هذا ما شجعنا للبحث عن علاقة هذا الأخير بالأداء الوظيفي.

جوانب الاستفادة من الدراسة الثانية للطالب محمد أسامة ميدون حول صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة حالة شركة شلومبارغر الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة والتي من خلالها اكتشفنا عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي وطبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية وكيف تؤثر هذه العلاقات على

الأداء وكيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن للعلاقات الاتصالية غير الرسمية تأثير على الأداء حيث أكد شباع حاجاتها يؤدي إلى من خلال الدراسة أن أغلب العاملين يرى أن تماسك الجماعة والتأثير الإيجابي على الأداء. أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فقد تعرفنا من خلال هذه الدراسة أن للاتصال غير الرسمي تأثير على الأداء حيث قسمت متغير الأداء إلى ثلاث أبعاد وتناولت كل من روح التعاون وشروط العمل ومستوى القدرات كالأبعاد للأداء .

ثانياً: أوجه الاختلاف :

الدراسة الأولى تطرقت الأستاذة بركان دليلا إلى أثر الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، أما في دراستنا تناولنا العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي كذلك الاختلاف في مجتمع الدراسة فهي تناولت مؤسسة عمومية أما نحن تناولنا مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية ، أما في الدراسة الثانية التي تناول الطالب خلالها صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية فهناك اختلاف في جوانب الدراسة من خلال الموضوع والأهداف التي توصل إليها الباحث .

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية : فقد تطرقت دراستنا إلى الإتصال الغير رسمي في الصراع الوظيفي أما الدراسات الأجنبية فقد تطرقت إلى الإتصال التنظيمي و ذلك مكان الدراسة حيث أنها كانت في مؤسسات إقتصادية عكس دراستنا التي كانت في مديرية المصالح الفلاحية ، وهو ما يختلف عن المؤسسة التي أجرينا بها الدراسة .

خلاصة الفصل الاول

من المعلوم ان الصراع التنظيمي حقيقة حتمية من حقائق الحياة التي لا بد منها في كل مؤسسة وبالمختص تلك المؤسسات الكبيرة، وذلك لما تحتويه من أعداد كبيرة من العاملين كنتيجة طبيعية ل اتصالاتهم وتفاعلاتهم بعضهم مع بعض، فسوف يكون هناك تباين في الآراء والأفكار، ما يؤدي بدوره الى حدوث الصراعات بينهم. إذن من خلال هذا الفصل تناولنا مفهوم الاتصال غير الرسمي - أهميته -أنواعه-أهدافه في المؤسسة، وكذلك العملية الاتصالية بها، ثم بعدها تطرقنا الى الصراع التنظيمي وأسباب ظهوره في المؤسسة مرور بأشكاله مراحل ومستوياته وآثاره على المؤسسة كما تطرقنا الى كيفية معالجة و ادارة الصراع التنظيمي من خلال الاتصال غير الرسمي وكذا الدور الفعال للاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية لدور الاتصال غير الرسمي في
تخفيف الصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاح
الفلاحية بالوادي

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى عرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي، وإظهار العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وانخفاض الصراع التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل القيام باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، ولقد وقع اختيارنا على مديرية المصالح الفلاحية بالوادي محاولين التعرف مدى تواصل العمال وتربطهم فيما بينهم ومساهمة ذلك في تخفيف الصراع التنظيمي .

وسيتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة وذلك من خلال عرض تفصيلي لعينة وأدوات الدراسة وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان، بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V23، ونتطرق إلى كل هذا من خلال دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمديرية المصالح الفلاحية بالوادي
- المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي

تعتبر مديرية المصالح الفلاحية مؤسسة فاعلة ومهمة بولاية الوادي وذلك لما تكتسيه الولاية من طابع فلاحى يميزها عن غيرها من الولايات وتطرقنا في هذى المبحث الى التعرف على تاريخ ونشأة المديرية وكذا فروعها وأقسامها كذا هيكلها التنظيمي كما تطرقنا الى المهام التي تقوم بها المديرية .

المطلب الأول: لمحة عن نشأة مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي¹

نشأة مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/ 195 المؤرخ في 23 جوان 1990، المحدد لتنظيم وتسيير المصالح الفلاحية وهي مؤسسة تابعة لقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري، وتعمل بالتنسيق ما بين الهيئات الفلاحية والمصالح والمعاهد التقنية كما تعتبر المشرف الأساسي على القطاع الفلاحي بجميع فروعها المتواجدة في جل دوائر الولاية وتسمى بالقسم الفرعي الفلاحي، هذا من جهة وفروع البلديات تسمى مندوبيات فلاحية.

وتتماز مديرية الفلاحة بكونها جاءت لبرمجة مشاريع تنمية قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لتنمية القطاع الفلاحي بولاية الوادي، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتحسين مستوى التسيير في الحقول من خلال ادخال أساليب حديثة في أنظمة السقي والحرث والتسميد.... الخ، و تم ملاحظة ارتفاع مستمر على مستوى الفلاحة بالولاية لاسيما بالسنوات الأخيرة¹.

تتكون مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي من خمس مصالح رئيسية وكل مصلحة تتكون من مكتبين كما تندرج تحت مديرية وتعمل تحت وصايتها 09 أقسام فرعية فلاحية ويمكن شرحها وفقا للجدول التالي:

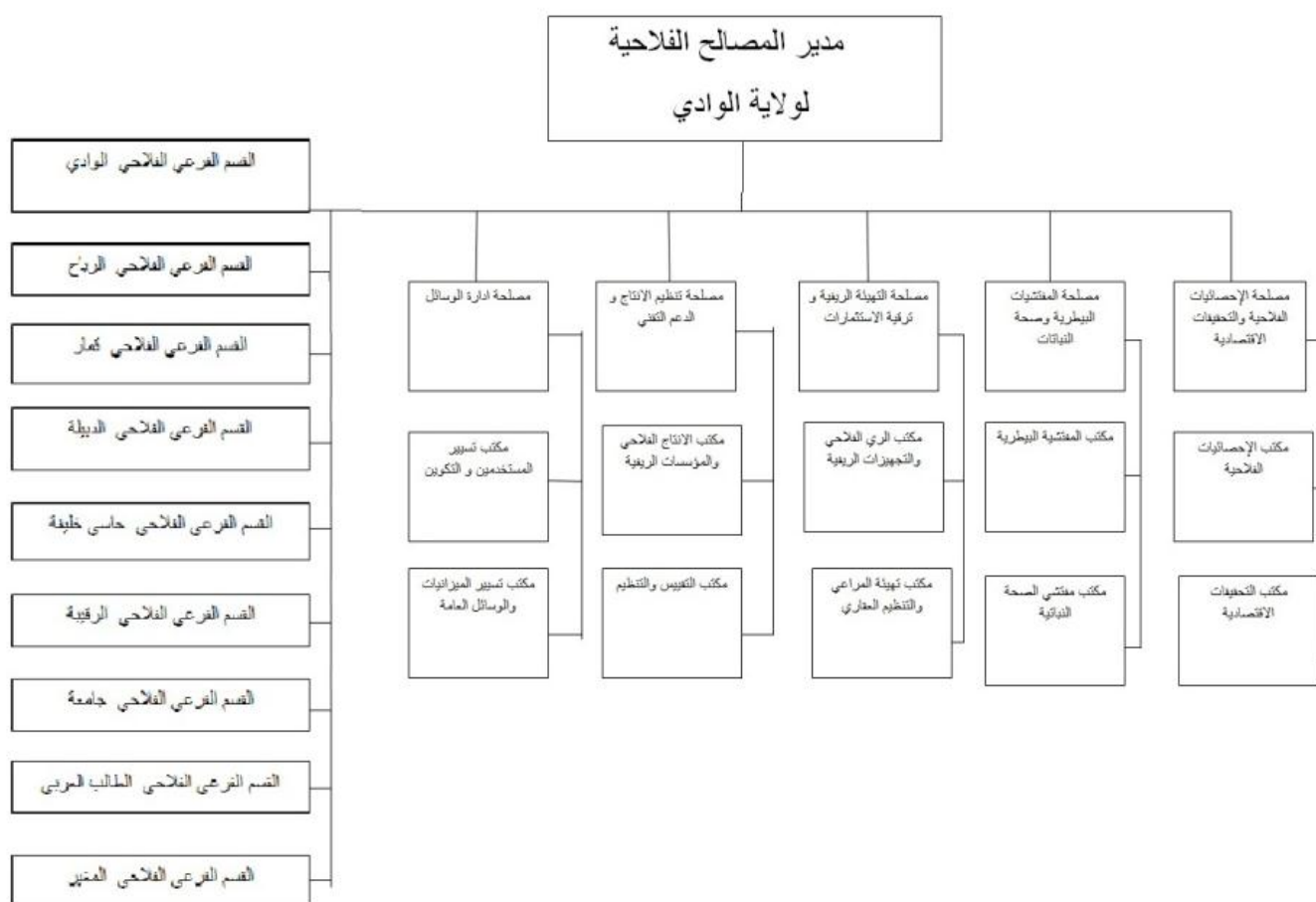
¹ وثائق داخلية من المؤسسة

الجدول رقم (1): أقسام وفروع مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي

الدائرة	البلدية	القسم الفرعي الفلاحي
1- الدبيلة	- الدبيلة - حساني عبد الكريم	الدبيلة
2- المقرن	- المقرن - سيدي عون	
3- الوادي	- الوادي - كونين	الوادي
4 - أميه ونسة	- اميه ونسة - وادي العلندة	
5- قمار	- قمار - تغزوت - ورماس	قمار
6- الرياح	- الرياح - العقلة - النخلة	الرياح
7- البياضة	- البياضة	
8- الطالب العربي	- الطالب العربي - بن قشة - دوار الماء	الطالب العربي
9- المغير	- المغير - اسطيل - سيدي خليل - أم الطيور -	المغير
10- جامعة	- جامعة - المرارة - تندلة - سيدي عمران	جامعة
11- حاسي خليفة	- حاسي خليفة - الطرفاوي	حاسي خليفة
12 - الرقية	- الرقية - الحمراية	الرقية

المصدر : وثائق داخلية من المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي



المطلب الثالث: وظائف وخدمات مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي

تتمثل وظائف ومهام مديرية المصالح الفلاحية في ما يلي:¹

- السهر على تطبيق التنظيم في جميع ميادين النشاط الفلاحي.
- ضمان تفتيش النشاطات البيطرية والصحة النباتية ومراقبتها.
- تنظيم سير حملات المحاربة ذات المصلحة الوطنية ومراقبتها.
- تقديم المساعدة التقنية للمؤسسات المحلية التابعة لقطاع الفلاحة.
- استعمال الأدوات والتدابير التي تطلبها سياسة الحفظ على الأراضي الفلاحية والزراعية الغابية والرعية.
- وضع وسائل الإحصائيات الفلاحية وتطويرها وضبطها وإعداد مختلف البطاقات الضرورية لمتابعة وضعية القطاع وتقييمه بانتظام.
- اقتراح جميع التدابير أو الأعمال الضرورية للأعداد ادوات التنظيم والسهر على تنفيذ التدابير المقررة.
- تنشيط أعمال المؤسسات الفلاحية الريفية المتدخلة على المستوى المحلي ومساعدتها تقنيا.
- تحديد أهداف التنمية الفلاحية في الولاية والوسائل التي ينبغي تجنيدها لتحقيق ذلك.
- الحث على ترقية الاستثمار الفلاحي.
- اقتراح التدابير والأعمال الرامية الى التحسين والتعميم وتنفيذ التدابير المقررة

¹ - وثائق داخلية في المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى منهجية وأدوات الدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق الى مجتمع وعينة الدراسة الميدانية وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المستخدمة الدراسة كما تطرقنا الى الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

أولا :مجتمع الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراستها الباحث. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بمديرية المصالح الفلاحية وهي مؤسسة عمومية ذات مسؤولية محدودة تتمتع بالشخصية المعنوية مستقلة. وباعتبار أن القطاع الفلاحي كان السباق في الأخذ بما توصل إليه العلم من تطور، وقع اختيارنا على مديرية المصالح الفلاحية تحديدا باعتبارها محطة هامة في مجال الخدمات الفلاحية والرعاية بالوادي، ما يضمن تقدمها واستمرارها.

ثانيا : عينة الدراسة.

تعرف العينة على أنها : مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثله في البحث موضوع الدراسة¹، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، نظرا لكون مفردات مجتمع معروف ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها، يتكون مجتمع دراستنا من مجموعة العاملين بالمديرية والذي يبلغ عددهم 85 عامل. وتم القيام بتوزيع عدد استبيانات أكثر من المطلوب بلغ 80 استبيان عبر زيارات ميدانية مختلفة، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات نظرا لنقص البيانات فيها، وكان مجموع الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية 60 استبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ محمد ابراهيم محمد منصور، "جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم لمسائلة الذكية"، رسالة ماجستير في اصول التربية ، جامعة الازهر، فلسطين ، 2016، ص: 89.

الجدول رقم (02): فرز الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة

البيان	العدد
مجموع الاستثمارات الموزعة	80
الاستثمارات المستلمة	70
الاستثمارات الملغاة	10
الاستثمارات غير المستلمة	10
الاستثمارات المقبولة للتحليل	60

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

هناك عدة طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه منها: المقابلات، الملاحظة، الاستبيانات... الخ، وعلى الباحث أن يحدد الطريقة التي تناسب بحثه، ولا توجد طريقة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الطرق، فعملية اختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عدة عوامل منها¹:

- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها .
 - طبيعة المجتمع او أفراد الدراسة .
 - ظروف الباحث من حيث قدرته المادية والوقت المتاح له ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات.
- وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر من أكثر الوسائل استخداما وفعالية في جمع البيانات، حتى وان لم تكن الإجابات المتحصل عليها دقيقة وصادقة، إلا انه يساعد كثيرا في انجاز الدراسة وإتمامه، ويعرف بأنه : عبارة عن نموذج يظم مجموعة من الأسئلة المعدة سلفا، توجه للأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين .وفي ضوء ما سبق تم الاعتماد على الاستبيان كأداة مهمة لجمع لبيانات، لأنه يسهل الوصول الى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكاليف ممكنة . تم تطوير الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه باللغة العربية وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة درست نفس المتغيرات للدراسة الحالية، حيث تضمن الاستبيان محورين 02 رئيسيين، إضافة الى البيانات الشخصية والوظيفية ومقدمة الاستبيان على النحو التالي :

أولا: مقدمة الاستبيان

¹ محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل والتطبيقات)"؛ الجامعة الاردية، الاردن، 1999، ص: 54.

تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة وتوضيح الهدف من الدراسة مع اطمئنان المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها للأغراض البحث العلمي فقط.

ثانيا: محاور الاستبيان

يتضمن ثلاث 03 أجزاء رئيسة هي :

- الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية : وتتضمن المعلومات المكونة من : الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة .
- الجزء الثاني خاص بالمتغير الأول : ويتضمن أسئلة خاصة بالاتصال غير الرسمي .
- الجزء الثالث خاص بالمتغير الثاني: ويتضمن أسئلة تتعلق بالصراع التنظيمي .

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

الصدق البنائي:

من أجل ثبات الاداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للتأكد من عدم حصول القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها، وباستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها المرة الأولى مع العلم أن مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.6 فأكثر)، حيث أنه باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS – V22 تم التوصل إلى النتائج الآتية:

الجدول رقم3: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي لألفا كرونباخ
المتغير المستقل	الاتصال غير الرسمي	17	0.719
المتغير التابع	الصراع التنظيمي	17	0.758
	الاستبيان ككل	34	0.773
			0.847
			0.870
			0.879

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

وبالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS V22 تم التحصل على ألفا كرونباخ وحساب الجذر التربيعي له تحصلنا على قيم أكبر من 0.5 لكل عنصر من عناصر المتغيرين، والملاحظ أنه مقبول جدا.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تطرقنا في هذا المبحث الى تحليل البيانات الشخصية من ثم تطرقنا الى تحليل البيانات الخاصة بالاتصال غير الرسمي ودوره في تخفيف الصراع التنظيمي . وفي الأخير ذكرنا نتائج هاته الدراسة الميدانية وبعض الاقتراحات .

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

أولاً: الخصائص العامة للعينة

تتمثل خصائص العينة في ما يلي:

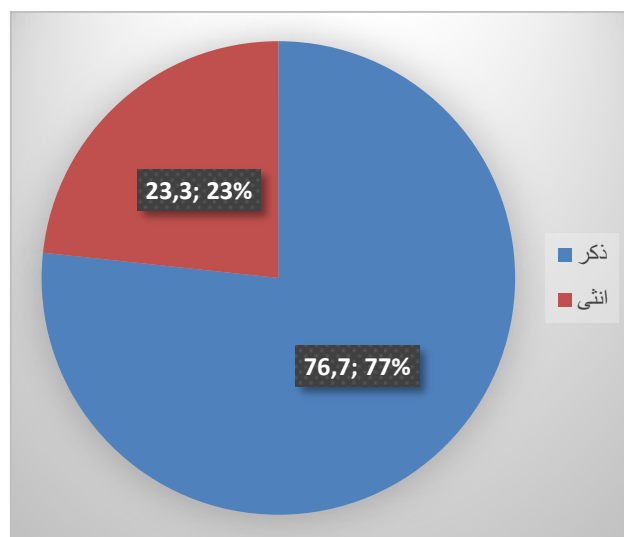
1- خصائص العينة من حيث متغير الجنس:

الجدول 4: خصائص العينة من حيث متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	46	76.7%
أنثى	14	23.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

الشكل 1. خصائص العينة من حيث متغير الجنس



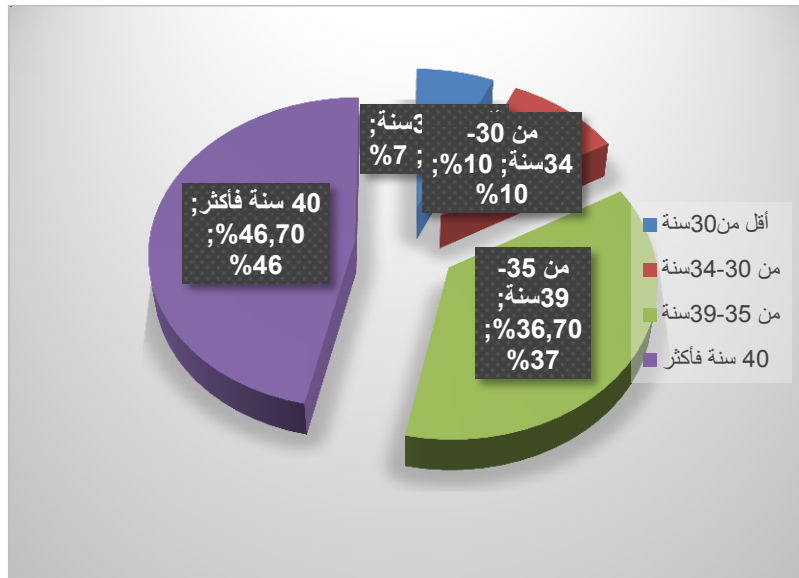
من خلال الجدول يتضح لنا نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم 76.7% أي أكثر من الإناث بنسبة 23.3%.

2- خصائص العينة من حيث الفئة العمرية:

جدول 5: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	6.7%
من 30-34 سنة	6	10%
من 35-39 سنة	22	36.7%
40 سنة فأكثر	28	46.7%
المجموع	60	100%

الشكل رقم 02: تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لعينة الدراسة، حيث نجد أن النسبة الأكبر كانت

لفئة من 40 سنة فأكثر بنسبة 46.7% وتليها نسبة

36.7% لفئة من 35-39 سنة وتليها نسبة 10% للفئة من 30-34 سنة، أما نسبة 6.7% حظيت بها

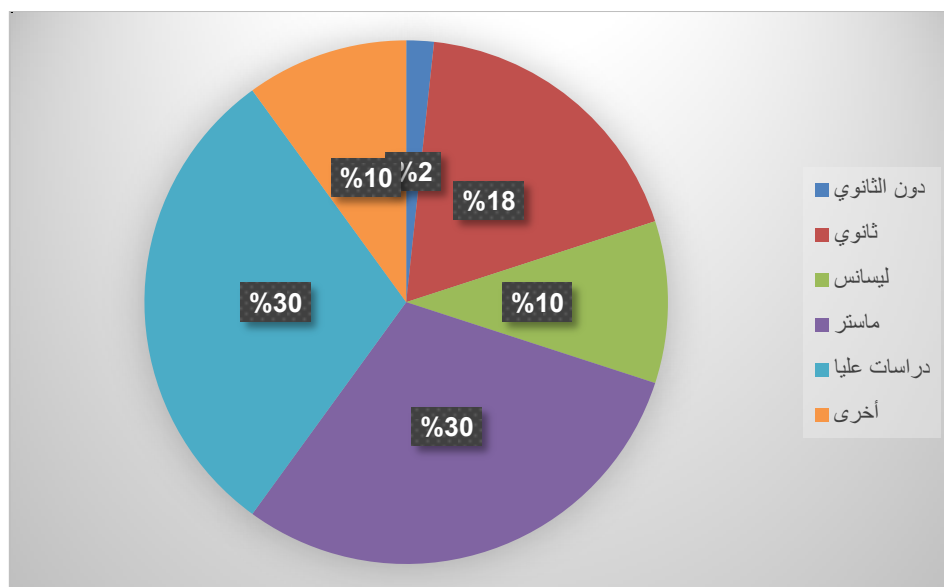
الفئة أقل من 30 سنة.

3- خصائص العينة من حيث المستوى العلمي:

جدول 6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.7%	1	دون الثانوي
18.3%	11	ثانوي
10%	6	ليسانس
30%	18	ماستر
30%	18	دراسات عليا
10%	6	أخرى
100%	60	المجموع

الشكل رقم 03: يمثل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



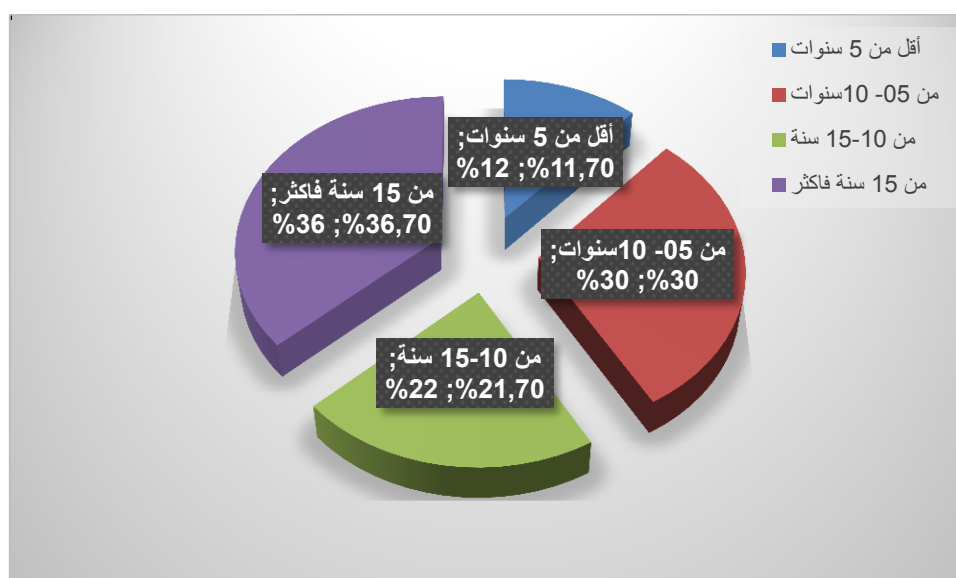
من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث أن غالبيتهم مستوى ماستر ودراسات عليا بنسبة 30% تليها فئة مستوى ثانوي بنسبة 18.3%، يليها مستوى ليسانس ومستويات أخرى بنسبة 10% ليحتل مستوى دون الثانوي المرتبة الأخيرة بنسبة 1.7%.

4- خصائص العينة من حيث الخبرة:

جدول 7: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	11.7%
من 5 إلى 10 سنوات	18	30%
من 10 إلى 15 سنة	13	21.7%
من 15 سنة فأكثر	22	36.7%
المجموع	60	100%

الشكل رقم 05: يمثل عينة الدراسة حسب الخبرة



من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة لأفراد العينة حيث نجد أن فئة الأكبر "من 15 سنة فأكثر" بنسبة 36.7%، واحتلت المرتبة الثانية فئة "من 5-10 سنوات" بمقدار 30%، تليها في المرتبة الثالثة فئة "من 10-15 سنة" بنسبة 21.7%، وفي المرتبة الأخيرة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 11.7%.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالاتصال غير الرسمي ودوره في تخفيف الصراع التنظيمي

أولاً: تحليل محاور الاستبيان:

والغرض من تحليل محاور الاستبيان هو الإجابة على السؤالين المتعلقين بواقع كل من الاتصال غير الرسمي

والصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الإجابة على أسئلة المحور الأول: إلى أي مدى يطبق الاتصال غير الرسمي؟

للإجابة على هذا السؤال يتوجب دراسة كل بعد من أبعاد الاتصال غير الرسمي على حدة، نوضحها فيما يلي:

1- الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة:

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يهتم مسؤولي بمشكلاتي الشخصية.	2.33	1.32	غير موافق
02	كثيرا ما يزورنا المسؤول أثناء أوقات العمل.	3.66	1.11	موافق
03	أتحاور بشكل سهل مع مسؤولي في كثير من الأحيان.	4.03	0.97	موافق
04	يزورني مسؤولي في الأفراح والأقراح.	3.20	1.51	محايد
05	يتصل مسؤولي بي من خلال وسائل الاتصال للاتطمئنان علي.	2.41	1.42	غير موافق
	الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة	3.13	0.80	محايد

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.13) والذي يقع بين (3.40) و أقل من (4.19) كما أن هذا المتوسط يقع الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.80).

وحتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية من أفراد العينة استجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

في الفقرة رقم(1) بلغ المتوسط الحسابي(2.33<3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقة على أنه يهتم المسؤولين بمشكلاتهم الشخصية.

في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي (3.66 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه كثيرا ما يزورنا المسؤول أثناء أوقات العمل.

في الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي (4.03 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه أتحاور بشكل سهل مع مسؤولي في كثير من الأحيان

في الفقرة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي (3.20 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة على أنه يزورني مسؤولي في الأفراح والأقراح أحيانا

في الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي (2.41 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقة على أنه يتصل مسؤولي بي من خلال وسائل الاتصال للاطمئنان علي.

2- الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة:

الجدول رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	تدور بيني وبين زملائي في العمل نقاشات اجتماعية.	3.75	0.95	موافق
02	الحديث الذي يدور بيننا أثناء العمل يروح عن نفسي .	3.43	0.98	موافق
03	أفضل محاورة زملائي الأقرب مني سنا	3.26	1.17	محايد
04	أجد صعوبة في التواصل مع زملائي الذين مستواهم العلمي أعلى مني	1.43	0.83	غير موافق بشدة
05	أميل إلى التواصل مع زملائي الذين يسكنون بالقرب مني.	2.15	1.40	غير موافق
06	اختار صديق العمل على أساس التفاهم .	4.11	1.18	موافق
07	لتوضيح بعض المعلومات التي تخص العمل ألقأ الى زميلي.	4.11	0.88	موافق
	الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة	3.18	0.42	محايد

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة بالاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.40) كما أن هذا المتوسط يقع الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.42).

وحتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية من أفراد العينة استجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

في الفقرة رقم (1) بلغ المتوسط الحسابي ($3 < 3.75$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه تدور بينها وبين الزملاء في العمل نقاشات اجتماعية

في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي ($3 < 3.43$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه الحديث الذي يدور بيننا أثناء العمل يروح عن نفس.

في الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي ($3 < 3.26$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة أنها تفضل محاورة زملائها الأقرب منها سنا أحيانا

في الفقرة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي ($3 > 1.43$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافق بشدة على أنها تجد صعوبة في التواصل مع زملائها الذين مستواهم العلمي أعلى منها.

في الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي ($3 < 2.15$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقة على أنها تميل إلى التواصل مع زملائها الذين يسكنون بالقرب مني

في الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي ($3 < 4.11$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنها تختار صديق العمل على أساس التفاهم

في الفقرة رقم (7) بلغ المتوسط الحسابي ($3 < 4.11$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه لتوضيح بعض المعلومات التي تخص العمل تلجأ الى زملائها.

3- الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة:

الجدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للاتصال غير الرسمي

خارج المؤسسة

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	ألتقي بزملاء العمل خارج المؤسسة.	2.91	0.96	محايد
02	أقوم بتنظيم خرجات مع زملاء العمل.	2.31	1.01	غير موافق
03	كثيرا ما يتصل بي زملائي هاتفيا للسؤال عن أحوالي	3.13	1.04	محايد
04	يساعدني زملائي في حل بعض مشاكل	2.63	1.17	محايد
05	أشعر بالارتياح عندما ألتقي بزملائي خارج العمل	3.81	1.04	موافق
	الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة	2.96	0.68	محايد

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة بالاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96) والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.40) كما أن هذا المتوسط يقع الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.68).

وحتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية من أفراد العينة استجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

في الفقرة رقم (1) بلغ المتوسط الحسابي (2.91 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة تتخذ موقف الحياد

على أنها تلتقي بزملاء العمل خارج المؤسسة

في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي (2.31 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أنه

تقوم بتنظيم خرجات مع زملاء العمل.

في الفقرة رقم(3) بلغ المتوسط الحسابي ($3 < 3.13$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة أنها كثيرا ما يتصل بها زملائها هاتفيا للسؤال عن أحوالها أحيانا

في الفقرة رقم(4) بلغ المتوسط الحسابي ($3 > 2.63$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايدة على أنه يساعد زملائها في حل بعض المشكلات

في الفقرة رقم(5) بلغ المتوسط الحسابي ($3 < 3.81$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة على أنها تشعر بالارتياح عندما التقائها بزملائها خارج العمل

الإجابة على أسئلة المحور الثاني: إلى أي مدى يوجد صراع تنظيمي؟

الجدول رقم 09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء صراع تنظيمي

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	توجد بالمؤسسة خلافات بين العمال.	2.66	1.15	محايد
02	توجد جهات معينة تعمل على اختلاق المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة.	2.13	1.29	محايد
03	أتعامل بإيجابية مع التغييرات المستمرة لقرارات وبرامج المؤسسة.	4.01	0.94	موافق
04	تؤثر الصراعات التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسة.	3.45	1.33	موافق
05	تطبق القوانين عند حدوث أي تجاوزات	3.65	1.13	محايد
06	يستخدم المدير السلطة لحل الصراع بالقوة.	2.63	1.28	محايد
07	يستخدم المسؤول كلمات مجاملة لحل مشاكله مع العمال.	3.40	0.96	موافق
08	يعمل المسؤول على كسب صداقات مع العمال	3.21	1.09	محايد
09	يتفهم المسؤول وجهات نظر العمال.	3.53	0.91	موافق
10	يركز المسؤول على كسب صراعاته مع العمال حتى لو كان ذلك على حساب علاقاته معهم	2.55	1.17	غير موافق

11	يعمل المسؤول على الابتعاد عن من لا يتفق معه في الرأي.	2.85	1.31	محايد
12	يجتمع المسؤول مع الأطراف المتصارعة معه لحل الصراع.	3.41	1.09	موافق
13	أفضل الابتعاد عن التصادم مع العمال الآخرين	4.23	1.01	موافق
14	أحيانا أتنازل عن مصالح الشخصية لفك الصراع مع العمال	3.40	1.35	موافق
15	أدافع عن حقوقي بقوة.	3.96	1.26	موافق
16	يسبب الانتماء العرقي صراعات بين العمال.	1.80	1.08	غير موافق بشدة
17		3.86	1.22	موافق
	الصراع التنظيمي	3.22	0.42	محايد

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة الصراع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.40) كما أن هذا المتوسط يقع الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.42).

وحتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية من أفراد العينة استجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

في الفقرة رقم(1) بلغ المتوسط الحسابي (2.66 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه توجد بالمؤسسة خلافات بين العمال أحيانا.

في الفقرة رقم(2) بلغ المتوسط الحسابي (2.13 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه توجد جهات معينة تعمل على اختلاق المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة أحيانا

في الفقرة رقم(3) بلغ المتوسط الحسابي (4.01 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه يتعامل بإيجابية مع التغييرات المستمرة لقرارات وبرامج المؤسسة.

في الفقرة رقم(4) بلغ المتوسط الحسابي (3.45 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنها تؤثر الصراعات التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسة

- في الفقرة رقم(5) بلغ المتوسط الحسابي ($3.65 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه تطبق القوانين عند حدوث أي تجاوزات أحيانا
- في الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي ($2.63 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه يستخدم المدير السلطة لحل الصراع بالقوة أحيانا
- في الفقرة رقم (7) بلغ المتوسط الحسابي ($3.40 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه يستخدم المسؤول كلمات مجاملة لحل مشاكلك مع العمال.
- في الفقرة رقم (8) بلغ المتوسط الحسابي ($3.21 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه يعمل المسؤول على كسب صداقات مع العمال أحيانا
- في الفقرة رقم (9) بلغ المتوسط الحسابي ($3.53 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه يتفهم المسؤول وجهات نظر العمال
- في الفقرة رقم(10) بلغ المتوسط الحسابي ($2.55 > 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أنه يركز المسؤول على كسب صراعاته مع العمال حتى لو كان ذلك على حساب علاقاته معهم
- في الفقرة رقم(11) بلغ المتوسط الحسابي ($2.85 > 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه يعمل المسؤول على الابتعاد عن من لا يتفق معه في الرأي أحيانا
- في الفقرة رقم(12) بلغ المتوسط الحسابي ($3.41 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه يجتمع المسؤول مع الأطراف المتصارعة معه لحل الصراع
- في الفقرة رقم(13) بلغ المتوسط الحسابي ($4.23 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه أفضل الابتعاد عن التصادم مع العمال الآخرين
- في الفقرة رقم(14) بلغ المتوسط الحسابي ($3.40 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه أحيانا أتنازل عن مصالح الشخصية لفك الصراع مع العمال
- في الفقرة رقم(15) بلغ المتوسط الحسابي ($3.96 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنها تدافع عن حقوقها بقوة.
- في الفقرة رقم(16) بلغ المتوسط الحسابي ($1.80 > 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أنه يسبب الانتماء العرقي صراعات بين العمال
- في الفقرة رقم(17) بلغ المتوسط الحسابي ($3.86 < 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن أستخدم أسلوب التفاوض لحل الصراع مع الآخرين.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار فرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتطبيق إبعاد

الاتصال غير رسمي في الصراع التنظيمي.

0H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتطبيق إبعاد الاتصال غير رسمي في

الصراع التنظيمي

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتطبيق إبعاد الاتصال غير رسمي في

الصراع التنظيمي

الجدول رقم 10: تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			القدرة التفسيرية	
			قيمة f	SIG	B	T	Sig	R	R2
الانحدار	1996.595	370.912	111.823	0.000	1.446	0.285	0.777	0.811	0.658
الخطأ	1035.588	7.806			0.496	10.575	0.000		
الكلية	3032.183								

من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (111.823) يتضح أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إبعاد الاتصال غير الرسمي على الصراع التنظيمي. قيمة sig(0.000) أقل من مستوى معنوية 0.05.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.575) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق إبعاد الاتصال غير رسمي على الصراع التنظيمي ب (81.1%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.658$ أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (إبعاد الاتصال غير رسمي) تفسر ما نسبته (65.8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) وبنسبة (34.2%) العوامل الأخرى ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقر وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إبعاد الاتصال غير رسمي على الصراع التنظيمي.

وتتفرع عن هاته الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة في

الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$)

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة في الصراع

التنظيمي مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة في الصراع التنظيمي

مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$)

الجدول رقم 11: تحليل نتائج الانحدار للفرضية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				القدرة التفسيرية	
			قيمة f	SIG		B	T	Sig	R	R2
الانحدار	65.000	65.000	1.271	0.000	Constan	50.689	13.525	0.000	0.146	0.021
الخطأ	2967.183	51.158			الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة	0.262	1.127	0.264		
الكلية	3032.183									

من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (1.271) يتضح أنه لا يوجد تأثير

ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\alpha \geq$) لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي بين العاملين والإدارة على الصراع التنظيمي.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.127) وهي قيمة غير دالة إحصائية بمستوى قدر ب 0.264 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق بعد الاتصال غير رسمي بين العاملين والإدارة على الصراع التنظيمي ب (14.3%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد R^2 0.021 = أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاتصال غير رسمي بين العاملين والإدارة) تفسر ما نسبته (2.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) ونسبة (97.9%) العوامل الأخرى ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05\alpha \leq$) لتطبيق بعد الاتصال غير رسمي بين العاملين والإدارة على الصراع التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة في الصراع

التنظيمي عند مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$)

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة في الصراع التنظيمي

مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة في الصراع التنظيمي

مستوى معنوية ($0.05\alpha =$)

الجدول رقم 12: تحليل نتائج الانحدار للفرضية الثانية

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				معنوية الكلية		متوسط	مجموع	المصدر
R2	R	Sig	T	B		SIG	قيمة f	المربعات	المربعات	
0.273	0.523	0.000	4.459	26.874	Constan	0.000	21.827	829.089	829.089	الانحدار
		0.000	4.672	1.253	الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة			37.984	2203.094	الخطأ
									3032.183	الكلية

من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (21.827) يتضح أنه يوجد تأثير

ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\alpha \geq$) لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على الصراع

التنظيمي لان قيمة sig (0.000) أقل من مستوى معنوية 0.05.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.672) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى قدر

ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق بعد الاتصال

غير رسمي داخل المؤسسة على الصراع التنظيمي ب (52.3%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد **R2** 0.021

= أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاتصال غير رسمي داخل المؤسسة) تفسر ما نسبته

(27.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) ونسبة (97.9%) العوامل الأخرى

ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05\alpha \leq$) لتطبيق بعد

الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة على الصراع التنظيمي.

*الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة في الصراع

التنظيمي عند مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$)

0H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة في الصراع التنظيمي

مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة في الصراع التنظيمي

مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$)

الجدول رقم 13: تحليل نتائج الانحدار للفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معنوية الكلية	المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			القدرة التفسيرية	
			قيمة f	SIG	B	T	Sig	R
الانحدار	9.935	9.935	0.191	0.664	Constan	12.663	0.000	0.057
الخطأ	3022.248	52.108			الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة	0.437	0.664	
الكلية	3032.183							

من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (0.191) يتضح أنه لا يوجد تأثير ذو

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\alpha \leq$) لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة على الصراع التنظيمي.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.663) وهي قيمة غير دالة إحصائية بمستوى قدر ب: 0.664 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق بعد الاتصال غير رسمي خارج المؤسسة على الصراع التنظيمي ب(5.7%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.003$ أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاتصال غير رسمي خارج المؤسسة) تفسر ما نسبته (0.03%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) وبنسبة (99.97%) العوامل الأخرى ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05\alpha \leq$) لتطبيق بعد الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة على الصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية والاقتراحات

أولاً- نتائج الدراسة الميدانية

- الاتصالات غير الرسمية لها دور فعال في تخفيف الصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية
- استراتيجية الاتصالات غير الرسمية تصب وبشكل كبير في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة
- الصراع التنظيمي بين العاملين متعلق بطبيعة العلاقات الاتصالية القائمة في المؤسسة
- كلما زادت العمليات الاتصالية في إطارها غير الرسمي كانت سبب في زيادة كفاءة أداء العاملين بشكل كبير

- نستطيع القول ان مجال العمليات الاتصالية يفيد وبشكل كبير في تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة

ثانياً: الاقتراحات

- ضرورة وجود إستراتيجية اتصال داخل المؤسسة وذلك لتعزيز روح التعاون ونبذ الخلافات.
- وجوب متابعة العمليات الاتصالية في تفادي المعلومات المغلوطة.
- إعطاء الفرصة للجماعات لحل النزاعات بطريقتهم الخاصة شرط عدم المساس بالنظام العام.
- إجراء اتصالات كثيفة مع العمال من اجل معرفة انشغالهم ومناقشتها بطرق ودية .

خلاصة الفصل

بعد عرضنا للمعلومات الأساسية الخاصة بمديرية المصالح الفلاحية بالوادي في هذا الفصل والتي تحصلنا عليها من خلال زيارتنا للمؤسسة، وبعد جمعنا للمعلومات المهمة حول موضوع بحثنا، قمنا بتحليل وتفسير المعطيات وقمنا بترجمة هذه البيانات الإحصائية وأوردناها في جدول و حيث مكنتنا هذه الحقائق ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة من حصر اهم المتغيرات و حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على ان الاتصال غير الرسمي يكتسب مكانة في مديرية المصالح الفلاحية وانه يلعب دور كبير وفعال في كبح الصراعات والخلافات داخل المؤسسة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي والذي تمحور حول إشكالية مفادها كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي، تمكنا من فهم اهم الجوانب المتعلقة بالاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي وقد عرفنا الاتصال غير الرسمي على انه تلك الاتصالات التي تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، ويحضا الاتصال غير الرسمي بأهمية كبيرة في استمرار بناء المؤسسة .

كما تطرقنا الى الصراع التنظيمي الذي عرفناه على انه حالة عدم توازن تتعرض لها المؤسسة نتيجة تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، وقد تعرضنا الى مختلف الاستراتيجيات والأساليب المتبعة لإدارته وكذا مختلف الأسباب المؤدية لحدوث الصراعات، ومن بين الأسباب المؤدية لحدوث الصراعات حدوث مشاكل في الاتصال منها تكرار الأخطاء في الاتصال يؤدي مع الوقت الى الصراع التنظيمي، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الاتصال غير الرسمي وسيلة تنسيق فعالة تسمح بغض الصراع وتفكيكه .

وما يمكن استخلاصه وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي و الصراع التنظيمي حيث كلما كان الاتصال غير الرسمي فعال ينعكس ذلك ايجابيا على ادارة الصراع بين الأفراد والإدارة والعكس صحيح لذلك يمكن القول بانه تبقى نتائج الدراسة الحالية بحاجة الى تأكيد لمصادقيتها وتدعيم نتائجها، ذلك من خلال إجراء بحوث علمية أخرى .

إضافة الى هذا فإننا نرجو ان تكون نتائج هاته الدراسة منطلق لدراسات أخرى تقوم بتشخيص وتحليل هذا الموضوع وكذا الوصول الى نتائج أخرى افضل وأعمق من نتائجنا هذه لنلخص في الأخير الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي ارتأينا أنها مفيدة لمؤسستنا من اجل أداء افضل ومميز .

النتائج النظرية :

- ان الاتصال غير الرسمي وسيلة فعالة في تخفيف الصراع التنظيمي بالمؤسسة .
- لا بد من الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية بشتى الطرق قصد التقليل من الصراعات بالمؤسسة .
- ان الاتصالات غير الرسمية مهمة وبشكل كبير في المؤسسة .
- استراتيجية الاتصالات غير الرسمية تصب وبشكل كبير في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

النتائج التطبيقية :

- أسفرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للاتصال غير الرسمي على الصراع التنظيمي .

- يجب على المديرية تحسين وتفعيل الاتصالات غير الرسمية من خلال دعم وتشجيع العمال على التعاون والوحدة .

- يعد الاتصال غير الرسمي العنصر الأساسي المساهم في احتواء وتقليص الصراعات بالمؤسسة .
- استراتيجيات الاتصالات غير الرسمية تصب وبشكل كبير في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة

التوصيات :

- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائم للعمل .
- إعطاء فرصة للموظفين لإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم لحل مشكلاتهم والمشاركة في اتخاذ القرار.
- توسيع المشاركة العمالية في عملية ادارة الصراع بالمؤسسة وعدم حصرها في ممثلي العمال لضمان نجاح العملية.

عقد اجتماعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمؤوسين لتقليل من الصراعات بالمؤسسة .

- آفاق الدراسة

- يقترح الطلبة دراسات مستقبلية في مجالات التالية :
- الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي .
- ادارة الصراع وآثارها على الرضا الوظيفي للعاملين .
- دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، سيرة ذاتية وإسهاما تعليمية وعملية، بحوث ودراسات الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 2- إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الطبعة الاولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008.
- 3- أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
- 4- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الاولى، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1994.
- 5- براهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2009.
- 6- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 7- حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 8- حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 9- راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 10- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 11- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
- 12- رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن ط1، ب.س.
- 13- رضوان بلخيري - سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

- 14- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 15- سعد عبد مرسيد، الإيديولوجية ونظرية التنظيم : مدخل نقدي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 16- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 17- صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 18- طلق عوض الله السواط، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، سوريا، ب.ط. 2000.
- 19- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ب.ط، 2001.
- 20- عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الاولى، المكتبة الجامعية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 21- عطية مصلح، أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين والإداريين والمشرفين الأكاديميين في 1 جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، فلسطين 2008.
- 22- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 23- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000.
- 24- فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر 2005.
- 25- محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1971 .
- 26- محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل والتطبيقات)"؛ الجامعة الاردية، الاردن، 1999.

- 27- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع و المنهج، دار المعرفة، الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- 28- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 29- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعة الجامعية، 2011.
- 30- هناء عطية خزان خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013.
- ثانيا : المعاجم
- 31- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1984.
- ثالثا : الرسائل العلمية
- 32- أسماء خميس، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص: السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013/2014.
- 33- آمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 34- بركان دليلا، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة، ورقة بحثية بمجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد العاشر ديسمبر، 2011.
- 35- حسين تومي، إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر 2017/2018.
- 36- حمد أسامة ميدون، صيانة خلل الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شركة ش لومبارغر الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر .

- 37- زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على رضا الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية في مؤسسو الكوابل- بسكرة-" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 38- زوليخة منصوري، إشراف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء لولاية ادرار)، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2018/2019.
- 39- سلام حليلة: مساهمة الاتصال في ادارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، أكلي محن داو لحاج، البويرة، الجزائر (د ت).
- 40- سمية حنيش، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقاته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي (دراسة ميدانية بثانويات مدينة أم البواقي)، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص: إدارة وتسيير التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - الجزائر، 2017/2018.
- 41- عباس فيصل، عربان علاوة، الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي (دراسة حالة شركة ذات مسؤولية محدودة عبد الله ادحمان بالشرفة - البويرة)، مذكرة في تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر 2017/2018.
- 42- عبد القادر شليحي، واقع الاتصالات الرسمية حالة مركب المواد البلاستيكية سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، قسم العلوم الاجتماعية، 2010.
- 43- عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G، بقسنطينة)، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009.
- 44- عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2017/2018.
- 45- فايزة عابد، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي)، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنمية

وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.

46- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008.

47- فوزية كريكت، مريم بوحالة، "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بالطاهير)"، (رسالة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، كلي العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر. 2018/2017)

48- محمد ابراهيم محمد منصور، "جودة حياة العمل لدى مديري المدراس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم لمسألة الذكية"، رسالة ماجستير في اصول التربية، جامعة الازهر، فلسطين، 2016.

49- محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع الأنبار، العراق، 2013.

50- محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة - سطيف - بسكرة)، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006

51- محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2013/2012.

52- معتصم كامل أحمد ياسين، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين 1430 هـ - 2009 م.

- 53- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2017.
- 54- نجلة بوهور، الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، المجلد ب، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان 2017.
- 55- نورة شعوة، نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية)، مذكرة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011/2012.
- رابعا : المجالات والدوريات
- 56- الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، العدد 163، الجزء الرابع، جامعة الأزهر، مصر أبريل 2015.
- 57- منى محمود عبد الجليل، محمد حسني حسين، دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية)، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد 22، يوليو / سبتمبر 2018.
- 58- الطاهر حمزة، رحاب مختار، العنوان ثم المجلة مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر) العدد 24، جوان 2016، جامعة المسيلة الجزائر.
- خامسا: المطبوعات
- 59- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة 01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 60- هاني العمري، مذكرة مادة لتطوير التنظيم وإعادة التنظيم، الطبعة 01، 2007.
- 61- معجم الطلاب، دار المعرفة المغرب، 2004.
- 62- الملهم للطلاب، دار الأرقم للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- المراجع باللغة الأجنبية :

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

University of Hamma Lakhdar El oued

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الثانية ماستر ادارة اعمال قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

يسعدنا سيدي الكريم ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال والموسومة تحت عنوان "دور الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي بالمؤسسة" دراسة حالة- مديرية المصالح الفلاحية ولاية الوادي-، ونحن على يقين بأنكم في خدمة العلم والطلبة، لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة بدقة وموضوعية. ونعلمكم سيدي المحترم أن المعلومات التي ستدلي بها ستحاط بسرية تامة ولا يمكن استخدامها إلا من أجل أغراض البحث العلمي، كما لا يفوتنا أن نشكركم على حسن تعاونكم ومساعدتكم وتفهمكم على مساعدتنا في إنجاز هذا البحث ومنحكم لقدر من وقتكم في ملء هذه الاستمارة .

ملاحظة يرجى الإجابة بوضع علامة X في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

☐

أنثى

☐

ذكر

(2) العمر

☐

من 30-34 سنة
40 سنة فأكثر

☐

أقل من 30 سنة
من 35-39 سنة

(3) المستوى العلمي:

☐

ثانوي

☐

دون الثانوي

☐

ماستر

☐

ليسانس

☐

أخرى يجب ذكرها....

☐

دراسات عليا

4) عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

☐

من 05-10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

من 15 سنة فأكثر

☐

من 10-15 سنة

الجزء الثاني: الاتصال غير رسمي

البعد	الرقم	المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	01	توجد بالمؤسسة خلافات بين العمال .					
	02	توجد جهات معينة تعمل على اختلاق المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة .					
	03	أتعامل بإيجابية مع التغييرات المستمرة لقرارات وبرامج المؤسسة.					
	04	تؤثر الصراعات التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسة .					
	05	تطبق القوانين عند حدوث أي تجاوزات .					
الصراع التنظيمي بين العاملين و الإدارة	06	يستخدم المدير السلطة لحل الصراع بالقوة .					
	07	يستخدم المسؤول كلمات مجاملة لحل مشاكله مع العمال .					
	08	يعمل المسؤول على كسب صداقات مع العمال					
	09	يتفهم المسؤول وجهات نظر العمال .					
	10	يركز المسؤول على كسب صراعاته مع العمال حتى لو كان ذلك على حساب علاقاته معهم					
	11	يعمل المسؤول على الابتعاد عن من لا يتفق معه في الرأي .					
	12	يجتمع المسؤول مع الأطراف المتصارعة معه لحل الصراع.					
الصراع التنظيمي بين العاملين في ما بينهم	13	أفضل الابتعاد عن التصادم مع العمال الآخرين					
	14	أحيانا أتنازل عن مصالحتي الشخصية لفك الصراع مع العمال					
	15	أدافع عن حقوقي بقوة .					
	16	يسبب الانتماء العرقي صراعات بين العمال .					
	17	أستخدم أسلوب التفاوض لحل الصراع مع الآخرين .					

الجزء الثالث: الصراع التنظيمي

البعد	الرقم	المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	01	توجد بالمؤسسة خلافات بين العمال .					
	02	توجد جهات معينة تعمل على اختلاق المشاكل وعرقلة نشاط المؤسسة .					
	03	أتعامل بإيجابية مع التغييرات المستمرة لقرارات وبرامج المؤسسة.					
	04	تؤثر الصراعات التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسة					
	05	تطبق القوانين عند حدوث أي تجاوزات .					
الصراع التنظيمي بين العاملين و الإدارة	06	يستخدم المدير السلطة لحل الصراع بالقوة .					
	07	يستخدم المسؤول كلمات مجاملة لحل مشاكله مع العمال .					
	08	يعمل المسؤول على كسب صداقات مع العمال					
	09	يتفهم المسؤول وجهات نظر العمال .					
	10	يركز المسؤول على كسب صراعاته مع العمال حتى لو كان ذلك على حساب علاقاته معهم					
	11	يعمل المسؤول على الابتعاد عن من لا يتفق معه في الرأي .					
	12	يجتمع المسؤول مع الأطراف المتصارعة معه لحل الصراع.					
الصراع التنظيمي بين العاملين في ما بينهم	13	أفضل الابتعاد عن التصادم مع العمال الآخرين					
	14	أحيانا أتنازل عن مصالح الشخصية لفك الصراع مع العمال					
	15	أدافع عن حقوقي بقوة .					
	16	يسبب الانتماء العرقي صراعات بين العمال .					
	17	أستخدم أسلوب التفاوض لحل الصراع مع الآخرين .					

الملحق رقم 02: النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	17

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	17

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	34

Statistics

	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	1 بعد
N Valid	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.3333	3.6667	4.0333	3.2000	2.4167	3.1300
Std. Deviation	1.32341	1.11487	.97366	1.51602	1.42961	.80239

Statistics

	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	1 بعد
N Valid	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.3333	3.6667	4.0333	3.2000	2.4167	3.1300
Std. Deviation	1.32341	1.11487	.97366	1.51602	1.42961	.80239

Statistics

	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	2 بعد
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.7500	3.4333	3.2667	1.4333	2.1500	4.1167	4.1167	3.1810
Std. Deviation	.95002	.98060	1.17699	.83090	1.40006	1.18023	.88474	.42725

Statistics

	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	3 بعد
N Valid	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.9167	2.3167	3.1333	2.6333	3.8167	2.9633
Std. Deviation	.96184	1.01667	1.04908	1.17843	1.04948	.68246

	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean	2.6667	2.1333	4.0167	3.4500	3.6500	2.6333	3.4000	3.2167	3.5333
Std. Deviation	1.15958	1.29493	.94764	1.33309	1.13234	1.28837	.96023	1.09066	.91029

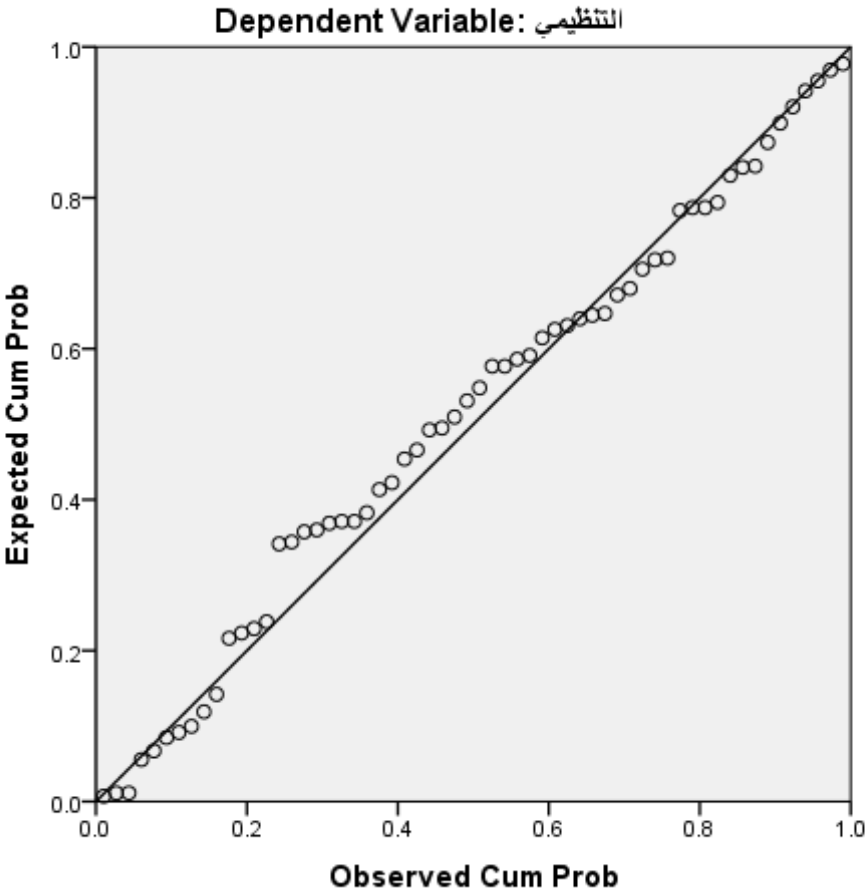
ANOVA^a

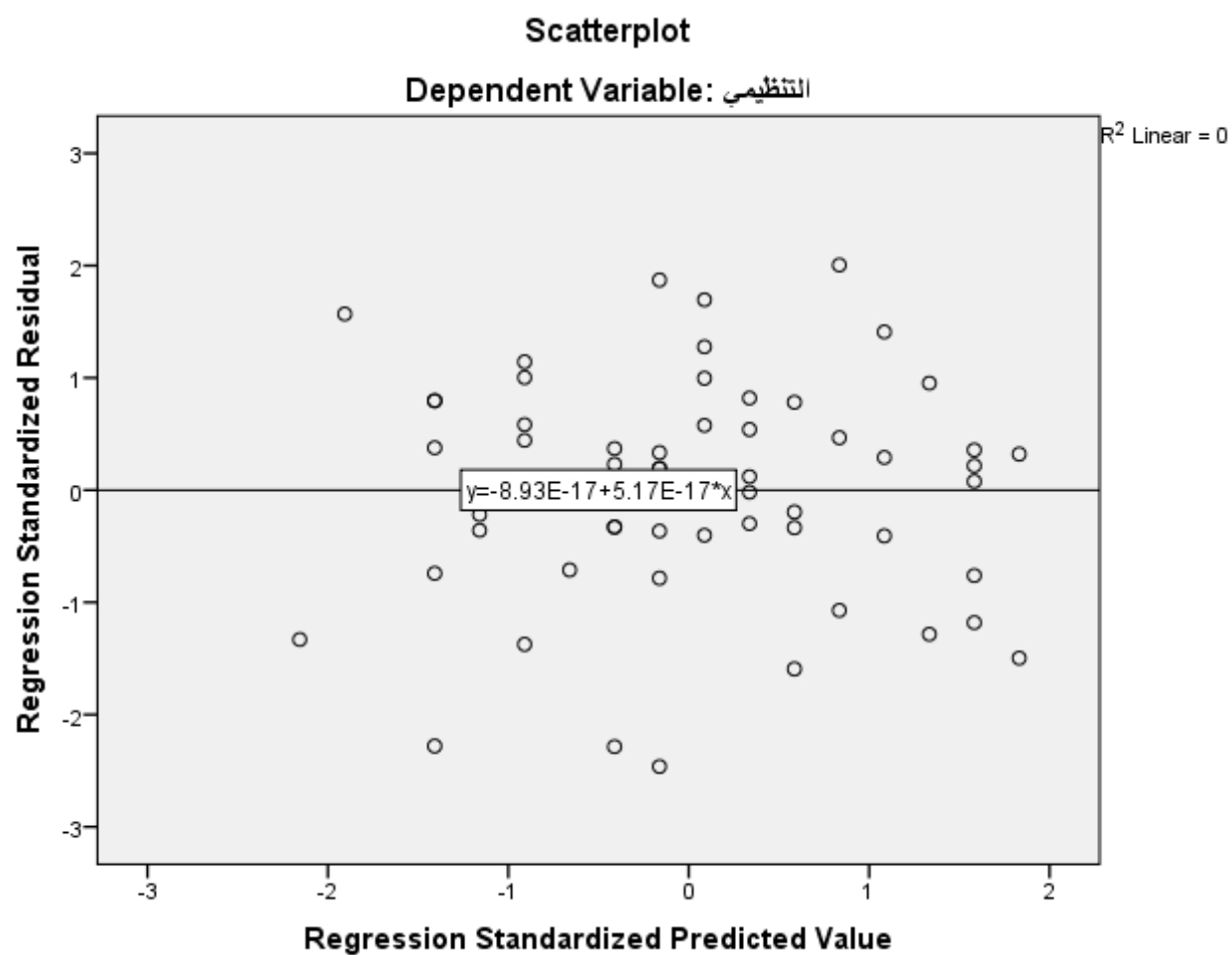
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.000	1	65.000	1.271	.264 ^b
	Residual	2967.183	58	51.158		
	Total	3032.183	59			

a. Dependent Variable: التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الإدارة

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





ANOVA^a

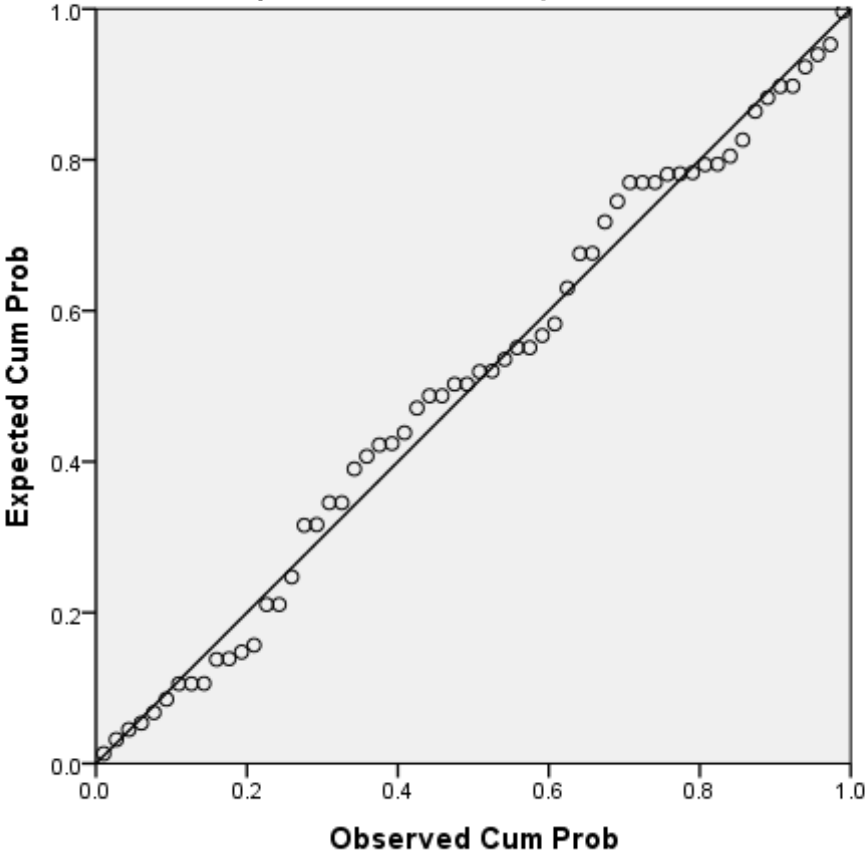
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	829.089	1	829.089	21.827	.000 ^b
	Residual	2203.094	58	37.984		
	Total	3032.183	59			

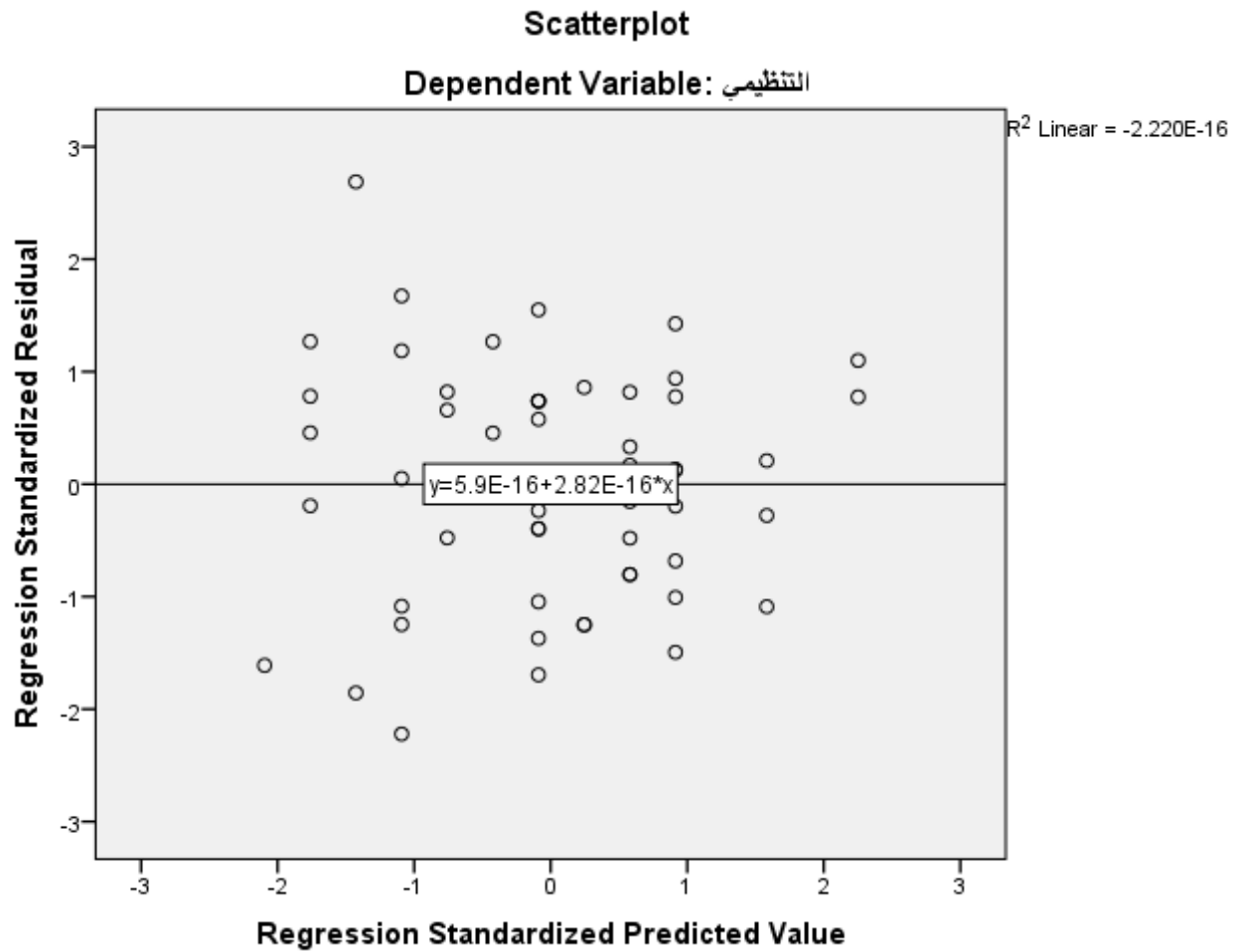
a. Dependent Variable: التنظيمي

b. Predictors: (Constant), داخل

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: التنظيمي



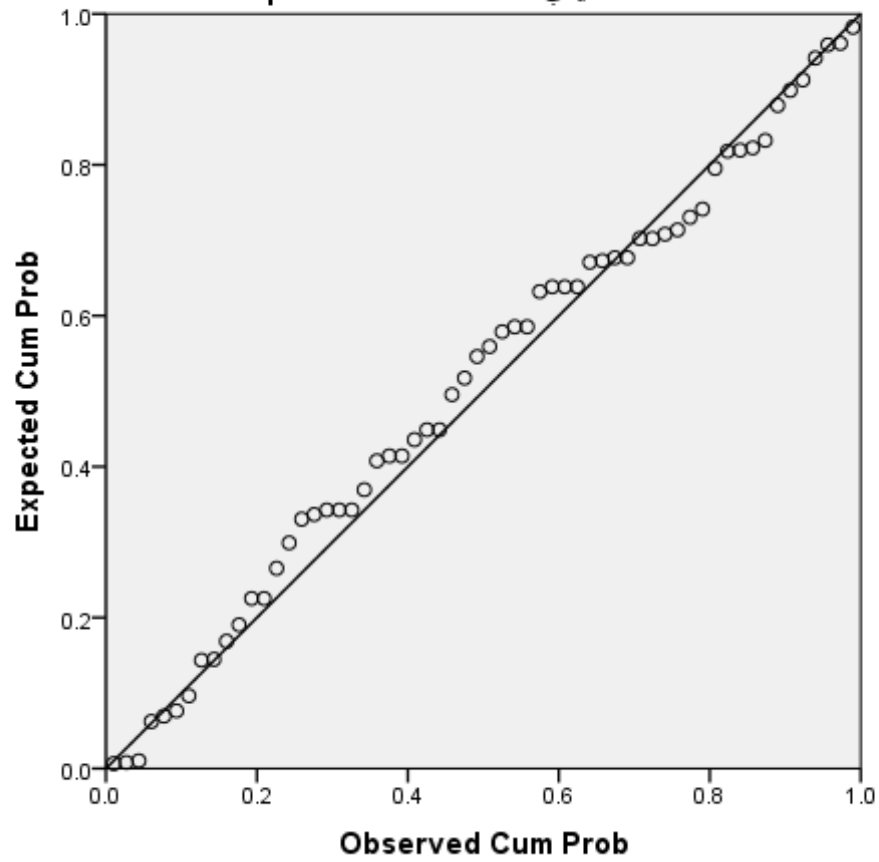


Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	53.001	4.186		12.663
	خارج	.120	.275	.057	.437

a. Dependent Variable: التنظيمي

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: التنظيمي

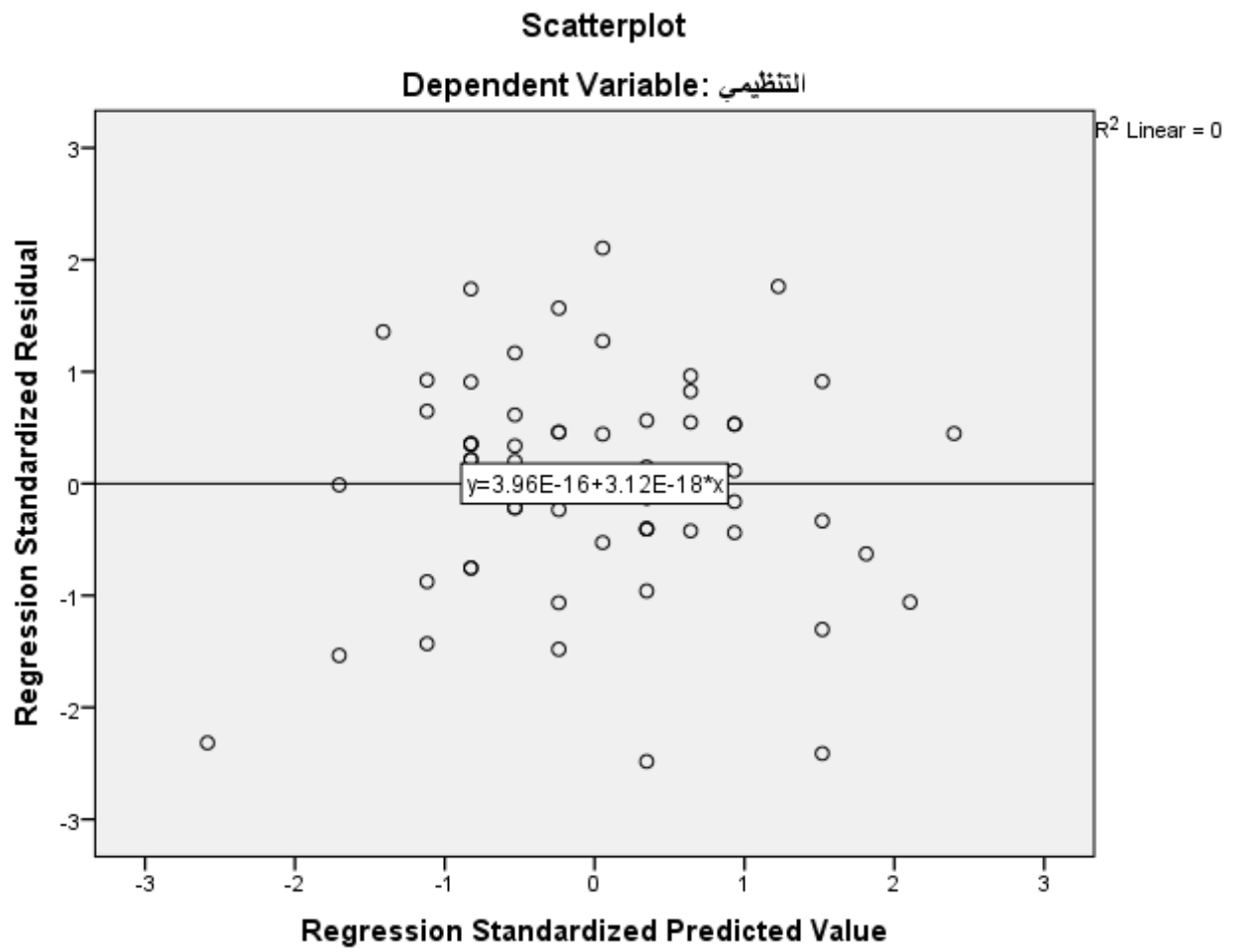


ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.935	1	9.935	.191	.664 ^b
	Residual	3022.248	58	52.108		
	Total	3032.183	59			

a. Dependent Variable: التنظيمي

b. Predictors: (Constant), خارج



الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال غير الرسمي ومساهمته في تخفيف الصراع التنظيمي بالمؤسسة، حيث هدفت إلى توضيح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تخفيف الصراع التنظيمي لدى مديرية المصالح الفلاحية بالوادي.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة تطبيقيا من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، البالغ عددها 80 فردا، وتم استرجاع 70 استبيانا، منها 60 استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي ولأغراض الدراسة، وتحددت متغيرات الدراسة في الاتصال غير الرسمي كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، وتم استخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، نموذج الانحدار الخطي البسيط، اختبار فيشر اختبار ستودنت T ومعامل الانحدار في التحليل الإحصائي، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss v23.

Abstract:

This study dealt with the subject of informal communication and its contribution to alleviating the organizational conflict in the institution, as it aimed to clarify the extent of the contribution of informal communication in alleviating the organizational conflict in the Directorate of Agricultural Interests in the Valley.

The analytical descriptive approach was relied on in the theoretical aspect, and the case study approach applied in practice through the use of the questionnaire as a main tool for data collection from the study sample, which numbered 80 individuals, and 70 questionnaires were retrieved, of which 60 questionnaires were valid for statistical analysis and for the purposes of the study, and the study variables were embodied in non-contact The formal as an independent variable and the organizational conflict as a dependent variable, and statistical methods were used such as arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, simple linear regression model, Fisher's Student T test and regression coefficient in statistical analysis, in addition to testing the study hypotheses based on the statistical analysis program Spss v23.