



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الاتصال الداخلي الفعال كأداة لإدارة الصراع

التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة CASNOS المديرية الولائية ولاية الوادي -

إعداد الطلبة:

- توفيق بن عمارة

- حمزة بوغزالة

- رضى عادل بن عمر

لجنة المناقشة

سامي بن خيره أستاذ مساعد صنف - أ - بجامعة الوادي رئيسا

مرزوقي مرزوقي أستاذ محاضر صنف - أ - بجامعة الوادي مشرفا و مقرا

رشيدة العابد أستاذة مساعدة صنف - أ - بجامعة الوادي مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

تسكرات

بداية نشكر المولى عز وجل على عطائه الواسع وتوفيقه لنا في اتمام هذا

العمل المتواضع

كما نشكر الاستاذ المشرف مرزوقي مرزوقي، الذي لم يبخل علينا

بنصائحه وتوجيهاته في انجاز هذا العمل، فجزاه الله عنا كل جزاء وله

منا كل التقدير والاحترام

نشكر كل موظفي مؤسسة casnos المديرية الولائية لولاية الوادي

،الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات .

وفي الاخير الشكر الجزيل لكل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير.

الاهداء

الى منارة العلم والامام المصطفى ، سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام .

الى من اضاء بعلمه عقل غيره واهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

، فأظهر بسماحته تواضع العلماء ، وبرحابته سماحة العارفين ...

الى الباحثين عن الحقيقة والمشتاقين لقدوة ومثل أعلى ، والرافضين

لأي انحناء...

توفيق

الأهداء

إلى سيد الخلق محمد صلى الله عليه و سلم

إلى روح والدايا الكريمين رحمهما الله

إلى زوجتي و أبنائي

إلى جميع الأصدقاء كل واحد بإسمه

إلى كل من ساعدنا في هذا العمل و خاصة الدكتور مرزوقي مرزوقي

حمزه

الاهداء

إلى روح أمي الشمس التي اشتقت إليها وحنيت.... غربت ولن

تشرق أبدا.

إلى روح أبي القمر الذي أنار دربي.... أفل أيضا إلى الأبد.

اللهم أغفر لهما وأرحمهما كما ربياني صغيرا واجعل اللهم في كل حرف

تعلمته وقرأته حسنة والحسنة بعشر أمثالها.

إلى زوجتي وأولادي.... هم كل حياتي.

إلى كل من علمني حرفا وكلمة وأفهمني معنا

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

رضى عادل

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية دور الإتصال الداخلي الفعال في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، فتحت ضغط التغييرات السلوكية للأفراد الموظفين، أصبح لزاما على المؤسسة تبني آليات اتصال داخلي فعال تعتبر كمنهج في إدارة الصراع التنظيمي ، للتكيف مع هذه التغييرات ومواجهة تحديات السلوك الانساني الداخلية والخارجية.

خلصت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي الى وجود أهمية كبيرة بالنسبة للاتصال الداخلي الفعال على مستوى ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية ، إذ أن تبني منهج المشاركة في اتخاذ القرار يمكن من بناء الثقة وربط خطوط التواصل بين الأفراد والإدارة وأن توفير المعلومات يمكن من التقليل من مستوى الصراع، وأخيرا جاءت مهارات الإتصال التي ترمي إلى زيادة قدرة اندماج أولئك الأطراف وتفاعلهم بشكل ايجابي وهذا من شأنه تحقيق الأهداف المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي - ادارة الصراع التنظيمي - الفعالية التنظيمية

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à connaître l'importance du rôle de la communication interne au niveau de la gestion des conflits ,au sein le l'institution économiques .

Ce dernier a conclu ,avec ses aspects théoriques et pratiques qu' 'il ya une grande importance pour la communication interne ,au niveau de gestion de conflits .

La participer à prise de décision peut renforce la confiance entre les individus et l'administration et la fournir les informations nécessaires peut également réduire le niveau de conflit ,et en fin l'habilité de la communication visant à accroitre la capacité de l'intégration de ces parties et leur intégration positive ,et cela permettrait d'atteindre les objectifs requis.

Mots clés : communication interne ,gestion des conflits ,efficacité organisationnelle.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	تشكرات
II	الاهداء.....
IV	الملخص.....
V	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال.....
VIII	فهرس الملاحق.....
أ - ج	مقدمة عامة.....
الفصل الأول	
تحليل أبعاد الإتصال الداخلي والصراع التنظيمي	
03	المبحث الأول: تحليل لأهم مضامن الإتصال الداخلي والصراع التنظيمي.....
03	المطلب الاول :الاتصال الداخلي والصراع التنظيمي.....
03	الفرع الاول :الاتصال الداخلي.....
07	الفرع الثاني :الصراع التنظيمي.....
11	المطلب الثاني : البعد الاستراتيجي لمجالات الإتصال الداخلي وأثره على الصراع التنظيمي
11	الفرع الاول :الاتصال ودعم العلاقات الانسانية
13	الفرع الثاني :دور الاتصال في تشخيص الصراع
15	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للاتصال الداخلي والصراع التنظيمي
15	المطلب الاول :عرض الدراسات السابقة للاتصال الداخلي والصراع التنظيمي
15	الفرع الاول :الدراسات السابقة باللغة العربية
18	الفرع الثاني :الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
20	المطلب الثاني :المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
الفصل الثاني	
الدراسة الميدانية	
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة

فهرس المحتويات

30	المطلب الاول :الطريق المستعملة في الدراسة
32	المطلب الثاني :الادوات المستعملة في الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
35	المطلب الاول :عرض نتائج الدراسة
44	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
55	خاتمة
59	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	الصراع في المدارس الادارية	1-1
08	مستويات الصراع	2-1
21	المقارنة بين الدراسات العربية والدراسة الحالية	3-1
23	المقارنة بين الدراسات الاجنبية والدراسة الحالية	4-1
30	عدد الاستبانات الموزعة و المستردة ونسبتها	1-2
31	درجات مقياس ليكارت للدراسة	2-2
35	قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	3-2
37	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	4-2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على محور نمط ووسيلة الاتصال الداخلي	5-2
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على محور توفير المعلومات اللازمة	6-2
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على محور مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرار	7-2
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على محور استعمال مهارات الاتصال الداخلي	8-2
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باتجاهات افراد العينة لفعالية الاتصال الداخلي واسلوب ادارة الصراع	9-2
47	اختبار (ت) للتعرف على وجود اهمية لنمط ووسيلة الاتصال الداخلي لدى افراد عينة الدراسة	10-2
48	اختبار (ت) للتعرف على وجود اهمية لتوفير المعلومات اللازمة وادارة الصراع لدى افراد عينة الدراسة	11-2
48	اختبار(ت) للتعرف على وجود اهمية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وادارة الصراع لدى افراد عينة الدراسة	12-2
49	اختبار (ت) للتعرف على وجود اهمية لاستعمال مهارات الاتصال الداخلي وادارة الصراع لدى افراد عينة الدراسة	13-2
49	اختبار (ت) للتعرف على وجود تباين في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول اسلوب ادارة الصراع	14-2
50	اختبار (ANOVA) للتعرف على وجود فروق لأهمية ابعاد الاتصال الداخلي لدى افراد العينة تعزى لمتغير الجنس	15-2
51	اختبار (ANOVA) للتعرف على وجود فروق لأهمية ابعاد الاتصال الداخلي لدى افراد العينة تعزى لمتغير العمر	16-2
51	اختبار (ANOVA) للتعرف على وجود لأهمية ابعاد الاتصال الداخلي لدى افراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	17-2
52	اختبار (ANOVA) للتعرف على وجود فروق لأهمية ابعاد الاتصال الداخلي لدى افراد العينة تعزى لمتغير المنصب الاداري .	18-2

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	عناصر العملية الاتصالية	1-1
08	أنواع الصراع التنظيمي	2-1
09	مراحل عملية الصراع	3-1
31	نموذج الدراسة	1-2
35	النسب المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
36	النسب المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-2
37	النسب المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
38	النسب المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الاداري	5-2
39	النسب المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	6-2

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
نموذج الاستبانة الموزعة	01
اختبار الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	02
اختبار سبيرمان لوجود علاقة بين جوهر الاتصال الداخلي وادارة الصراع	03

مقدمة

توطئة

يحظى موضوع الإتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة ، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، إذ أن مؤشر البقاء لم يعد المعيار الحقيقي للفعالية التنظيمية، حيث أصبح التركيز الآن على معايير أقل جزئية للدلالة على الفاعلية ،مثل طبيعة الاتصالات ونظم المعلومات في المنظمة.

هذه الأخيرة لا تستطيع أن تبقى في سكون دائم، فهي وإن كانت نسقا موجهها نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا النسق لا يفلت من التغيير ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه ، تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها.

يعتبر الاتصال الداخلي هو العنصر الأساسي لحل أي صراع محتمل بين الأفراد في المنظمة وتعزيز التنسيق والتكامل ويعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود آليات تسمح بنقل المعلومات وتبادل الافكار والخبرات بسهولة ويسر ،خصوصا عندما يتعلق الامر بقضايا صعبة ومعقدة، إذ يساعد الإتصال الداخلي الفعال في التغلب على تشتت الأفكار بين الأفراد الموظفين ، وتشجيعهم على طرح افكار و وجهات نظر عديدة ، ومنوعة تساعد في إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي قد تظهر أثناء العمل ، مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

هذا ما دعى إلى ضرورة تسليط الضوء على واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ،وما له من أدوار في الحفاظ على توحيد أهداف الأفراد فيها رغم تضارب المصالح بينهم في شكل صراعات مختلفة.

• إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية.

كيف يساهم الإتصال الداخلي الفعال في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ويمكن تجزئة الاشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي آليات الإتصال الداخلي وأساليب إدارة الصراع ؟
- 2- أين يكمن البعد الاستراتيجي للاتصال الداخلي وأثره على مستوى الصراع التنظيمي ؟
- 3- ما هو واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة CASNOS مديرية ولاية الوادي ، وما هي آلياته المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي ؟

• الفرضيات:

لكي نستطيع الاجابة على الأسئلة السابقة اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الفرضيات وتمثل فيما يلي:

- توجد اهمية ذات دلالة احصائية ،لنمط ووسيلة الاتصال الداخلي لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS ،مديرية الوادي .

- توجد اهمية ذات دلالة احصائية لمشاركة الأفراد الموظفين في اتخاذ القرارات وادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة CASNOS ،مديرية الوادي .

- توجد اهمية ذات دلالة احصائية لتوفر المعلومات اللازمة للأطراف التي تحتاج اليها وادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة CASNOS ،مديرية الوادي .

- توجد أهمية ذات دلالة احصائية لاستعمال الافراد لمهارات الإتصال الداخلي وادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة CASNOS ،مديرية الوادي .

- هناك تباين في اتجاهات المبحوثين حول اساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة CASNOS ،مديرية الوادي .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأهمية محاور الاتصال الداخلي للأفراد الموظفين في مؤسسة CASNOS تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، المنصب الاداري).

• مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل اسباب ودوافع اختيار الموضوع في أسباب شخصية تتمثل في الرغبة للاطلاع على مختلف الجوانب التي يتناولها موضوع الدراسة، إضافة إلى أسباب موضوعية تمثلت في كون الإتصال الداخلي الفعال أحد الركائز الأساسية في البناء التنظيمي، مساهمة في إدارة الصراع التنظيمي ، كذلك يدخل ضمن تخصص مواضيع ادارة الاعمال الذي هو تخصصنا في دراسة الماجستير.

• أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في التعرف على مدى أهمية آليات الإتصال الداخلي الفعال ودورها في إدارة الصراع وكذا التعرف على واقع تسيير الصراع في المؤسسة محل الدراسة ودور آليات الإتصال الداخلي الفعال في ذلك.

• أهمية الدراسة : يمكن تلخيصها فيما يلي :

- التعرف على الدور الهام لكل من الإتصال الداخلي الفعال بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي على اعتبار أن هذين المتغيرين من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات.
- توجيه اهتمام قادة المؤسسات الاقتصادية بالتركيز على جوهر الإتصال الداخلي في إدارة الصراع التنظيمي.
- دراسة أساليب إدارة الصراع التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع والعمل على توفير معلومات للباحثين والمهتمين في هذا الموضوع ومساعدة المؤسسات الاقتصادية في التعامل مع الصراع بطريقة إيجابية وإدارية علمية بناءة.

• حدود الدراسة :

- تمثل حدود الدراسة المكانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الغير اجراء CASNOS المديرية الولائية بالوادي.

أما الحدود الزمانية فهي الفترة الممتدة بين 2018-01-01 الى غاية 2018-04-01

• المنهج و الأدوات :

- اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحديد الاطار النظري والتطبيقي للموضوع بجانبه الفكري و المفاهيمي، والمنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب المستخدمة وذلك باستخدام برنامج spss v21.

• صعوبات البحث :

- عدم التحكم الكامل في البرنامج الاحصائي SPSS.
- رفض العديد من المؤسسات اجراء الدراسة التطبيقية.

• محتوى البحث :

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والصراع التنظيمي، وقد تطرقنا فيه إلى تحليل لأهم مضامين هذا الاخير وكذا البعد الاستراتيجي لمجالات الإتصال الداخلي على مستوى ادارة الصراع التنظيمي وهذا في المبحث الأول، وتناولنا في المبحث الثاني الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا والمقارنة بينهما.

أما فيما يخص الفصل الثاني تطرقنا إلى الطريقة والأدوات التي تخدم الدراسة في المبحث الأول والمبحث الثاني تناولنا فيه عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها.

الفصل الأول

تحليل أبعاد الإتصال الداخلي والصراع

التنظيمي

تمهيد :

يعد الإتصال الداخلي احدى الدعائم الاساسية في المؤسسات الحديثة سواء في ايجاد الروابط الانسانية بين اعضائها ، او في نشر المعلومات والحقائق ، وهو امر يمكن ان يساعد على ايجاد التعاون بين الافراد الموظفين ، وبالتالي تحقيق التكامل ، وهذا ما يجعله العنصر الاساسي للكشف عن اي صراع محتمل بين الافراد ، وكذا تعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم معتمدا بدرجة كبيرة على وجود قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات وتبادل الافكار .

بناء على ما سبق ذكره سيتم في هذا الفصل التطرق بعض مفاهيم للاتصال الداخلي ، والياته الفعالة وكذا الصراع التنظيمي ، واستراتيجياته ، اضافة الى التعرض الى اهمية الاتصال الداخلي نسبة للوظائف الادارية وعلاقته بمستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، وفي الاخير سيتم عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ، وعليه سيتم تقسيم الفصل كالتالي :

المبحث الاول: تحليل لاهم مضامن الاتصال الداخلي والصراع الداخلي .

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للاتصال الداخلي والصراع التنظيمي .

المبحث الاول: تحليل لأهم مضامن الاتصال الداخلي والصراع الداخلي

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على اساسيات الاتصال الداخلي والصراع التنظيمي ،من مفهوم وانواع وغيرها ، اضافة الى ذلك سنحاول اظهار دور الاتصال الداخلي مقارنة بمستوى الصراع التنظيمي ، حيث قسم هذا الاخير الى مطلبين الاول يتناول كل ما يخص الاتصال الداخلي و الصراع التنظيمي ، أما الثاني فهو البعد الاستراتيجي للاتصال الداخلي وأثره على مستوى إدارة الصراع التنظيمي .

المطلب الاول: الاتصال الداخلي و الصراع التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب ان نتطرق الى الاتصال الداخلي والصراع التنظيمي ,وفق فرعين :

الفرع الاول :الاتصال الداخلي

الاتصال هو ديناميكية مستمرة تحدث بين طرفين أحدهما مرسل و الآخر مستقبل، وذلك بقيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار و الاتجاهات و الآراء إلى رسالة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى طرف آخر و هذا قصد إحداث التأثير.

1- تعريف الاتصال الداخلي: هو الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم، سواء كان ذلك بين أقسامه و فروعه المختلفة أو بين العاملين به و في جميع المستويات .

2- عناصر العملية الاتصالية :

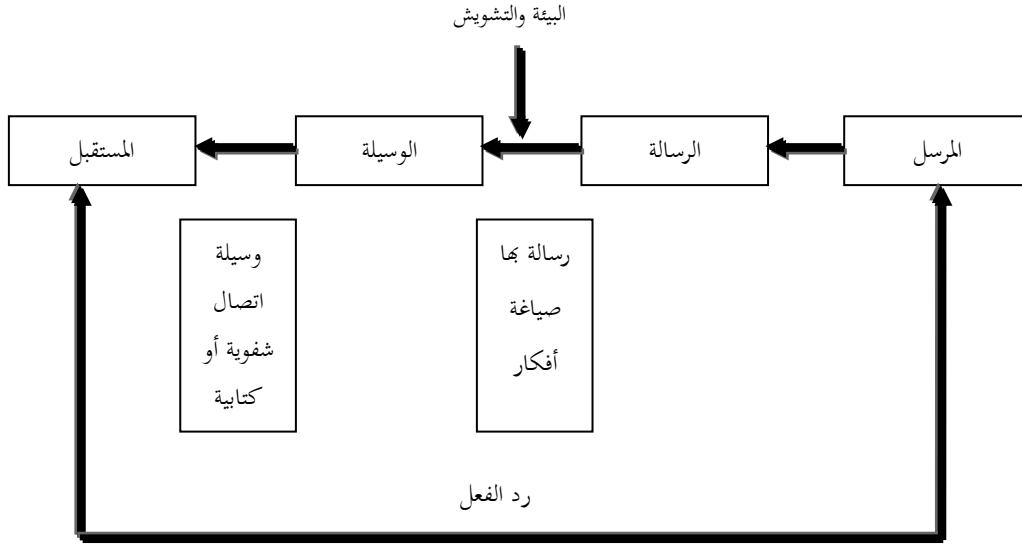
- * المرسل : هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .
- * الرسالة : هي الموضوع الذي يراد ارساله إلى المستقبل ،وتتضمن أفكار وآراء ومعاني يتم التعبير عنها باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة¹ .
- * الوسيلة : هي القناة التي تمر من خلالها الرسالة ،فهي الوسيط بدونها تتوقف عملية الاتصال .
- * المستقبل : هو الذي توجه إليه الرسالة ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات .

1 - مرفت الطرابيشي ،نظريات الاتصال، دار النهضة العربية ،مصر ،2006، ص29 .

* رد الفعل : يعني رد فعل المستقبل تجاه الرسالة ،إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة .

3- عناصر العملية الاتصالية: تتمثل عناصر الاتصال في ما يلي:

الشكل رقم (1-1): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية ،الدار الجامعية ،2003 ،ص342 .

4- أنماط الاتصال الداخلي:

4-1-1-1-1-4 - وفق اتجاه الرسالة :

4-1-1-1-4 - الاتصال الهابط: يكون من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا و غالبا يحمل في طياته أوامر و

تعليمات ..

4-1-1-2-4 - الاتصال الصاعد: تكون من المستويات الأدنى إلى الأعلى في إطار هرمية التنظيم

4-1-1-3-4 - الاتصال الأفقي: و تكون في نفس المستوى الإداري.

4-1-1-4-4 - الاتصالات المحورية: يكون انسياب المعلومات بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم

علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الانتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

4-1-2-4 - الاتصال وفق درجة الرسمية:

4-1-2-4-1 - الاتصال الرسمي: و تتم وفق الخطوط و منافذ الاتصال التي يقررها التنظيم و يطلبها سواء نص

عليها في لائحة التنظيم أو النظام الأساسي.

4-2-2-الاتصال الغير رسمي: تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو ارتباط بهرمية

السلطة.

4-3-الاتصال حسب عدد الأفراد في عملية الاتصال:

4-3-1- اتصالات فردية: تتم بين فرد و فرد آخر فقط.

4-3-2- اتصالات جماعية: تتم بين فرد و جماعات أو جماعة و جماعة و منها اتصال الجماهيري

كذلك.

5- أساليب الاتصال الداخلي:

5-1-الاتصال الكتابي: حيث يتم بين المرسل و المستقبل بواسطة الكلام المكتوب ، مثل التقارير ، و

المذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكات الانترنت...، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في الإدارات الكبيرة الحجم و ذات الاتساع و المستويات الادارية الهرمية .

5-2-الاتصال الشفوي: هو الأسلوب الذي يتم نقل المعلومات من خلاله عن طريق تبادل الحديث بين

الموظفين مباشرة ، أو بطريقة غير مباشرة، و هذا يكون إما بالمواجهة أو بالهاتف و يتميز هذا الأسلوب بعدة مميزات منها، السرعة عادة، كما يحافظ على قدر كبير من السرية، حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرسالها كتابة ، و يكون ذلك مهما في حالات الاتصال ذات الأهمية العالية أو التي تقتضي السرية .

5-3-أسلوب الاتصال التصويري: هو الأسلوب المستخدم عن طريق الصور و الرسوم من أجل نقل

مضمون الرسالة المراد توصيلها، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة، أهمها التلفزيون، و الفضائيات و المجلات و الاعلانات و الملصقات.

6- مبادئ انجاح الاتصال نحو اتصال فعال:

تعتمد فعالية الاتصالات على العديد من العوامل الهامة منها:

6-1-الاستماع الفعال: نجد أن الاستماع الفعال يعد من المتطلبات الأساسية التي تمكن المدير المشرف من

انجاز المسؤوليات تجاه التنمية و التطوير و التعديل و التكامل ، للأفراد وهذا كونه يمكن من الحصول على المعلومات بشكل دقيق و كاف ، و كل هذا يساعد على بناء علاقات إيجابية أكثر عمقا.

6-2- تجنب الاتصال الدفاعي: الاتصال الدفاعي يمنع المستمع من التركيز على الرسالة فكلمة كان

الاتصال الدفاعي منخفض زادت كفاءة الاتصال .

لأنها تمكن من تحسين العلاقات بين العاملين و رؤسائهم و جها لوجه في مختلف المستويات و تعد نقطة جوهرية ذات دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية و كذا تقلل من الخلافات التي قد تطرأ على المنظمة بشأن القرارات المتخذة.

6-3- إستعمال مهارات الاتصال: المهارات هي كل اللاملموسات المكتسبة بالتعلم التي يقدمها العاملون و يترجمونها في أعمالهم الاتصالية، فهي أصل قائم بحد ذاته تستثمر داخل المؤسسة، لأنها تمثل القدرة على تنظيم و تبادل المعلومات اللفظية أو المكتوبة و تحقيق الهدف بإستخدام أساليب و طرق تتسم بالتميز و تحقق أفضل النتائج من الموارد و الامكانيات المتاحة و هذه المهارة قد تكون طرية و قد يكون مصدرها البيئة و ما توفره من تعلم و تدريب¹.

6-4- المشاركة في اتخاذ القرارات: ضرورة تسيير العملية الاتصالية بما يناسب إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها و حتى الوصول إلى المرحلة التنفيذية و هذا من خلال محاولة تجزئة التوجيهات والتعليمات على مراحل تناسب مع مقتضيات العمل و مستجداته بدل دفعها للعاملين بمرة واحدة لأن ذلك قد يكون منفر و معيقا . تعمل مشاركة الافراد في اتخاذ القرار على تحسين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم و جها لوجه ، في مختلف المستويات ، وتعد نقطة جوهرية ذات دعامة اساسية لإنجاح العملية الاتصالية ، وكذا تقلل من الخلافات التي قد تطرأ على المنظمة بشأن القرارات المتخذة .

6-5- توفير المعلومات: يؤدي الاتصال وظيفته تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات و هذا ما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم و هذه الأخير تساعد على:

- توجيه سلوك الأفراد و نبذ الخلافات و تحقيق الأهداف

- توجيه الأفراد في أداء المهام و تعريفهم بواجباتهم المطلوبة.

- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

6-6- ادراك أهمية العامل الانساني: له دور في نظم الاتصالات الفعالة، حين أن الفرد هو عضو مساهم في الجماعة كما أن العلاقات الانسانية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية للعاملين و هي حاجات يشترك فيها كل فرد أيا كان موقعه من التنظيم ، لذلك نرى ضرورة اعطاء هذا الجانب مكانته المميزة.

¹ - بوحنيه قوري، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، سنة 2010، ص72.

الفرع الثاني : الصراع التنظيمي

- 1- تعريف الصراع: هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبا أو يوشك أن يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر¹.
- 2- إدارة الصراع: عبارة عن الطرق أو المهارات التي يتبعها المدير في المؤسسة للتعامل مع الصراع، و تعظيم عائدته الإيجابي و تخفيض تكاليفه.
- 3- الصراع من وجهة النظر الإدارية : إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات ما يصعب عملية المفاضلة و الاختيار بين البدائل².
- يفهم الصراع التنظيمي على أنه نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين بشكل يؤدي إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين ، أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها بما يؤدي إلى إنخفاض كفاءة تلك الأنشطة و عدم قدرتها على تحقيق أهدافها.
- 4- الصراع و المدارس الإدارية: سنحاول في الجدول التالي أن نوضح نظرة المدارس الادارية للصراع التنظيمي.

الجدول رقم (1-1): الصراع في المدارس الادارية المختلفة.

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعة/داخل في التنظيم	ضروري/محرك للابداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية و شخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: من اعداد الطلبة

- 5- مستويات الصراع : بعد التعرف على المدارس الادارية المختلفة ، فليزم معرفة ماهي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات الادارية.

1- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، 2008، ص 10.

2- نفس المرجع، ص 10.

تجدر الإشارة بأنه على الادارة أن تتدخل لزيادة أو نقص الصراع في حالتين ، فإذا زاد المستوى عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه ، فإن من واجب الادارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه ، أما إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن الادارة تتدخل لتنشيط الصراع ، و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

جدول رقم (1-2): يوضح المستويات الثلاث للصراع التنظيمي.

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

المصدر : فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص15.

6- أسباب الصراع التنظيمي: تتنوع أسباب الصراع و التناقضات بين المنظمات أو بين مجموعات العمل

أو بين الأقسام المختلفة في المنظمة الواحدة و أبرزها:

- 1- سوء الفهم
- 2- تصادم الشخصيات
- 3- اختلاف القيم و الأهداف
- 4- مسائل متعلقة بالسلطة
- 5- اختلاف الطرق و الأساليب
- 6- اختلاف حول المسؤوليات
- 7- نقص التعاون
- 8- المنافسة
- 9- عدم الالتزام بالقواعد.

7- أنواع الصراع التنظيمي: يمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي بالشكل الآتي:

شكل رقم (1-2): يوضح أنواع الصراع التنظيمي

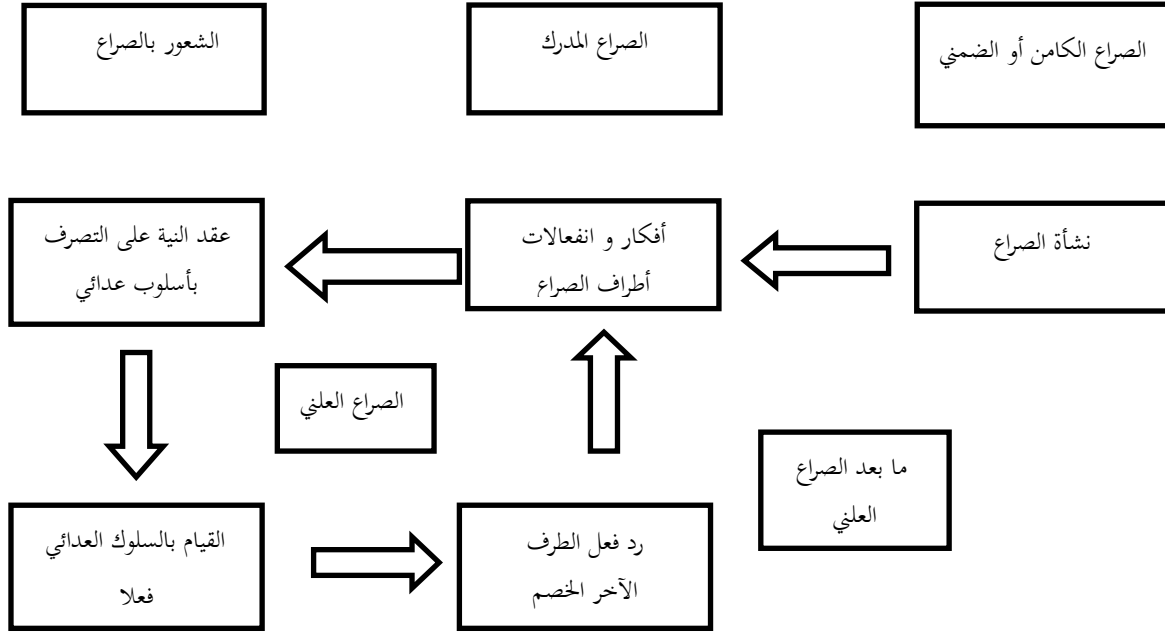
وفقا لمستوياته	وفقا لاتجاهاته	وفقا للتنظيم	وفقا للتخطيط
<ul style="list-style-type: none"> - دخل الفرد - بين الأفراد - بين الفرد و المجموعة - داخل المجموعة - داخل الفرد - على مستوى الجماعات - منظمي - بين المؤسسات 	<ul style="list-style-type: none"> - رأسي - الأفقي 	<ul style="list-style-type: none"> - المنظم - غير المنظم 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستراتيجي المخطط - غير المخطط

المصدر : من إعداد الطلبة

8- مراحل عملية الصراع:

يمكن اعتبار الصراع عملية ديناميكية، ينشأ و يتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة و يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع .

شكل رقم (1-3): مراحل عملية الصراع .



المصدر: فوزي عبد الرحمان، حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص43.

9- أساليب إدارة الصراع:

منذ سنوات عدة يحاول علماء السلوك ، و الممارسين البحث عن أساليب لحل الصراعات التنظيمية و على الرغم من تعدد الأساليب قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الأولى: إيجاد أرضية أهداف مشتركة¹.

يعتبر إيجاد أرضية مشتركة تستفيد منها الأطراف المتصارعة أساس جيدا لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المنظمة، و هذا خلال البحث عن الأهداف المشتركة التي لا يمكن لطرف واحد أن يحققها، بل يجب أن تتعاون جميع الأطراف المتصارعة لتحقيق هذه الاهداف.

¹ - محمود علاء الدين، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص506.

- المجموعة الثانية: استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات.

تعتمد هذه المجموعة على الهيكل الإداري للمنظمة كوسيلة لحل الصراعات و تتمثل في :

- رفع المشكلة التي سببت الصراع إلى مستوى إداري عالي.

- تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة، وذلك لأن اعتماد الإدارات و الأقسام على بعضها البعض يوفر الفرصة لنشوء الصراعات.

- إنشاء (أقسام إدارات) مهمتها التنسيق و تجميع أنشطة الأقسام التي يكون بينها اعتماد متبادل مع الاستعانة ببعض المستشارين.

- دمج الوحدات المتصارعة و ذلك لتخفيف هذه الصراعات و يصبح هدفهم واحد و تحت قيادة واحدة¹.

- المجموعة الثالثة: تعتمد هذه المجموعة على العنصر البشري في إدارة الصراع و تتمثل في الأساليب الآتية:

1- استراتيجية التجنب: في هذه الأخيرة لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف

الآخر و إنما ينسحب الفرد من موقف الصراع، أو يقوم بكبته كما أنها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد²، و تتضمن هذه الاستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر تحت ظروف معينة ، و محكومة بإتباع عدة أساليب منها:

- الإهمال: أي تجاهل الموقف إلى أن يتحسن و بالتالي فهذا الأخير قد يستمر أو يكون أسوء.

- الفصل الجسدي: أي إبعاد الأفراد و المجموعات المتصارعة.

2- التسوية أو التوفيق: و يوصف كذلك ب(خذ و أعط) ، و يتضمن اهتماما معتدلا بالذات و الآخرين و

فيه تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول لديها، حيث يحقق جانبا من مطالب كل طرف، و كل طرف مطالب بالتنازل عن شيء ذي قيمة و يمكن أن يشمل هذا الأسلوب على تدخل طرف ثالث أو إجراء مفاوضات أو التصويت³.

3- التعاون: تتم مواجهة الأطراف المتنازعة مباشرة وجها لوجه و التعاون فيه بينهم لتعريف المشكلة و

توضيحها و تحديدها و تطوير الحلول البديلة و تقويمها و اختيار البديل المناسب⁴.

¹ - محمود علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص507.

² - حريم حسن، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص83.

³ - نفس المرجع، ص185.

⁴ - نفس المرجع، ص187.

4- التنافس أو الاجبار: حين يكون الفرد واضحاً في مطالبه و حازماً في المطالبة بحقه هذا في جانب و في جانب آخر يتسم الفرد بأنه غير متعاون و لا يبدي درجة من التفاهم و التنسيق أو تبادل المعلومات و الرأي.

5- المجاملة أو التنازل: يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، و ذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، و يعمل على تقليل الاختلافات و التركيز على الأشياء المشتركة¹، و في هذا الأسلوب يكون تعاون الفرد متوسط، و لديه رغبة نسبية في الإتصال و تبادل الرأي و المشاعر و المعلومات مع الطرف الآخر للنزاع.

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي لمجالات الإتصال الداخلي و أثره على الصراع التنظيمي

سنحاول من خلال هذا المطلب ان نتطرق الى الإتصال الداخلي و دوره في دعم العلاقات الانسانية، إضافة الى مساهمته في تشخيص الصراع التنظيمي.

الفرع الأول: الإتصال و دعم العلاقات الإنسانية

كل علاقة إنسانية تعني أن هناك اتصال يجري بشكل ما بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات، لذلك يقول البعض أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعني الاتصالات الجيدة و الفعالة، و ان العقبان التي تقف في سبيل تحقيق هذا الإتصال تؤثر تأثيراً سلباً على هذه العلاقات الجيدة، فالإتصال الفعال يؤدي أو يساهم في دعم العلاقات الإنسانية بين الافراد في المؤسسة و خارجها.

● الإتصال و التخطيط:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية، و يتطلب وضع برامج مناسبة لتحقيق أهداف معينة، و يعتمد على توفر المعلومات و البيانات سواء كانت كمية أو نوعية، و يعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الإتصال، لذلك تبدو أهمية الإتصال في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق و توفر هذه المعلومات التي يعتمد عليها فيه، و هذا من شأنه يعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية².

● الإتصال و التنظيم: هذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم العمل في المنظمة و توزيعه على الوحدات المختلفة

التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة و محددة حتى لا يحدث نوع من التدخل لتجنب الصراع، و بحيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف، على أن يكون هذا

1- فوزي عبد الرحمان، حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص76.

2- أبو النجا محمد العربي، الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الاجتماعية، القاهرة، مصر، سنة 1999، ص137.

التعاون منسق لمنع التضارب و الازدواج، وهذه الوظيفة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حيث يسهل تبادل المعلومات ، وتحقيق التعاون وكذا دعم العلاقات الإنسانية¹.

•الاتصال والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للأفراد الموظفين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للأفراد أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها والإمكانيات التي تصنعها الإدارة تحت تصرفاتهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ الموظفين رأيها في مستويات أدائهم.

•الاتصال والتنسيق:

يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة - مهما كان نوعها-أو لجهود أي جماعة من الجماعات المنظمة ، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات بحيث تسير الجهود الجماعية في تجانس ، ولذلك فان التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.

وتزداد أهمية الاتصالات في حالة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض، حيث في هذه الحالة يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتصال أفقي بعضهم مع بعض حتى يتم التنسيق، أما الأقسام التي تجد استقلالية في عملها فيقل الاتصال الأفقي من اجل التنسيق.

كما أن الاتصال الرأسي قد يجد عملية تصفية في حالة تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى، وذلك للخوف من نقل الحقائق إلى أعلى بواسطة المرؤوسين، فأحيانا لا ينقل بعض المرؤوسين الأخبار خوفا من رد فعل رؤسائه وفي هذه الحالة تقل فعالية الاتصال لأن قرارات الإدارة سوف تكون مبنية على بيانات ناقصة ، وهذا قد يسبب بعض الانحرافات في العلاقات الإنسانية البينية بين الموظفين، كذلك أحيانا يحتفظ الرئيس بمعلومة أساسية لنفسه دون العمل على تدفقها لمرؤوسيه، وذلك رغبة منه في تركيز السلطة أو إشعار المرؤوسين بان لديه قوة كبيرة تتمثل في معرفته لمعلومات لا يعرفونها وهذا يؤثر على وضعية وفعالية الاتصال داخل المنظمة².

•الاتصال والرقابة:

الاتصال ضروري لأحكام الرقابة على سير العمل في المؤسسة ،فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج، وبالتالي فهناك ارتباط بين الاتصال والهيكل، ونجد المنظمات تحاول دائما

1- محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، سنة 1995، ص 136.

2- العربي بن داودي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج ماستر تخصص علوم اجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2008، ص 175.

التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، كذلك يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية وبذلك فهي تمثل وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسة¹، وهذا ما يزيد من دعم العلاقات الإنسانية بطريقة غير مباشرة.

●الاتصال واتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية ، وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في اي مستوى من المستويات، بحيث إذ توقف تدفق تلك المعلومات بطريقة أو بأخرى، فان صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرف نوع ما، وكذلك هناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات، فالقرار هو اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكل معين ، ويعتمد اختيار البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف أو المشكل المراد اتخاذ قرار بشأنه، وأيضاً عن البدائل المتاحة ، ولذلك يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار، إذ بفضلها يتم توفير المعلومات والبيانات التي تمكن من الوصول إلى القرار الرشيد².

الفرع الثاني: دور الاتصال في تشخيص الصراع التنظيمي

يساعد اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة الإدارة على التقليل من مخاطره وأثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته³ ، فعملية التشخيص تبين للإدارة بان الصراعات القائمة ماهي إلا مظاهر أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة وعملية التشخيص تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

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

1- العربي بن داودي، مرجع سبق ذكره ، ص 177.

2- العربي بن داودي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

3- رجون شعب ، دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية، مذكرّة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2015 ،ص ص 85،86 .

- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها.

وهناك مجموعة من وسائل الاتصال التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع منها:

- أنظمة الشكاوي: تشجع المنظمات المتقدمة موظفيها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فهي تضمن إعطائهم فرصة كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة، كما تضمن إعطاؤهم ردوداً على كل التساؤلات وبالإضافة إلى هذا تقدم أنظمة الشكاوي الحق للعامل أو الموظف بالتظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

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

- إجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء: يتم توزيع الاستمارات على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات¹.

¹ - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارة ادارة الصراع، مركز الاداء والتنمية، مصر، سنة 2001، ص 199.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال الداخلي والصراع التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الابحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الداخلي و الصراع التنظيمي في بعض المؤسسات، حيث سيتم عرض الدراسات السابقة ثم محاولة المقارنة و اظهار القيمة المضافة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة للاتصال الداخلي والصراع التنظيمي .

حسب ما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة في هذا الموضوع من دراسات عربية واجنبية وبشكل جزئي ما يلي:

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1 - دراسة سلامة حليلة، بعنوان "مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي"، مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة، 2013،
اشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي
الهدف من الدراسة :التعرف أكثر على دور وأهمية الاتصال داخل المؤسسة، وكذا التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، وكذا مساهمة الاتصال في التقليل من حدة الصراع وقدرته على إدارته.

منهجية الدراسة : المنهج الوصفي

أهم نتائج الدراسة:

- الاتصال في المؤسسة يكون في كل الاتجاهات.
- تعتبر الاجتماعات من أفضل الوسائل لحل الصراعات.
- كذلك يمكن الاعتماد على جملة من الاساليب في إدارة الصراع، منها الاجتماعات الدورية والمناقشات بهدف تقريب وجهات النظر وتعزيز التعاون.

- كذلك الوسائل المسخرة للاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة لوحة الاعلانات والهاتف والاجتماعات.

2- دراسة حجاج امال، بوزيان حواء، بوزيان حنان ، بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج ليسانس تخصص، اتصال وعلاقات عامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2014.

اشكالية الدراسة: ما هو تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة.

الهدف من الدراسة: محاولة دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، وتحديد معوقات الاتصال التنظيمي التي تحد من الأداء الجيد.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

اهم نتائج الدراسة:

- يتواجد بالمؤسسة محل الدراسة اتصال نازل من خلال انسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال، عن طريق الاجتماعات ووجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على اتصال انشغالاتهم.
- كذلك تبين وجود تأثير موجب بين نمط ووسيلة الاتصال ومستوى الأداء الوظيفي.

3- دراسة نور الدين عسيلى، بعنوان "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 2009.

اشكالية الدراسة: كيف تؤثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي

الهدف من الدراسة : معرفة مدى تواجد الصراع داخل المؤسسة واسباب نشأته وأساليب إدارة هذا الصراع وآثاره ومدى تأثير إدارة الصراع داخل المؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين، وتوضيح دور القيادة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي

اهم نتائج الدراسة :

- أن العمال لا يجدون صعوبة في تحقيق الاتصال الذي يتطلبه العمل.
- يتواجد الاتصال غير الرسمي تماشياً مع التنظيم غير الرسمي.
- أن الأفراد يستغلون الاتصال للتوفيق بين الآراء المتضادة.
- سعي الإدارة إلى منح العامل مزيد من حرية الرأي والتعبير واتصال الأفراد ببعضهم والتعبير عن افكارهم يزيد من الرضا.

4- دراسة فاطمة بنت عليان السفياني ، بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقة بأسلوب إدارة الصراع، كما يدركها منتسبو إدارة التربية والتعليم، مذكرة تخرج ماجستير تخصص تربية وتعليم بمحافظة جدة". 2009.

اشكالية الدراسة: ما العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع؟

الهدف من الدراسة: التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، كما يدركه منتسبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي المسحي .

اهم نتائج الدراسة:

- أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد من وجهة نظر القياديين جاءت بدرجات مرتفعة، حيث جاءت مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكانت بدرجة كبيرة جدا.

- أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القادة من وجهة نظرهم كانت: أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا.

5- دراسة رحمون شعيب، بعنوان: "دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة". دراسة مسحية على عينة من الموظفين في مؤسسة OPGI بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الإعلام والاتصال التخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

اشكالية الدراسة: ما هو دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟

الهدف من الدراسة : التعرف على الآليات التي يستخدمها الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع، وكذا معرفة إمكانية تحقيق أهداف الاتصال الداخلي في حل الصراع.

أهم نتائج الدراسة:

- أن الآليات التي تستخدمها الاتصال في التعامل مع الصراع، هو سهولة التواصل بين العاملين وزملائهم، ويضاف إليها أن الاتصال بشكل شخص ومباشر يفعل قنوات الاتصال وبالتالي يتم التنسيق المطلوب ويجد من التداخل والازدواجية في العمل.

- كذلك من بين أسباب الصراع بين العمال تداخل المهام والمناقشة في العمل وكذا المشاكل الشخصية بين العمال والاتصال الداخلي يعمل على تقليل هذا الصراع وكفيل بحله داخل المؤسسة.

- الاتصال الداخلي الفعال يمنع الوصول إلى تطور الصراع إلى مراحل تعطيل العمل.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية:

1. دراسة:

MAINASSARA CHEKRAOU, "La communication interne et la gestion de conflits dans une organisation: cas de l'Hôpital général grand youfl DAKAR. SENEGAL.

مذكرة نهاية الدراسات العليا، المعهد الافريقي للدراسات العليا في التسيير 2014.

إشكالية الدراسة: علاقة الاتصال الداخلي بتسيير الصراع في المستشفى العام لمدينة داکار.

الهدف من الدراسة: التعرف على الدور الايجابي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في الحد من الصراع في المنظمات العمومية، كذلك محاولة تسليط الضوء على مصادر الصراع وجوانب القصور في الاتصال الداخلي التي تخلق الصراع، في المستشفى العام واقترح الحلول التي تدعم نجاعة العملية الاتصالية.

اهم نتائج الدراسة: الاتصال الداخلي يعتبر عامل وقاية وكذا يحد من الصراع كذلك هو وسيلة للتبادل تساهم في فهم البعض لبعضهم بهدف تقوية روابط الثقة، ونزع حواجز سوء الفهم والقضاء على الغموض الموجود في الجو العام.

- بهدف تحقيق اتصال داخلي فعال يحد من الصراع يجب توفر المعلومات في جميع المستويات والحث على تبني روح الجماعة.

2. دراسة:

RAHABI AMINA SOUAD: La relation de travail et gestion de conflit dans l'entreprise, Cas de l'entreprise Algérienne.

مذكرة تخرج ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بالقايد أبو بكر تلمسان 2014.

اشكالية الدراسة: كيف يمكن تحقيق إدارة فعالة للصراعات باستعمال التفاوض لتحسين علاقات العمل.

الهدف من الدراسة : إبراز دور التفاوض في العلاقات العامة كآلية للحد من الخلافات، كذلك التعرف على أسباب الصراع والحلول المقترحة للحد منها داخل المؤسسات.

أهم نتائج الدراسة:

- أن العلاقات الحسنة تؤدي إلى خلق جو ومناخ اجتماعي هادئ وخالي من التشنجات و الذي يساعد على تحسين الأداء.

- غياب اتصال فعال يؤدي إلى حدوث بعض الخلافات ، التي قد تتطور في بعض الأحيان وتظهر في شكل اضطرابات عن العمل أحيانا.
- يجب مراعاة الجوانب الانسانية للموظفين ومحاولة تشجيع العلاقات العلامة باستخدام قنوات اتصال داخلية.
- أن تطوير طرق الاتصال بما يتماشى والمنظمة، يساهم في دعم العلاقات الاجتماعية العامة للعمال وهذا بدوره يجد من بروز الخلافات.

3. دراسة (سباهو كنان)

Spaho kenan "Organisational Communication and conflict management".

مذكرة ماجستير تخصص تسيير سرايفو 2013 .

تبين هذه الدراسة أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع من خلال النظر في الاساسيات التنظيمية للاتصالات (كمدخل في إدارة الصراع)، وبعد ذلك التركيز على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واساليبها، فجميع المستويات الإدارية تقع عليها مسؤولية الاتصالات التنظيمية الجيدة وإدارة الصراع التنظيمي.

4.Abdoulaye NIANGALY, Thème "Contribution à L'élaboration de la communication interne dans le cadre de la prévention et la gestion des conflits en entreprise: cas de la laiterie Nationale (SENEGAL) 2013

مذكرة نهاية الدراسات العليا، المعهد الافريقي للدراسات العليا في التسيير 2013 .

اشكالية الدراسة: كيف يمكن أن تساعد الاتصالات الداخلية في منع الصراعات داخل المؤسسات وكيف تؤطر بحيث تدار بشكل صحيح؟

الهدف من الدراسة: معرفة مساهمة وتحسين الاتصال الداخلي في إطار الوقاية وتسيير الصراعات.

كذلك تسليط الضوء على الأهمية البالغة للاتصال الداخلي داخل المؤسسات.

أهم نتائج الدراسة:

- التنوع في قنوات الاتصال واستعمال جميع انماطه يهدف ويساهم في التقليل من حدة الصراع وهي احسن وسيلة التي تعتبر بمثابة نقاط قوة للمؤسسة.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة العربية و الاجنبية سنحاول في هذا الجزء مقارنة هذه الدراسات مع دراستنا الحالية، و ابراز اوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وذلك من خلال:

1. المقارنة مع الدراسات العربية:

يمكن اجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية في الجدول التالي:

جدول رقم (1-3) مقارنة بين الدراسات العربية والدراسة الحالية

موضوع الدراسة	الدراسة 1	الدراسة 2	الدراسة 3	الدراسة 4	الدراسة 5	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	الاتصال الداخلي و الصراع التنظيمي	الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي	الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي	الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع	الاتصال الداخلي والصراع التنظيمي	الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي
الهدف	كيفية مساهمة الاتصال في إدارة الصراع	أثر الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي.	دراسة أساليب إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي	معرفة لاستخدام الاتصال الداخلي وعلاقته بإدارة الصراع.	معرفة الآليات التي يستخدمها الاتصال في التعامل مع الصراع.	مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في إدارة الصراع
عينة الدراسة	الجزائر	الجزائر	الجزائر	السعودية - جدة	الجزائر	الجزائر
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي	الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	الوصفي المسحي	المسحي الاجتماعي	المنهج الوصفي التحليلي و الاستقرائي
فترة الدراسة	2013	2014	2009	2009	2015	2018
طريقة المعالجة	استبيان	استبيان	استبيان	استبيان	استبيان	استبيان
نتائج المتوصل إليها	الاتصال الداخلي يكون في كل الاتجاهات حتى يحقق نجاح الاجتماعات أفضل الوسائل لحل الصراع.	وجود اثر كبير موجب بين نمط ووسيلة الاتصال والاداء الوظيفي.	يتواجد الاتصال غير الرسمي عكسيا مع التنظيم غير الرسمي. أن الأفراد يستغلون الاتصال للتوفيق بين الآراء المتضادة. الإدارة تسعى إلى منح العامل مزيد من حرية في الرأي والتعبير وكذا أن اتصال الأفراد ببعضهم يزيد من الرضا.	مهارات الاتصال ذات أهمية كبيرة وأكثر ممارسة في استخدام الاتصال. هناك تباين في درجة استخدام أساليب إدارة الصراع حيث كان أسلوب التعاون الأكثر درجة واستخدام.	الاتصال يستخدم من خلال آلية التواصل بين العاملين وزملائهم ويضاف إليها أن الاتصال بشكل شخصي ومباشر يفعل قنوات الاتصال. كذلك نجد من أسباب الصراع هو تداخل المهام والمنافسة في العمل والاتصال الفعال يحد من ذلك. كذلك الاتصال الداخلي الفعال يمنع تطور الصراع إلى مراحل التعطيل للعمل.	توفر قنوات الاتصال الداخلي عامل رئيسي في العمل توفر المعلومات اللازمة له علاقة بكل الخلافات اسباب الصراع منها غياب المعلومة وتداخل المهام . اقتراح حلول تحتوي وجهات نظر الافراد له دور ايجابي في ادارة الصراع . يمكن الاصغاء الجيد من معرفة اسباب الصراع ويساهم في إيجاد حلول في وقت قصير .

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان هناك اوجه تشابه واختلاف بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية، حيث وإن اشتركت في موضوع الدراسة ، او احد موضوعاتها، الا انها ستكون بزواية مغايرة في فترة الدراسة ، وعينتها المدروسة ، وطريقة المعالجة والمنهجية المتبعة في ذلك ، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير الى وجود اهمية بالغة للاتصال الداخلي في ادارة الصراع التنظيمي.

حيث نتناول أحد العوامل التنظيمية الا وهو الاتصال الداخلي ، ودوره كألية وأداة في توجيه الصراع التنظيمي بشكل مستفيض، هذا فضلا عن التركيز على جوهر العملية الاتصالية وما تحويه من ابعاد تنظيمية تحد من بروز الخلافات.

2. المقارنة مع الدراسات الأجنبية:

نجري مقارنة بين الدراسات الاجنبية والدراسة الحالية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (1 - 4) : مقارنة الدراسات الاجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسة 3	الدراسة 2	الدراسة 1	
الاتصال الداخلي وادارة الصراع التنظيمي	contribution la communication interne au prevention et gestion du conflits	relation du travail et gestion du conflit	communication interne et la gestion du conflit	موضوع الدراسة
مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في ادارة الصراع	مساهمة وتحسين الاتصال الداخلي في إطار الوقاية وتسيير الصراع.	أهمية التفاوض والعلاقات العامة في إدارة الصراع	إبراز الدور الايجابي الذي يلعبه الاتصال في الحد من الخلاف	الهدف
الجزائر	Senegal	الجزائر	Senegal	عينة الدراسة
استبيان	استبيان	استبيان	استبيان	طريقة المعالجة
<ul style="list-style-type: none"> توفر قنوات الاتصال الداخلي عامل رئيسي في العمل توفر المعلومات اللامة له علاقة بحل الخلافات اسباب الصراع منها غياب المعلومة وتداخل المهام . اقترح حلول تحتوي وجهات نظر الافراد له دور ايجابي في ادارة الصراع . يمكن الاصغاء الجيد من معرفة اسباب الصراع ويساهم في ايجاد حلول في وقت قصير . 	<ul style="list-style-type: none"> أن التنوع في قنوات الاتصال واستعمال جميع أنماطه يهدف ويساهم في التقليل من حدة الصراع وتعتبر هذا التنوع من نقاط قوة للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> العلاقات الحسنة تخلق جو ومناخ صحي وهادئ يزيد من الأداء. غياب اتصال فعال يؤدي إلى حدوث بعض الخلافات . تطوير طرق الاتصال مثل التفاوض يساهم في دعم العلاقات الاجتماعية المهنية، وهذا بدوره يجد من بروز الخلافات. 	<ul style="list-style-type: none"> الاتصال الداخلي عامل وقاية والحد من الصراع. الاتصال الداخلي وسيلة تفاهم البعض لبعضهم والقضاء على الغموض الموجود في الجو العام. يسمح الاتصال الداخلي بتوفر المعلومات في جميع المستويات وبه تبنى الروح الجماعة وروح الفريق. 	نتيجة الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الجدول السابق يمكن القول ان هناك تشابه واختلاف بين الدراسات الاجنبية والدراسة الحالية من خلال عينة الدراسة ، وكذا ركزت الدراسات الاجنبية على استعمال الاتصال الداخلي كأداة للوقاية والحد من الصراع، اما الدراسة الحالية فقد ركزت على جوهر الاتصال الداخلي من خلال توفير المعلومات وتبني منهج المشاركة واستعمال مهارات الاتصال على اعتبار انها أدوات تساهم في ادارة الصراع التنظيمي.

3. موقع الدراسة من الدراسات السابقة

هناك تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، من حيث التطرق الى كل من الاتصال الداخلي، وتحديد الدور الذي يلعبه هذا الاخير في الحد من مستوى الصراع الغير مرغوب فيه، بالإضافة الى تباين الاستراتيجيات المتبعة في ذلك، هذا فضلا عن اختلاف فترة معالجة الدراسة، ومنهجيتها وعينتها ، والاساليب الاحصائية المتبعة في ذلك، وقد انصبت الدراسات العربية على التعرف على واقع الاتصال الداخلي واهميته اما عن طريق انظمة الاتصال السائدة او وسائله المستخدمة كالاتصالات، بينما ركزت الدراسات الاجنبية على دراسة الاتصال من خلال كونه عامل وقاية وكذا التعرض للتفاوض كأسلوب بديل لحل الخلافات.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالتركيز على جوهر الاتصال الداخلي الفعال من خلال محاولة التعرض الى ابعاده التي من بينها نجد تبني منهج المشاركة وكذا توفير المعلومات واستخدام مهارات الاتصال كمتغيرات تدل على فعالية هذا الاخير، وهذا ما غاب عن الدراسات السابقة على حد علمنا.

خلاصة الفصل

تم الوقوف في هذا الفصل على ان الهدف العام للاتصال الداخلي هو تسيير الشائبة عرض وطلب للمعلومات ،داخل المؤسسة بحيث يتميز الطلب بأنه متطور مع الزمن ،متميز من حيث المحتوى ،ويختلف بين أفراد التنظيم ،أما العرض فيجب ان يكون منتظما يتجنب القطيعة والصمت ،بهدف تجنب الصراعات التنظيمية وتحقيق التكامل بين الافراد والوظائف ،وهذا ما ينعكس ايجابيا على الفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى ،من خلال تحقيق الاهداف المسطرة بواسطة الاندماج والتفاهم ،وفي الاخير قمنا بعرض أهم الدراسات العربية والاجنبية والتي تمت في مستوى هذا الموضوع ،على اختلاف آراءها ونتائجها ،وعينات دراستها ،والتي اجمعت على الدور الايجابي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي والاهمية البالغة له .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الدراسة النظرية التي تخص تحليل أبعاد الإتصال الداخلي و الصراع التنظيمي اضافة ، إلى الدراسات السابقة في ذلك ، سنتناول في هذا الفصل وصف للمنهجية التي استخدمناها في القيام بهذه الدراسة و معرفة خطوات أنجازه بدءا من مجتمع الدراسة ، وعينتها اضافة إلى تحديد المتغيرات والأدوات المستخدمة في ذلك، وأخيرا عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها ولهذا قسمنا هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة التطبيقية

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة في هذه الدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى كل من الطريقة والأدوات المستعملة في ذلك من خلال مطلبين:

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة التطبيقية

سنطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع الدراسة وعيبتها وتحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة التطبيقية

1- تحديد مجتمع الدراسة وعيبتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال غير الاجراء ، المديرية الولائية لولاية الوادي ، CASNOS.

أما عينة الدراسة فتتكون من الافراد الموظفين العاملين في المديرية في جميع المستويات ، والفروع التابعة لها والذين وزعت عليهم الاستبانة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-1): عدد الاستبانات الموزعة و المستردة

الاستبانة الخاضعة للتحليل الاحصائي	الاستبانة المستردة عن المبحوثين	الاستبانة الموزعة على المبحوثين	/
52	56	60	العدد
%87	%93	%100	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v21

2- متغيرات الدراسة

2-1- المتغيرات المستقلة (الإلتصال الداخلي): ويتم قياسها من خلال التعرض للأبعاد الآتية.

- نمط ووسيلة الإلتصال الداخلي: ويتم قياسه بواسطة العبارات (7-16) في الاستبانة.
- توفر المعلومات: ويتم قياسه بواسطة العبارات (17-21) في الاستبانة.
- المشاركة في اتخاذ القرار: ويتم قياسه بواسطة العبارات (22-25) في الاستبانة.
- مهارات الإلتصال الداخلي: ويتم قياسها بواسطة العبارات (26-30) في الاستبانة.

2-2- المتغير التابع: الصراع التنظيمي ويتم قياسه من خلال التعرض لتباين اجابات المبحوثين لفعالية الإتصال وأسلوب إدارة الصراع، وهذا بواسطة عبارات الاستبانة (31-39).

3- المقياس المستخدم: استخدمنا في هذه الدراسة مقياس ليكارت الثلاثي (موافق- محايد- غير موافق).

جدول رقم (2-2) يبين درجات المقياس

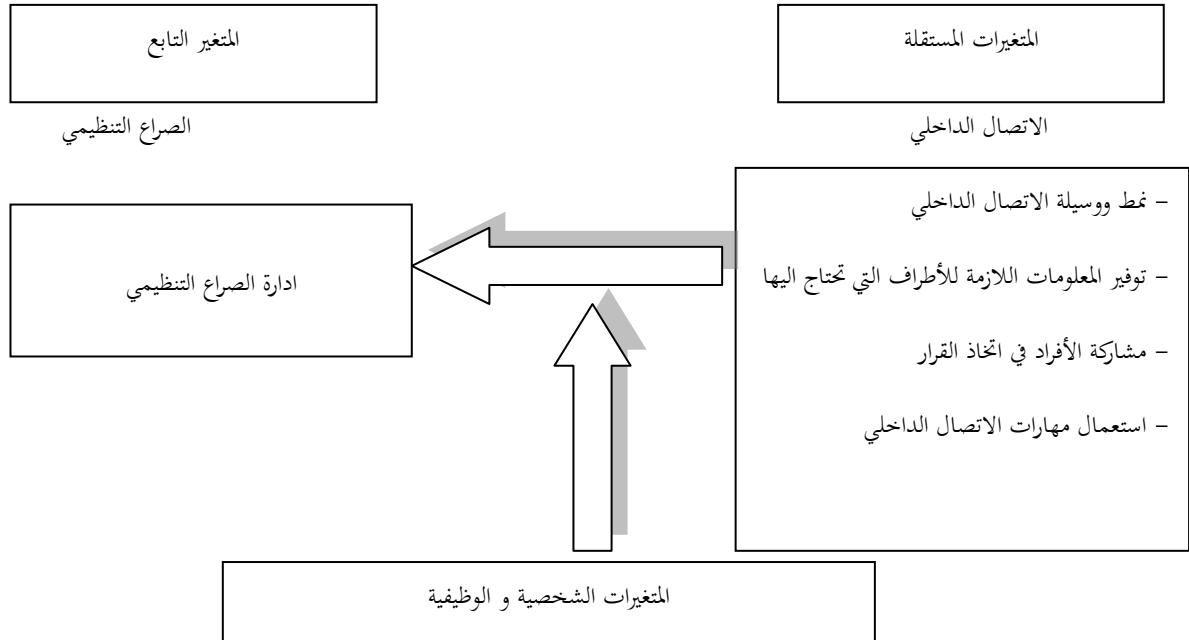
المستوى	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من اعداد الطلبة

4- نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة و الوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أهمية المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع، فقد قمنا بتصميم نموذج خاص بهذه الدراسة، اعتمادا على الادبيات السابقة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-2): يوضح نموذج الدراسة



(الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، المنصب الإداري ، الخبرة العملية)

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في الدراسة

1- أدوات الدراسة وقياس المتغيرات:

قمنا بإعداد استبانة غطت الفرضيات والملحق رقم (01) المرفق يبين نموذج الاستبانة كما تم توزيعها، وقد تم اخضاعها لعدة اختبارات هي:

1-1 اختبار الصدق الظاهري:

وذلك للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق اجاباتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، إذ تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم اجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والاساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة .

2-1 اختبار ثبات الأداة:

قصد التأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. أما فيها يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، فهي ولتحديد درجة التأثير، فقد حددنا ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الاعلى للبديل - الحد الادنى للبديل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي : $0.66 = 3/2 = 3/(1-3)$

- درجة تأثير منخفضة من 1 فأقل من 1.66

- درجة تأثير متوسط من 1.67 الى 2.33

- درجة تأثير مرتفع من 2.34 الى 3.

2- أساليب التحليل الاحصائي للبيانات:

قمنا بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v21، وتم بعد ذلك معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة وتحديدًا استخدمت الاساليب التالية:

2-1 مقياس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

2-2 اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

2-3 اختبار T-test لاختبار مدى اهمية العبارات الواردة في الاستبانة المتمثلة في ابعاد الاتصال الداخلي.

2-4 اختبار التباين الاحادي WANE WAY ANOVA وذلك للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة ازاء محاورها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المنصب الاداري) 2-5 اختبار الارتباط لسبيرمان للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

3- أساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والثانوية وهي كما يلي:

3-1 البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة، حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة الحالية.

2-3 البيانات الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات المختلفة ومطالعة الدراسات السابقة ، وذلك لوضع الاطار النظري لهذه الدراسة وتتمثل في:

- الكتب.
- اطروحات الدكتوراه.
- رسائل الماجستير .
- المجالات العلمية.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

سنحاول في هذا المبحث عرض نتائج عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وذلك عن طريق تفصيل خصائص عينة الدراسة باستخراج التكرارات والنسب المئوية، و الانحرافات المعيارية وتحليل بيانات الدراسة، وكذا عرض اختبار فرضيات الدراسة، ولهذا قسمنا هذا المبحث على النحو التالي:

المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الدراسة التطبيقية

المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

1- اختبار صدق وثبات الإستبانة:

بلغت درجة اعتمادية هذه الإستبانة حسب معيار " ألف كرونباخ " (71,8%) وهي نسبة جيدة لاعتماد هذه الدراسة، و الجدول رقم (2-3) الموالي، يوضح معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة :
الجدول رقم (2-3): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

فقرات الاستبيان	ألف كرونباخ
من الفقرة 7 _ الفقرة 39	71,8%

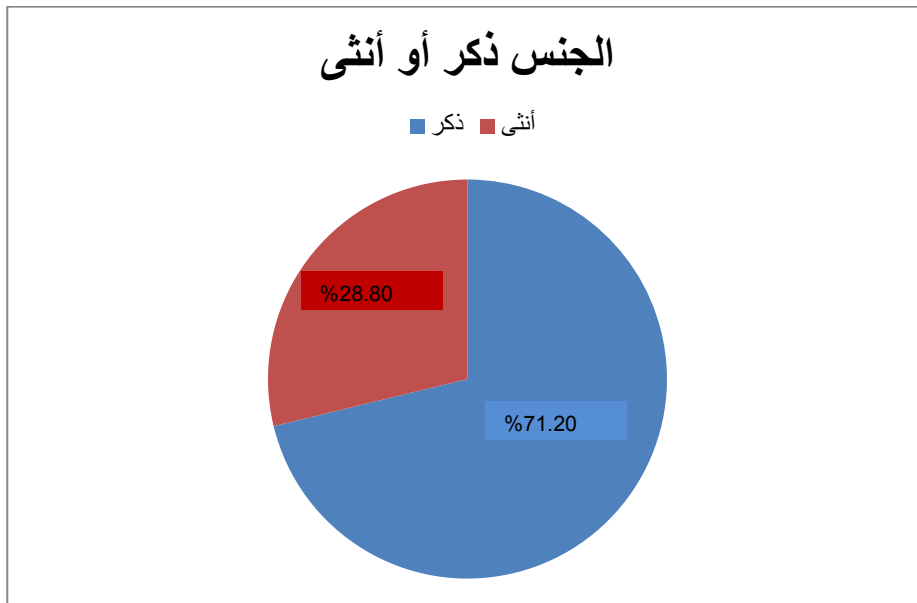
المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss v21.

2- خصائص عينة الدراسة :

لقد تم استخراج التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم تلخيص النتائج على النحو التالي :

2-1 الجنس :

الشكل رقم (2-2): توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

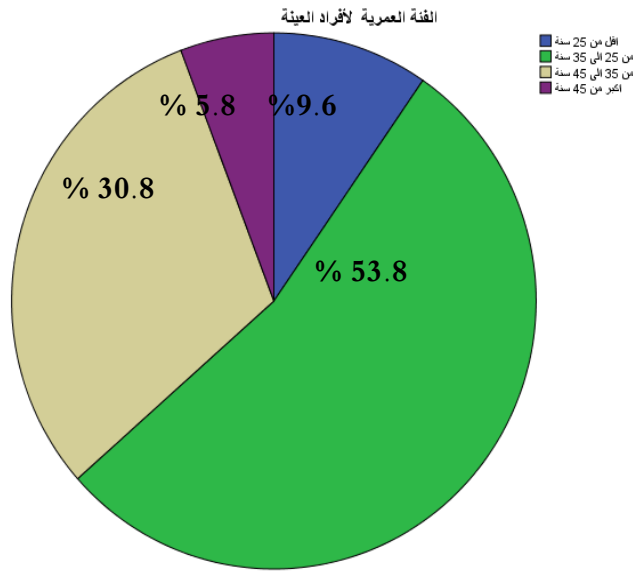


المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss v21

نلاحظ من الشكل أعلاه رقم (2-2) أن نسبة (71,2%) ، من عينة الدراسة هم من الذكور و(28,8%) من العينة الإناث، ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة النشاط الخاص بالمؤسسة ، وكذا عائد إلى كون معظم الوظائف الإدارية في هذه المؤسسة من الذكور، كذلك التنشئة الاجتماعية تتيح للذكور مجال اوسع للانخراط في المجتمع ودخول سوق العمل .

2-2 العمر :

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss v21

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن (9,6%) من العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة ، و(53,8%) من العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة ، و (30,8%) من العينة تتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة، و(5,8%) من العينة تزيد أعمارهم عن 45 سنة، مما يدل على النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من فئة الشباب ومن فئة متوسطي العمر، ويمكن تفسير ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالجانب البشري. والتوظيف الراجع لتطور المؤسسة.

2-3 الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (2-4): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

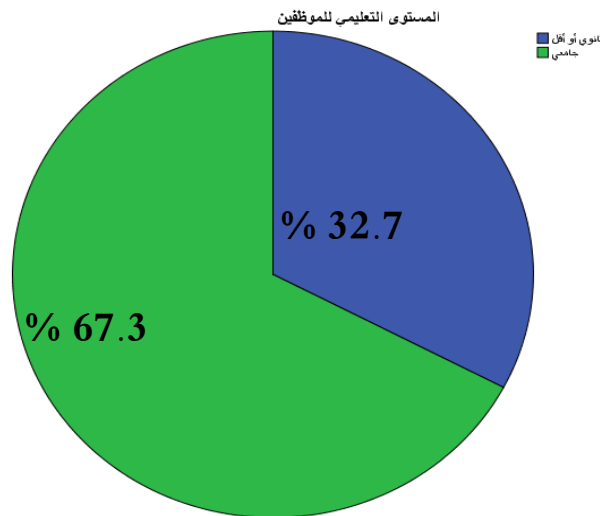
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج	39	75%
أعزب	13	25%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss v21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (75%) من العينة متزوجين، وهم الغالبية العظمى، في حين كانت نسبة العزاب (25%)، وهذا من شأنه ان يضيفي على المؤسسة نوع من الاستقرار النفسي بالنسبة للموظفين .

2-4 المستوى التعليمي :

الشكل رقم (2-4): توزيع النسب المئوية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

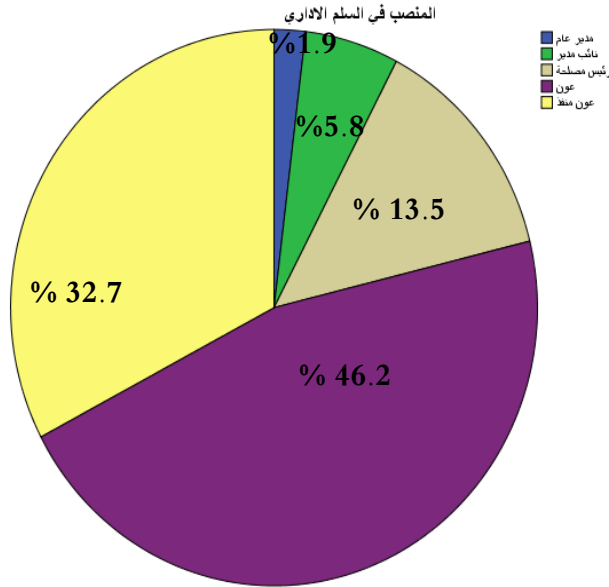


المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss v21

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الجامعيين ، و تبلغ (67,3%) من العينة، بينما (32,7%) من العينة من مستوى ثانوي ، حيث تبين من نتيجة الدراسة أن النسبة الأعلى من الموظفين في المؤسسة هم من حملي الشهادات الجامعية، ويمكن تفسير ذلك بهدف ادارة المؤسسة بقدرة عالية، لذلك جاءت النسبة الأكبر من أفراد العينة من مستوى الجامعيين ثم مستوى الثانويين أصحاب الشهادات الأخرى ، والذين بإمكانهم تحقيق مستويات مردودية عالية، وكذلك نلمس رغبة المؤسسة في توظيف أصحاب الشهادات الجامعية بالدرجة الأولى بهدف تحسين المستوى الإداري العام للمؤسسة.

2-5 المنصب الاداري:

الشكل رقم (2-5): النسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الاداري

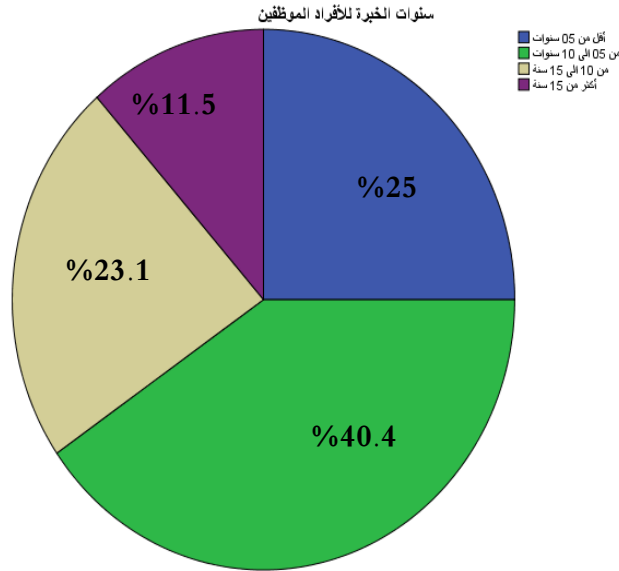


المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss v21

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من فئة الموظفين عون وتبلغ النسبة (46,2%) من العينة، و(32,7%) من العينة عون منفذ، أما (13,5%) من العينة يعملون في منصب رئيس مصلحة، وأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة نائب المدير حيث بلغت (5,8%)، وهذا يتناسب مع طبيعة هذا المؤسسات، حيث يشكل الموظف في المناصب غير الإشرافية النسبة الأعلى من سائر الوظائف. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المؤسسات في هذا المجال ذات الطبيعة القانونية هذه تحتاج إلى أكبر نسبة من الموظفين الأعوان المنفذين لإدارة الأعمال، حيث تتوزع الأعمال على هؤلاء الموظفين للقيام بها، ومن ثم وظيفة رئيس مصلحة، حيث أن نسبهم أقل، وتوجد حاجة لوجودهم للإشراف وإدارة الموظفين ثم نائب المدير حيث يقوم هؤلاء بإدارة الأقسام لإنجاز الأعمال الموكلة لهم، ولم يكن هناك أي نسبة أو تكرار لوظيفة مدير عام، إلا كما ذكر أعلاه، وهذا يتناسب كله مع طبيعة الكادر الوظيفي في هذه المؤسسة.

3-6 الخبرة المهنية (العملية)

الشكل رقم (2-6): النسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss v21

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن (25%) من العينة تقل خبراتهم عن 5 سنوات، و (40,4%) ، من العينة تتراوح خبراتهم بين 6 _ 10 سنوات، و (23,1%) ، من العينة تتراوح خبراتهم بين 11_15 سنة، و(11,5%) من العينة تزيد خبراتهم عن 16 سنة.

مما يدل على أن الخبرة العملية للنسبة الأكبر من العينة ذوي خبرة متوسطة ، وبما يتماشى مع كون النسبة الأكبر من العينة من فئة الشباب أو متوسط العمر ويمكن تفسير ذلك من خلال أن خبرات الموظفين متفاوتة، وذلك حسب سنوات عملهم في المؤسسة وهذا ما بينه الشكل السابق .

3. عرض نتائج متغيرات الدراسة:

استخدمنا مقياس ليكرت الثلاثي (Likerat scale)، وذلك للإجابة على فقرات الاستبانة بناء على القيم التالية، موافق (3)، محايد (2)، غير موافق (1) ، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاور الدراسة.

3-1 - محور نمط ووسيلة الاتصال وكانت كما يلي :

الجدول رقم (2-5): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط ووسيلة الاتصال .

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
07	المعلومات داخل المؤسسة تصلك عن طريق الاتصال المباشر مثل (الهاتف أو المقابلة) .	2.71	0.743	9	مرتفع
08	المعلومات داخل المؤسسة تصلك عن طريق الاتصال غير المباشر مثل (لوحة الاعلانات ،أوامر ، تعليمات) .	2.86	0.477	5	مرتفع
09	المعرفة بتقنيات الاتصال الحديثة (البريد الالكتروني) تساهم في نجاحات الاتصال .	2.96	0.269	2	مرتفع
10	تقوم بالاتصال برؤساءك .	2.92	0.373	3	مرتفع
11	يستعمل الأسلوب الشفوي للاتصال بالرؤساء مثل المقابلة - الهاتف	2.73	0.732	8	مرتفع
12	يستعمل الأسلوب الكتابي للاتصال بالرؤساء مثل التقارير - المراسلات - الطلب الخطي.	2.78	0.634	6	مرتفع
13	تتم الإدارة دائما بإيصال المعلومات و القرارات في جميع المستويات	2.90	0.495	4	مرتفع
14	يعتبر الاتصال الشفوي أكثر فعالية في إيصال المعلومات	2.67	0.811	10	مرتفع
15	يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فعالية في إيصال المعلومات	2.76	0.757	7	مرتفع
16	يعتبر توفر قنوات الاتصال الداخلي عامل رئيسي في العمل	3.00	0	1	مرتفع
	المستوى الكلي	2.83	0.052		مرتفع

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

يتضح من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (16) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 3 و انحراف معياري، 000. والتي تنص على كون توفر قنوات الاتصال الداخلي عامل رئيسي في العمل، أما المرتبة الثانية فجاءت العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 0,269، أما المرتبة الثالثة فهي عبارة رقم (10) بمتوسط حسابي 2,92 وانحراف معياري 0,373 ، والمرتبة الرابعة جاءت للفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي 2,90 وانحراف معياري 0,495، أما المرتبة الخامسة فكانت للفقرة رقم (08) بمتوسط 2,86 وانحراف معياري 0,477، والمرتبة السادسة كانت للفقرة رقم (12) بمتوسط 2,78 وانحراف معياري 0,634، أما المرتبة السابعة فكانت للفقرة (15) بمتوسط 2,76 وانحراف 0,757، وجاءت المرتبة الثامنة للفقرة (11) بمتوسط 2,73 وانحراف معياري 0,732، أما المرتبة التاسعة فكانت للفقرة رقم (07) بمتوسط 2,71 وانحراف معياري 0,743، أما المرتبة العاشرة فكانت للفقرة (14) بمتوسط حسابي 2,67 وانحراف المعيارى 0,811. أما درجة الأهمية للعبارة فقد جاءت كلها بوزن مرتفع وهذا ما يدل على أهمية نمط ووسيلة الاتصال الداخلي، لدى الأفراد الموظفين كون العبارة جاءت بمتوسط أكبر من 2,34 حسب الدراسة.

3-2 المحور الخاص بتوفر المعلومات اللازمة للأطراف التي تحتاج إليها

الجدول رقم (2-6): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بتوفر المعلومات اللازمة :

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
17	المناخ المناسب يساعد على البحث عن حل فيه مصلحة الجميع .	2.84	0.050	4	مرتفع
18	توفر المعلومة يشجع جميع الأطراف على المشاركة بأرائهم و طرح بدائل لحل المشكل داخل المؤسسة	2.94	0.032	1	مرتفع
19	اقتراح حلول تحتوي وجهات نظر الأفراد يقلل من مستوى الصراع .	2.88	0.044	2	مرتفع
20	توفر المعلومة يعمل على تحقيق التوقعات و احتياجات أطراف الصراع على حد سواء .	2.86	0.047	3	مرتفع
21	دراسة أسباب الصراع تمكن من الوصول إلى فهم صحيح لحل المشكل داخل المؤسسة .	2.75	0.066	5	مرتفع
	المستوى الكلي	2.85	0.048		مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

يتضح من الجدول أعلاه ان الفقرة رقم (18) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,94 وانحراف معياري 0,032، أما المرتبة الثانية جاءت للفقرة رقم (19) بمتوسط حسابي 2,88 وانحراف معياري 0,044، أما الفقرة (20) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,86 وانحراف معياري 0,047، وجاءت المرتبة الرابعة للفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري 0,050، وكانت المرتبة الأخيرة في هذا المحور للفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري 0,066.

اما درجة الأهمية لفقرات هذا المحور، فقد جاءت كلها بوزن مرتفع ، وهذا ما يدل على أهمية توفر المعلومات اللازمة للأفراد الموظفين داخل النسق الهيكلي بالنسبة للمؤسسة.

3-3 محور مشاركة الافراد في اتخاذ القرار

الجدول رقم (2-7): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة

بمشاركة الافراد في اتخاذ القرار .

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الاهمية
22	اتخاذ القرارات في المؤسسة استنادا إلى معلومات كافية و دقيقة يقلل من مستوى الصراع .	2.96	0.026	2	مرتفع
23	المشاركة في مناقشة المشكلات ووضع الحلول لها يقلل من الخلافات .	2.94	0.032	3	مرتفع
24	المشاركة في وضع الأهداف التي تتعلق بوحدة العمل تحسن من مستوى العمل .	2.94	0.032	3	مرتفع
25	المشاركة في وضع معايير الترقية المتعلقة بالوظيفة تحقق درجة انتماء عالية .	2.98	0.019	1	مرتفع
المستوى الكلي		2.95	0.027		مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

يتضح من الجدول أعلاه ان الفقرة رقم (25) جاءت بالمرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري 0,019، أما المرتبة الثانية فكانت الفقرة رقم (22) ، التي لم تكن بعيدة عنها بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 0,026، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرتين رقم (23) ، (24) بنفس المتوسط الحسابي 2,94 وانحراف معياري 0,032.

أما درجة الأهمية لفقرات هذا المحور فقد جاءت كلها بدرجة مرتفعة وهذا يعكس الأهمية البالغة لجميع الفقرات.

3-4 محور استعمال مهارات الاتصال الداخلي

الجدول رقم (2-8): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استعمال مهارات الاتصال

الداخلي

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الاهمية
26	الإصغاء الجيد للطرف الآخر يمكن من معرفة أسباب الموقف التي تحد من الصراع .	2.88	0.059	2	مرتفع
27	الإصغاء الجيد للطرف الآخر يبرز اهتمامك به و أهمية أقواله	2.94	0.042	1	مرتفع
28	الاقتراب من العاملين يزيد من المساهمة في إيجاد حل مناسب في حالة وقوع صراعات	2.84	0.063	3	مرتفع
29	توصيل الأفكار و الاقتراحات من دون تجريح أو تقليل للاحترام لأي طرف دليل على مهارة التعامل مع الموقف في حل الخلاف	2.94	0.042	1	مرتفع
30	الاتصال المباشر مع العاملين يساهم في إنشاء بيئة تسودها النقاش البناء لتحقيق الأهداف والابتعاد عن الخلافات السلبية	2.94	0.042	1	مرتفع
المستوى الكلي		2.91	0.048		مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

يتضح من الجدول أعلاه الفقرات رقم (27) و(29) و(30) ، جاءت في المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط قدرة 2,94 وانحراف معياري 0,042 ، بينما كانت الفقرة رقم (26) في المرتبة الثانية بمتوسط 2,88 انحراف معياري 0,059 ، أما المرتبة الثالثة كانت للفقرة (28) بمتوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري 0,063.

أما درجة الأهمية لفقرات هذا المحور فقد كانت كلها بدرجة مرتفعة وهذا يعكس أيضا مدى أهميته هذا المتغير على مستوى الافراد داخل المؤسسة.

3-5 محور اتجاهات الموظفين لفعالية الإتصال الداخلي واسلوب إدارة الصراع

الجدول رقم (2-9): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بفعالية الإتصال الداخلي و أسلوب إدارة الصراع .

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
31	تعمل الادارة على تجنب مواجهة الصراعات .	2.53	0.075	7	مرتفع
32	تداخل المهام سبب في حدوث الصراعات .	2.82	0.071	4	مرتفع
33	غياب المعلومة اللازمة سبب في حدوث الصراعات .	2.86	0.055	3	مرتفع
34	الاتصال الداخلي كفيل بحل الخلافات التنظيمية داخل المؤسسة .	2.86	0.055	3	مرتفع
35	يعتبر ضعف الاتصال الداخلي بين الموظفين كفيل نشوء صراع بينهم	2.88	0.052	2	مرتفع
36	تعتمد الادارة أسلوب المقابلة بين المتصارعين في حل الصراع .	2.32	0.081	8	مرتفع
37	تعتمد الادارة أسلوب التسوية بين الطرفين بإدارة صراع .	2.80	0.055	5	مرتفع
38	تعتمد الادارة أسلوب إصدار الأوامر لإنهاء الصراع .	2.76	0.070	6	مرتفع
39	تعتمد الادارة عقد الاجتماعات و الندوات لتبادل وجهات النظر في حال وجود صراع .	2.90	0.041	1	مرتفع
	المستوى الكلي	2.75	0.061		مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

يتضح من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (39) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,90 وانحراف معياري 0,041، أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم (35) بمتوسط حسابي 2,88 وانحراف معياري 0,052، وجاءت المرتبة الثالثة للفقرات رقم (33) و(34) بمتوسط حسابي 2,86 وانحراف معياري 0,055، أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة رقم (32) بالمتوسط الحسابي 2,82 وانحراف معياري 0,071 ، وجاءت المرتبة الخامسة للفقرة رقم (37) بالمتوسط الحسابي 2,80 وانحراف معياري 0,055، أما المرتبة السادسة فكانت للفقرة رقم

(38) بمتوسط حسابي 2,76 وانحراف معياري 0,070، والمرتبة الأخيرة في هذا المحور كانت للفقرة رقم (36) بمتوسط حسابي 2,32 وانحراف معياري 0,081.

ونلاحظ أن درجة الأهمية جاءت كلها بنسبة مرتفعة في فقرات هذا المحور ما يدل على أهميتها داخل التنظيم.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة :

1- محور نمط ووسيلة الاتصال الداخلي:

يتضح من النتائج في الجدول رقم (2-4) لهذا المحور أن الاتصال الداخلي يعد عاملاً أساسياً في العمل ، وهذا الأخير يكون بنوعيه مباشر وغير مباشر ، وكلامها كان بنسبة عالية ، فنجد أن الاتصال المباشر كان بنسبة 86.5% موافق ، و75% كانت اتصال غير مباشر وهذا ما يبين أهمية هذه القنوات التنظيمية لتبادل المعلومات بين الإجراء المكونة للمنظمة، وكما نعتبر أن أشكال الاتصال (اتصالات صاعد، نازلة، أفقية، وجانبية) هي بمثابة قنوات اتصال فعال، والتي يمكن أن تحول الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف ووحدات المؤسسة المختلفة، وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب ، والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارة ، وضمان عدم التداخل لتحقيق التكامل وهذا ما يعتبر عاملاً رئيسياً في العمل.

وبصفة عامة فقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بنمط ووسيلة الاتصال تساوي 2,83 وكانت بنسبة درجة تأثير مرتفعة، حيث أن المتوسط الخاص بدرجة التأثير المرتفعة تبدأ من 2.34 . وهذا ما يدل أن الإدارة تعتمد جميع الأساليب في الاتصال، وتقدم كل ما لديها لإزالة معوقات الاتصال، واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما يبين أن هناك توجيهات إيجابية نحو بعد نمط ووسيلة الاتصالات وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة .

2- محور توفر المعلومات اللازمة للأطراف التي تحتاج إليها:

يتضح لنا من النتائج السابقة لهذا المحور أن الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة له أهمية كبيرة ، من خلال الإمكانية المستمرة والدائمة لتوفير المعلومات ونقلها بين الأقسام و الإدارة والأفراد ، وكانت بنسبة موافق عالية 94.2% ، بحيث ضعف الاتصال و نقص فعاليته بين هذه الأخيرة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوع من التناقص ، و

تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم، مما يوجد احتمالية بروز صراعات، كذلك عدم توفر المعلومة اللازمة ينتج عند نوع من الغموض في الدور، وعدم وضوح المسؤوليات وهذا كفيل بخلق الصراعات. وبصفة عامة فقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور تساوي 2.85 وكانت بنسبة درجة تأثير مرتفعة، وهذا ما يدل على إيجابية فقرات هذا المحور بالنسبة لأفراد العينة، من خلال أهمية المعلومة وتوظيفها أحسن استغلال بشقيها الإداري والاجتماعي .

3- محور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

يتضح لنا من النتائج السابقة لهذا المحور أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار المتعلقة بأعمالهم، وهذا وفق مراعاة مبدأ آراء الأفراد في اتخاذ القرار بصفة عادية، وهم يشاركون في اتخاذ القرار أيضا عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة، وهذا ما يدل على درجة الاستعداد ودافعية المشاركة في اتخاذ القرار، وهذه المشاركة تسمح بزيادة الإبداع و الابتكار الموجود لدى الأفراد، فبتعدد الأفكار والاقتراحات يزيد التفكير الإبداعي بين الأفراد، و تختفي العديد من المشكلات، عندما يمتلك كل فرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار فالكل يبدي برأيه، فطرح أفكار متعددة ومختلفة من شأته المساعدة في توضيح الرؤيا والوصول إلى حل أمثل، و اتخاذ قرار نهائي يفيد الجميع. وبصفة عامة فقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بمحور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساوي 2,95 وكانت بنسبة درجة تأثير مرتفعة حيث كانت أكبر من درجة 2.34، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو هذا المحور. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

4- محور استعمال مهارات الاتصال الداخلي:

يتضح لنا من النتائج السابقة، أن الاتصال الداخلي يعتبر كونه مهارة أساسية في إدارة الصراع التنظيمي بنجاح، وهذا من خلال التركيز على التعامل مع الصراع بالإنصات الجيد للأفراد الموظفين والطرف الآخر، بهدف التحقق والتأكد من صحة أقوالهم وآرائهم، وما يريدون الوصول إليه، وهو أنسب أسلوب للإمام بمختلف جوانب الصراع، ومن ثم يكون هناك توصيل الأفكار بطريقة سلسلة دون تسيب أو شدة، وقد كانت هذه الفكرة بدرجة موافقة عالية 96.2%.

كذلك نجد أن التواصل الجيد مع الأفراد يسمح بتشكيل علاقات مع بعضهم تساعدهم في بناء الثقة وإجراء حوار إيجابي معهم أثناء التعامل مع الصراع، وبالتالي يمكن تفادي الصراعات الشخصية والسلبية التي قد تحدث بين الأفراد الموظفين، والاقتراب من الأفراد يضمن ذلك بصفة تنظيمية وجيدة، وهذا ما أثبتته درجة الموافقة العالية التي قدرت بـ 94.2%.

وبصفة عامة يتضح لنا أن قيم المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 2,91 ، وكانت بنسبة درجة تأثير مرتفعة، حيث كانت أكبر من درجة 2.34 ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو هذا المحور، كونه يساهم في انشاء بيئة صحية يسودها النقاش البناء وهذا من شأنه يزيد من تقليص فجوات الصراعات.

5- محور فعالية الاتصال وأسلوب إدارة الصراع:

يتضح من خلا النتائج لهذا المحور أن الإدارة أحيانا ما تتجنب مواجهة الصراعات الوظيفية داخل المؤسسة، وقد كانت بدرجة موافقة متوسطة قدرت بـ 55.8% ، وهذا راجع لإعطاء الموظف فرصة لحله ،ولكي لا يؤثر على سير المؤسسة ووحدة نظامها . وهذا يعتبر أسلوب من أساليب، التعامل مع الصراع ، وتعتمد هذه الاستراتيجية بشكل عام على تجاهل الصراع و أسبابه، ومن الأساليب الممكن استخدامها الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى أبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها، كذلك تجدر الإشارة إلى أن السبب الأول في الصراع هو غياب المعلومات وبعد ذلك تداخل المهام وهذا ما ابرزته نسبة الموافقة التي قدرت بـ 88.5% ، ما يبرز الدور الكبير للاتصال الداخلي من مستواه التنظيمي في جانبه الإداري بوظيفة التنظيم.

كذلك تجدر أن الاتصال الداخلي يتجسد في عدة وسائل ، تمكن من تشخيص الصراع ، والتقليل من حدوثه ، وهي أنظمة الشكاوي التي تشجع الأفراد على التعبير عن شكاويهم ، وتساؤلهم ومشاكل عملهم، وهكذا تضمن الإدارة إعطاء فرصة للأفراد للاستماع إلى تساؤلهم، وتستخدم أيضا أنظمة المقابلات كوسيلة لامتصاص مشاعر الغضب لحل المشاكل ، وكذا أجراء البحوث الميدانية، حيث توزع استمارات استقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل واختلافات للكشف عن الصراعات.

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

إضافة الى ذلك نلاحظ ان الادارة تمزج بين الاعتماد على عقد الاجتماعات ،والندوات لتبادل وجهات النظر ، في حال وجود صراع ،وكذلك اسلوب التسوية ،إضافة الى اسلوب اصدار الاوامر لإنهاء الصراعات التنظيمية ،وهذا حسب اجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة ،وهذا لعدة اسباب منها :

- طبيعة العلاقات بين الافراد الموظفين التي تتميز بالمرونة والسلامة متحدية بذلك السلطة ، وهذا راجع الى وجود اتصال داخلي فعال بنسبة كبيرة .

- كذلك ارتفاع نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي ،والمقدرة ب 67.3% ،وهذا يدل على احتواء المؤسسة على نسبة كبيرة من الموظفين ذوي المستوى المرتفع ،مما يرفع مستوى التخاطب بين الافراد مما يجعل تبادل الرسائل جيد.

2 - اختبار الفرضيات :

لقد تم اختيار قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات وهي :

تقبل الفرضية العدمية H_0 اذا كانت قيم SIG اصغر من 0.05 وترفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 اذا كانت قيمة SIG اكبر من 0.05 .

الفرضية الاولى: توجد اهمية ذات دلالة احصائية لنمط ووسيلة الاتصال الداخلي .

H_0 : توجد اهمية ذات دلالة احصائية لنمط ووسيلة الاتصال الداخلي .

H_1 : لا توجد اهمية ذات دلالة احصائية لنمط ووسيلة الاتصال الداخلي .

جدول رقم (2-10): نتائج اختبار (ت) للتعرف على وجود اهمية لنمط ووسيلة الاتصال الداخلي لدى أفراد عينة الدراسة

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
نمط ووسيلة الاتصال الداخلي	102,946	51	,000	26,32692	25,8135	26,8403

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS V 21

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-TEST ، ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول أعلاه ان قيمة SIG تساوي 00 و هي اصغر من 0.05 ، فإننا نقبل الفرضية العدمية H_0 ، وهذا يعني انه يوجد اهمية ذات دلالة احصائية لنمط ووسيلة الاتصال الداخلي ، للأفراد الموظفين في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثانية: توجد اهمية ذات دلالة احصائية لتوفر المعلومات اللازمة للأطراف التي تحتاج اليها وادارة

الصراع

H0: توجد اهمية ذات دلالة احصائية لتوفر المعلومات اللازمة للأطراف التي تحتاج اليها وادارة الصراع

H1: لا توجد اهمية ذات دلالة احصائية لتوفر المعلومات اللازمة للأطراف التي تحتاج اليها وادارة الصراع.

جدول رقم (2-11): نتائج اختبار (ت) للتعرف على وجود اهمية لتوفير المعلومات للأطراف التي تحتاج اليها و ادارة الصراع

التنظيمي

Test suréchantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
توفر المعلومات اللازمة للأطراف	87,195	51	,000	12,28846	12,0055	12,5714

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-TEST، ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول

السابق ان قيمة SIG تساوي 00 وهي اصغر من 0.05، ومنه فإننا نقبل الفرضية العدمية H0، وهذا يعني انه يوجد اهمية ذات دلالة احصائية لتوفر المعلومات وادارة الصراع.

الفرضية الثالثة: توجد اهمية ذات دلالة احصائية، لمشاركة الافراد الموظفين في اتخاذ القرار وادارة الصراع.

H0: توجد اهمية ذات دلالة احصائية لمشاركة الافراد الموظفين في اتخاذ القرار، وادارة الصراع.

H1: لا توجد اهمية ذات دلالة احصائية، لمشاركة الافراد الموظفين في اتخاذ القرار وادارة الصراع.

جدول رقم (2-12): نتائج اختبار (ت) للتعرف على وجود اهمية لمشاركة الافراد الموظفين في اتخاذ القرار و ادارة الصراع التنظيمي.

Test suréchantillon unique

	Valeur du test = 2					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	164,689	51	,000	9,82692	9,7071	9,9467

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-TEST، ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول

السابق ان قيمة SIG تساوي 00 وهي اصغر من 0.05، ومنه فإننا نقبل الفرضية العدمية H0، وهذا يعني انه يوجد اهمية ذات دلالة احصائية لمشاركة الافراد الموظفين في اتخاذ القرار وادارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الرابعة: توجد اهمية ذات دلالة احصائية ،لاستعمال مهارات الاتصال الداخلي وادارة الصراع

H0: توجد اهمية ذات دلالة احصائية ، لاستعمال مهارات الاتصال الداخلي وادارة الصراع

H1: لا توجد اهمية ذات دلالة احصائية ، لاستعمال مهارات الاتصال الداخلي وادارة الصراع.

جدول رقم (2-13): نتائج اختبار (ت) للتعرف على وجود اهمية لاستعمال مهارات الاتصال الداخلي وادارة الصراع التنظيمي.

Test suréchantillon unique

	Valeur du test = 2					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
استعمال مهارات الاتصال الداخلي	85,787	51	,000	12,55769	12,2638	12,8516

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-TEST ،ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول السابق ان قيمة SIG تساوي 00 وهي اصغر من 0.05 ،ومنه فإننا نقبل الفرضية العدمية H0 ،وهذا يعني انه يوجد اهمية ذات دلالة احصائية لاستعمال مهارات الاتصال الداخلي وادارة الصراع التنظيمي .

الفرضية الخامسة :هناك تباين في اتجاهات الموظفين حول اساليب ادارة الصراع داخل مؤسسة

CASNOS مديرية الوادي.

H0: هناك تباين في اتجاهات الموظفين ذا دلالة احصائية حول اساليب ادارة الصراع داخل مؤسسة

CASNOS مديرية الوادي

H1: لا يوجد تباين في اتجاهات الموظفين ذا دلالة احصائية حول اساليب ادارة الصراع داخل مؤسسة

CASNOS مديرية الوادي

جدول رقم (2-14): نتائج اختبار (ت) للتعرف على وجود تباين في اتجاهات الموظفين حول اسلوب ادارة الصراع التنظيمي

Test suréchantillon unique

	Valeur du test = 2					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
اتجاهات الموظفين حول اسلوب ادارة الصراع	93,164	51	,000	22,78846	22,2974	23,2795

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-TEST، ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول السابق ان قيمة SIG تساوي 00 وهي اصغر من 0.05، ومنه فاننا نقبل الفرضية العدمية H_0 ، وهذا يعني انه يوجد تباين في اتجاهات الموظفين ذا دلالة احصائية، حول اسلوب ادارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة CASNOS مديرية الوادي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي الفعال لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الاداري).

H_0 : توجد فروق ذات دلالة احصائية، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي الفعال لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الاداري).

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي الفعال لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الاداري).

اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

جدول رقم (2-15): نتائج اختبار ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود فروق، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي الفعال تعزى لمتغير الجنس.

ANOVA à 1 facteur

المستوى الكلي لفقرات الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,740	1	5,740	,339	,563
Intra-groupes	846,933	50	16,939		
Total	852,673	51			

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

لقد تم استخدام ANOVA à 1 facteur لاختبار الفرضية، ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول أعلاه، أن قيمة SIG تساوي 0.563 وهي اكبر من 0.05، وحسب قاعدة القرار المتبعة فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي الفعال لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS تعزى لمتغير الجنس.

- اختبار الفروق حسب متغير العمر

جدول رقم (2-16): نتائج اختبار ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود فروق، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي تعزى لمتغير العمر.

ANOVA à 1 facteur

المستوى الكلي لفقرات الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	40,155	3	13,385	,791	,505
Intra-groupes	812,518	48	16,927		
Total	852,673	51			

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

لقد تم استخدام ANOVA à 1facteur لاختبار الفرضية، ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول أعلاه، أن قيمة SIG تساوي 0.505 وهي أكبر من 0.05، وحسب قاعدة القرار المتبعة فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، وهذا يعني انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي الفعال لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS تعزى لمتغير العمر.

- اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (2-17): نتائج اختبار ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود فروق، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA à 1 facteur

المستوى الكلي لفقرات الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6,172	1	6,172	,365	,549
Intra-groupes	846,501	50	16,930		
Total	852,673	51			

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

لقد تم استخدام ANOVA à 1facteur لاختبار الفرضية، ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول أعلاه، أن قيمة SIG تساوي 0.549 وهي أكبر من 0.05، وحسب قاعدة القرار المتبعة فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي الفعال لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

– اختبار الفروق حسب المنصب الاداري

جدول رقم (2-18): نتائج اختبار ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود فروق، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي تعزى لمتغير المنصب الاداري .

ANOVA à 1 facteur

المستوى الكلي لفقرات الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	2,851	4	,713	,039	,997
Intra-groupes	849,822	47	18,081		
Total	852,673	51			

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v 21

لقد تم استخدام ANOVA à 1facteur لاختبار الفرضية، ونجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات في الجدول أعلاه، أن قيمة SIG تساوي 0.997 وهي أكبر من 0.05، وحسب قاعدة القرار المتبعة فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05، لأهمية أبعاد الاتصال الداخلي الفعال لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS تعزى لمتغير المنصب الاداري.

خلاصة الفصل

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي ، من خلال دراسة تطبيقية لأهمية الدور الفعال للاتصال الداخلي في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة CASNOS المديرية الولائية لولاية الوادي.

من خلال النتائج المتحصل عليها ، اتضح أن للاتصال الداخلي بجميع أنماطه ووسائله دور فعال في المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي، كما تبين أيضا أن لتوفر المعلومات اللازمة و مشاركة الأفراد الموظفين في اتخاذ القرار من خلال استعمال وسائل الاتصال بجميع جوانبها يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والإدارة وتحسين التفاعل في بينهم ، وهذا يحقق التنسيق المطلوب ، والانسجام بين الرئيس والمرؤوسين، وكذا يحد من التداخل والازدواجية ويضيف نوعا من الشفافية الإدارية، لاحظنا كذلك أن لاستعمال مهارات الاتصال أهمية كبيرة في إدارة الصراع بالمؤسسة من خلال مساهمتها في ربط خطوط اتصال حيوية تضمن للأفراد الموظفين نشر الثقة فيما بينهم بدرجة عالية.

نلاحظ إضافة الى ذلك أن الإدارة تمزج بين الاعتماد على عقد الاجتماعات ، والندوات لتبادل وجهات النظر ، في حال وجود صراع ، إضافة إلى أسلوب إصدار الأوامر لإنهاء الصراعات التنظيمية ، وهذا حسب إجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا لعدة أسباب منها طبيعة العلاقات بين أفراد الموظفين التي تتميز بالمرونة والسلامة متحدية حدود السلطة وهذا راجع إلى وجود اتصال داخلي فعال بنسبة كبيرة.

كذلك ارتفاع نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي والمقدرة ب: 67.3% وهذا يدل على احتوى المؤسسة على نسبة كبيرة من الموظفين ذوي المستوى المرتفع ، ما يرفع مستوى أسلوب التخاطب بين الأفراد مما يجعل تبادل الرسائل جيد .

الختامة

تزداد أهمية عملية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات في ظل الظروف البيئية المتغيرة ، بزيادة قدرتها على قيام الإدارة بالتحكم في الصراع وتوجيه نتائجه ، لجعل بيئة العمل متوازنة من خلال وضع الحد للصراعات، التي لا تسمح بتعزيز النتائج الجيدة وأن تعالج بعض الصراعات التي تكون ذات آثار سلبية ، لذلك أصبح نجاح وفعالية هذه الإدارة مرتبطة بعدة عوامل ومناهج تنظيمية حديثة، ويعتبر الاتصال الداخلي الفعال من بين هذه الآليات الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي بنجاح.

ومن هنا كانت إشكالية بحثنا بالسياق التالي :

كيف يساهم الاتصال الداخلي الفعال في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

تجدر الإشارة الى أن التسيير الفعال للصراع التنظيمي لا بد من ارتباطه بنظام اتصالي فعال، بفضل استعمال العديد من الطرق التي تساعد في رفع مقدار التنسيق، والتعاون إضافة الى ضمان تدفق المعلومات بشكل مختلف بين المستويات الإدارية عن طريق آليات مختلفة ، ورفع القدرة على الاستماع للأخرين ، وكل هذا من شأنه تسهيل عملية اتخاذ القرار على الرؤساء ، و يشترك في هذا النظام جميع الافراد وهذا من شأنه يقلل من مستوى احتمال وقوع خلافات تؤثر على مردود المؤسسة.

نتائج الدراسة :

- توفر قنوات الاتصال الداخلي يعتبر عاملا هاما ورئيسي في العمل ، وهذا كونه يؤدي الى تحسين العلاقة بين الافراد والتفاعل فيما بينهم .
- فعالية الاتصال كانت بدرجة عالية بين الشفوي والكتابي ،وهذا لخصوصية الخدمات المقدمة التي يغلب عليها الجانب المالي ،التي تعتمد على وثائق الاثبات وهذا ما رجح نسبة الاتصال الكتابي.
- توفر المعلومات اللازمة له علاقة بطرح بدائل لحل الخلافات داخل المؤسسة.
- اقتراح الحلول التي تحوي وجهات نظر الافراد ،له دور ايجابي في ادارة الصراع ،من خلال استعمال المعلومة وتوظيفها احسن استغلال .
- اتخاذ القرارات في المؤسسة استنادا الى معلومات كافية ودقيقة له اثر كبير في القليل من مستوى الصراع .
- المشاركة في مناقشة المشكلات لها دور ايجابي في معالجة الصراع بصفة نهائية .
- الاضغاء يزيد من الثقة بين الافراد في المؤسسة ،ويدل على الثقافة العالية التي تحد من مستوى الصراع الغير مرغوب فيه .

- يمكن الاضغاء الجيد من معرفة اسباب الصراع من خلال دراسة الموقف بجدية ،ويساهم في ايجاد حلول في وقت قصير ،وينشئ بيئة صحية يسودها النقاش البناء

- تداخل المهام وغياب المعلومة اللازمة للأفراد في المؤسسة ،يعتبر من اسباب الصراع التنظيمي .

- تتبع ادارة المؤسسة أكثر من اسلوب لإدارة الصراعات وهذا حسب الموقف ،غير ان عقد الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر من بين أفضل الاساليب المتبعة في ادارة الصراعات .

● بصفة عامة خلصت الدراسة الى وجود اثر ايجابي بين فعالية الاتصال الداخلي واسلوب ادارة الصراع التنظيمي ،وجوهر الاتصال الداخلي من توفير المعلومات اللازمة وكذا مشاركة الافراد الموظفين في اتخاذ القرار ،إضافة الى استعمال مهارات الاتصال الداخلي .

● خلصت الدراسة كذلك الى ان البعد الأكثر تأثير في ادارة الصراع كان بعد المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 98.33% ، في المرتبة الاولى تم يليه بعد استعمال مهارات الاتصال الداخلي بنسبة 97% ،ومن ثم بعد توفير المعلومات اللازمة بنسبة 95% ،ثم بعد نمط ووسيلة الاتصال بنسبة 94.33% .

- اختبار الفرضيات :

و من خلال توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة (الأفراد الموظفين في جميع المستويات) ، توصلنا أثناء تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج ،التي كانت بمثابة اختبار لفرضيات الدراسة :

- توجد أهمية ذات دلالة احصائية ،لنمط ووسيلة الاتصال الداخلي لدى الموظفين داخل مؤسسة CASNOS مديرية الوادي .

- توجد أهمية ذات دلالة احصائية لمشاركة الأفراد الموظفين في اتخاذ القرارات وادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة CASNOS مديرية الوادي.

- توجد أهمية ذات دلالة احصائية لتوفر المعلومات اللازمة للأطراف التي تحتاج اليها وادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة CASNOS مديرية الوادي

- توجد أهمية ذات دلالة احصائية لاستعمال الافراد لمهارات الإتصال الداخلي وادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة CASNOS مديرية الوادي.

- هناك تباين في اتجاهات الافراد الموظفين حول اساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة CASNOS مديرية الوادي.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأهمية محاور الاتصال الداخلي للأفراد الموظفين في مؤسسة CASNOS تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الإداري)

الاقتراحات والتوصيات:

* الاستفادة من مهارات الأفراد الموظفين فيما بينهم، ومحاولة تكريس مبدأ المنظمة المتعلمة للاستفادة، من خبرات الموظفين واستثمارها ومحاولة تعميمها بهدف تقليل مستوى الصراع.

* ضرورة تنمية الخبرات لدى الأفراد الموظفين كما لها أثر فعال في تبني توجه سليم وتحقيق جو هادئ ومناخ يساعد على تحسين الأداء ونبد الخلافات وعدم الاعتماد فقط على السلطة المتجسدة في الأوامر والقرارات، والنظام الداخلي.

* محاولة عمل ورشات وندوات ومؤتمرات للبحث عن أفضل الأساليب والاستراتيجيات لإنهاء أو التخفيف من الصراع في المؤسسة.

* محاولة اعتماد المؤسسة استراتيجية استقطاب فعالة تكون خلفيتها أسس علمية ومنطقية وأكاديمية، وهذا يجعل من المورد البشري سهل التعامل مع المسارات التنظيمية ويمكن أن يكون أداة فعالة في تخفيف مستوى الصراع التنظيمي.

آفاق الدراسة:

ورغم ما تم التوصل إليه من نتائج، إلا أن توجد مجموعة من الحدود التي يجب ذكرها، فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى ضيق الوقت، حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيلاً، وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (مثل المقابلة) ومع هذا فإن، هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة و منها:

- فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الصراع بين القطاع العمومي و الخاص (دراسة مقارنة).

- الاتصال الداخلي الفعال كمتغير وسيط في ادارة الصراع في حالة التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، سنة 1999.
- 2- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية،الاسكندرية، 2003 .
- 3- بوحنية قوري،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010
- 4- حريم حسن،سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان 2004
- 5- شيحا ابراهيم عبد العزيز،الادارة العامة،مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة،الاسكندرية،1993.
- 6- محمد ابو سمرة،الاتصال الاداري والاعلامي،دار اسامة للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،عمان 2009.
- 7- محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة، الجامعة الاسكندرية، 1995.
- 8- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارة ادارة الصراع، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر 2001.
- 9- محمود علاء الدين ادارة المنظمات ، دار صغاء للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،عمان 2011
- 10- مرفت الطرايشي،نظريات الاتصال،دار النهضة العربية،مصر،2006 .

المذكرات :

- 1- إياد ابراهيم خليل المدهون،العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية في غزة ماجستير ادارة اعمال كلية،جامعة الازهر غزة 2012 .
- 2- توفيق حامد طوالة، أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم المالية و المصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008 .
- 3- حجاج أمال، بوزيان حواء، بوزيان حنان، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2014.
- 4- رحمون شعيب، دور الاتصال الداخلي في سير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج ماستر، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2015،
- 5- سلامة حليلة، مساهمة الاتصال في ادارة الصراع التنظيمي، مذكرة تخرج ماستر تخصص ادارة أعمال الاستراتيجية، جامعة علي محمد أو لحاج البويرة، 2013.
- 6- العربي داودي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة 2008.
- 7- فاطمة بنت عليان السفياي، الاتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب ادارة الصراع كما يدركه منتسبو ادارة التربية و التعليم، جده، جامعة أم القرى، جده.
- 8- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، انماط ادارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة غزة، 2008

9- محمد امين خان ،أهمية توفر مهارات ادارة الصراع التنظيمي لدى القادة ،مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013 .

10- نور الدين عسلي ، ادارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير تخصص ادارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2009 .

المجلات:

- مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

المراجع باللغة الاجنبية :

- LIVRES

1. NICOLE D'almedia ,theirrylibeart ,**la communication interne dans l'entreprise** ,edition dunod ,4 eme edition ,paris ,2004.

- THESES

1. ABDOULAY Niangaly ,**contribution de la communication interne dans le cadre de la prévention et la gestion des conflit en entreprise** , mémoire fin d'études , diplôme d'étude supérieures en administration et gestion, Centre africain d'études supérieure en gestion ,Sénégal 2013.

2. MAINASSAR Chekraou, **la communications et gestion de conflit dans une organisation**, cas de l'hôpital général Sénégal, mémoire fin d'études , diplôme d'étude supérieures en administration et gestion, Centre africain d'études supérieure en gestion ,Sénégal 2014.

3. RAHABI Amina , **la relation de travail et la gestion de conflit dans l'entreprise cas l'entreprise algérienne** ,mémoire fin d'études pour l'obtention du diplôme de magister en management de ressource humaines ,université abou beker belkaid ,tlemcen , 2014.

4. KINANE Spaho ,**organization communication and conflcit management** ,magister gestion sarayivo 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

عنوان المذكرة: الاتصال الداخلي الفعال كأداة لإدارة الصراع التنظيمي

في المؤسسة الاقتصادية

استمارة استبيان

تحية طيبة و أما بعد ...

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذا البحث لندرجو من فضلكم التكرم بالإجابة قدر الامكان على الأسئلة بكل صراحة و موضوعية.

علما أن هذه المعلومات لن تخرج أو تستخدم إلا لغرض البحث العلمي أي في الاطار الأكاديمي فقط.

راجين من سيادتكم قبول منا فائق عبارات التقدير و الاحترام و شكرنا لكم بالمساعدة على إنجازهم

* ملاحظة: تكون الاجابة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

البيانات الديموغرافية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة 35-45 سنة أكبر من 46
- 3- الوضعية العائلية: أعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 أكثر من 16 سنة

6- منصبكم في السلم التسلسلي داخل المؤسسة:

- نائب مدير - رئيس مصلحة
- عون - عون منفذ

- أخرى

- الاستفادة من الدورات التكوينية:

- دورة واحدة دورتين ثلاث دورات فأكثر

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
المحور الأول: متعلق بنمط ووسائل الاتصال الداخلي				
07	المعلومات داخل المؤسسة تصلك عن طريق الاتصال المباشر مثل (الهاتف أو المقابلة)			
08	المعلومات داخل المؤسسة تصلك عن طريق الاتصال غير المباشر مثل (لوحة الاعلانات أوامر تعليمات)			
09	المعرفة بتقنيات الاتصال الحديثة (البريد الالكتروني) تساهم في نجاحات الاتصال الداخلي			
10	تقوم بالاتصال برؤساءك			
11	يستعمل الأسلوب الشفوي للاتصال بالرؤساء مثل المقابلة - الهاتف			
12	يستعمل الأسلوب الكتابي للاتصال بالرؤساء مثل التقارير - المراسلات - الطلب الخطي			
13	تهتم الإدارة دائما بإيصال المعلومات و القرارات في جميع المستويات			
14	يعتبر الاتصال الشفوي أكثر فعالية في إيصال المعلومات			
15	يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فعالية في إيصال المعلومات			
16	يعتبر توفر قنوات الاتصال الداخلي عامل رئيسي في العمل			
المحور الثاني: خاص بتوفر المعلومات اللازمة للأطراف التي تحتاج إليها				
17	المناسبات يساعد على البحث عن حل فيه مصلحة الجميع			
18	توفر المعلومة يشجع جميع الأطراف على المشاركة بأرائهم و طرح بدائل لحل المشكل داخل المؤسسة			
19	اقتراح حلول تحتوي وجهات نظر الأفراد يقلل من مستوى الصراع			

			توفر المعلومة يعمل على تحقيق التوقعات و احتياجات أطراف الصراع على حد سواء	20
			دراسة أسباب الصراع تمكن من الوصول إلى فهم صحيح لحل المشكل داخل المؤسسة	21
المحور الثالث: خاص بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار				
			اتخاذ القرارات في المؤسسة استنادا إلى معلومات كافية و دقيقة يقلل من مستوى الصراع	22
			المشاركة في مناقشة المشكلات ووضع الحلول لها يقلل من الخلافات	23
			المشاركة في وضع الأهداف التي تتعلق بوحدة العمل تحسن من مستوى العمل	24
			المشاركة في وضع معايير الترقية المتعلقة بالوظيفة تحقق درجة انتماء عالية	25
المحور الرابع: خاص باستعمال مهارات الاتصال الداخلي				
			الإصغاء الجيد للطرف الآخر يمكن من معرفة أسباب الموقف التي تحد من الصراع:	26
			الإصغاء الجيد للطرف الآخر يبرز اهتمامك به و أهمية أقواله	27
			الاقتراب من العاملين يزيد من المساهمة في إيجاد حل مناسب في حالة وقوع صراعات	28
			توصيل الأفكار و الاقتراحات من دون تجريح أو تقليل للاحترام لأي طرف دليل على مهارة التعامل مع الموقف في حل الخلاف	29
			الاتصال المباشر مع العاملين يساهم في إنشاء بيئة تسودها النقاش البناء لتحقيق الأهداف و الابتعاد عن الخلافات السلبية	30
المحور الخامس: اتجاهات الموظفين لفعالية الاتصال الداخلي و أسلوب إدارة الصراع				
			الإدارة تعمل على تجنب مواجهة الصراعات	31
			تداخل المهام سبب في حدوث الصراعات	32

			غياب المعلومة اللازمة سبب في حدوث الصراعات	33
			الاتصال الداخلي كفيل مجل الخلافات التنظيمية داخل المؤسسة	34
			يعتبر ضعف الاتصال الداخلي بين الموظفين كفيل نشوء صراع بينهم	35
			تعتمد الادارة أسلوب المقابلة بين المتصارعين في حل الصراع	36
			تعتمد الادارة أسلوب التسوية بين الطرفين بإدارة صراع	37
			تعتمد الادارة أسلوب إصدار الأوامر لإنهاء الصراع	38
			تعتمد الادارة عقد الاجتماعات و الندوات لتبادل وجهات النظر في حال وجود صراع	39

حكم هذا الاستبيان من طرف الأستاذين :

- الاستاذ رضا زهواني .

- الاستاذ سامر زلاسي .

الملحق رقم (02): اختبار الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	52	100,0
Observations Exclus	0	,0
Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	33

حسب مخرجات spss v21

الملحق رقم (03)

اختبار سبيرمان لوجود علاقة بين جوهر الاتصال الداخلي ومنها (توفير المعلومات ،ومشاركة الافراد في اتخاذ القرار ،واستعمال مهارات الاتصال الداخلي).وفعالية هذا الاخير واسلوب ادارة الصراع حسب الافراد الموظفين في المؤسسة محل الدراسة .

Corrélations

		اتجاهات الموظفين حول اسلوب ادارة الصراع	توفر المعلومات اللازمة للأطراف
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,117
	Sig. (bilatérale)	.	,410
	N	52	52
	Coefficient de corrélation	,117	1,000
	Sig. (bilatérale)	,410	.
	N	52	52

Corrélations

		اتجاهات الموظفين حول اسلوب ادارة الصراع	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,117
	Sig. (bilatérale)	.	,410
	N	52	52
	Coefficient de corrélation	,117	1,000
	Sig. (bilatérale)	,410	.
	N	52	52

Corrélations

		اتجاهات الموظفين حول اسلوب ادارة الصراع	استعمال مهارات الاتصال الداخلي
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,054
	Sig. (bilatérale)	.	,704
	N	52	52
	Coefficient de corrélation	,054	1,000
	Sig. (bilatérale)	,704	.
	N	52	52

حسب مخرجات spss v21