

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



Tasdawit Akli Muhend Ulhaç - Tubirett

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

مذكرة مقرمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات الكهرومنزلية و المكاتب

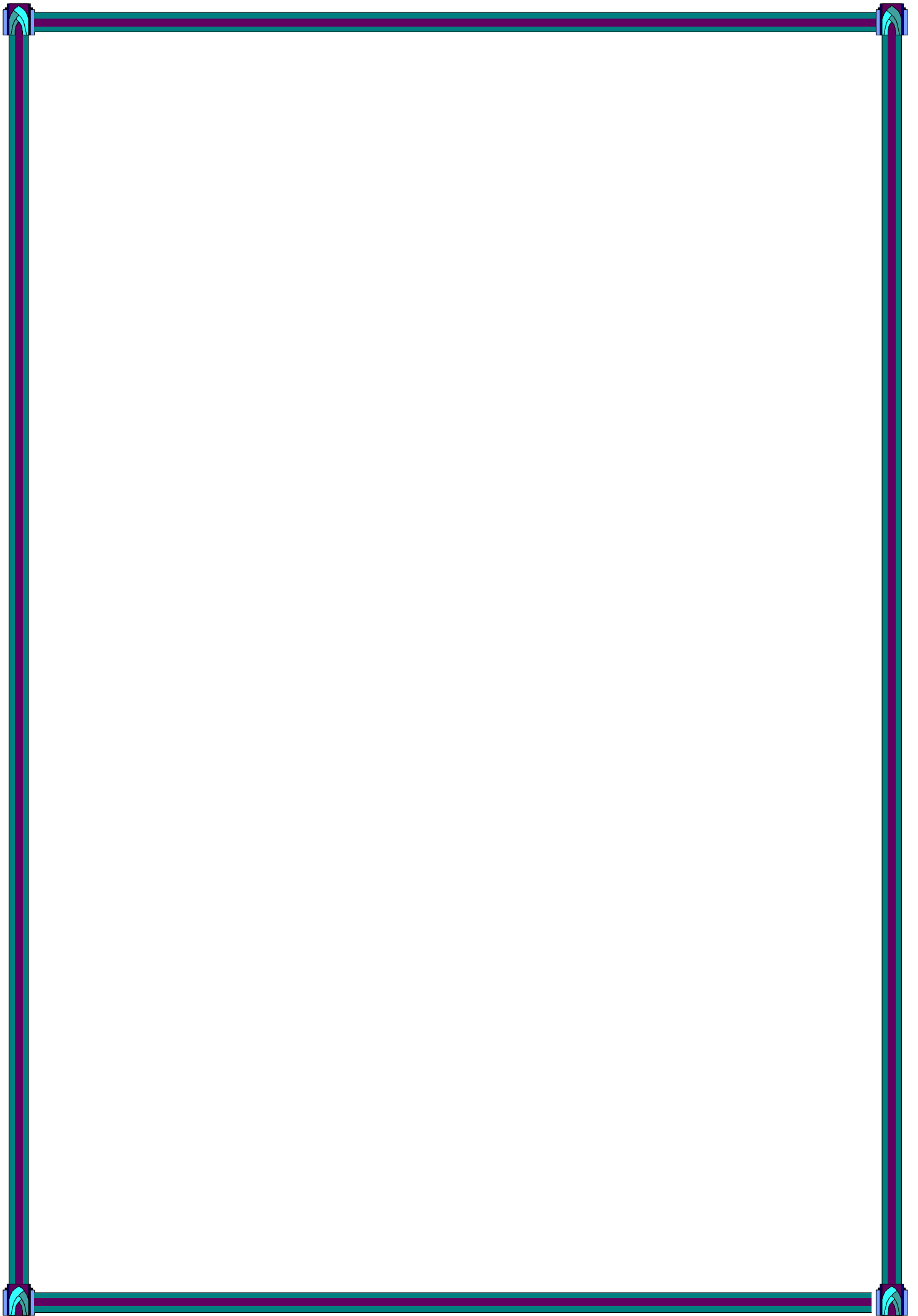
EDIED

تحت إشراف الأستاذ :

منصر إلياس

من إعداد الطالبة :

سلام حليمة



كلمة شكر

بداية أشكر المولى عز وجل على عطائه الواسع وتوفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما أشكر الأستاذ المشرف "منصر إلياس" الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته وتفانيه في تقديم العون و المساعدة.

نشكر موظفي مؤسسة «EDIED» الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات.

والشكر الجزيل إلى أساتذة معهد العلوم الإقتصادية بالبويرة وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل المتواضع.

الفهرس

كلمة شكر.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

مقدمة عامة.

الفصل الأول : أساسيات حول الإتصال

6.....تمهيد

7.....المبحث الأول : مدخل إلى الإتصال

7.....المطلب الأول : تعريف و أهمية الإتصال

10.....المطلب الثاني : عناصر وأنواع الإتصال

15.....المطلب الثالث : وظائف الإتصال

18.....المبحث الثاني : نماذج ، شبكات و وسائل الإتصال

18.....المطلب الأول : نماذج الإتصال

21.....المطلب الثاني : شبكات الإتصال

25.....المطلب الثالث : وسائل الإتصال

27.....المبحث الثالث : فعالية و معوقات الإتصال

27.....المطلب الأول : شروط الإتصال الفعال

28.....المطلب الثاني : معوقات الإتصال

29.....المطلب الثالث : مبادئ إنجاح الإتصال نحو اتصال فعال

31.....خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : إدارة الصراع التنظيمي

33.....تمهيد

34.....	المبحث الأول : مدخل إلى الصراع التنظيمي
34.....	المطلب الأول : تعريف الصراع و تطوره
36.....	المطلب الثاني : تعريف و أهمية الصراع التنظيمي
38.....	المطلب الثالث : أسباب الصراع التنظيمي
40.....	المبحث الثاني : مستويات و مراحل الصراع التنظيمي و الآثار المترتبة عنه
40.....	المطلب الأول : مستويات الصراع التنظيمي
41.....	المطلب الثاني : مراحل الصراع التنظيمي
44.....	المطلب الثالث : آثار الصراع التنظيمي
46.....	المبحث الثالث : آليات التعامل مع الصراع التنظيمي و دور الإتصال في إدارته
46.....	المطلب الأول : دور الإتصال في تشخيص الصراع التنظيمي
49.....	المطلب الثاني : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
53.....	المطلب الثالث : تقنيات إدارة الصراع التنظيمي
55.....	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية و المكاتب "EDIED"
57.....	تمهيد.....
58.....	المبحث الأول : تقديم مؤسسة "EDIED"
58.....	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
59.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66.....	المطلب الثالث : أهداف و أهمية المؤسسة
67.....	المبحث الثاني : تقييم واقع الإتصال و الصراع التنظيمي في مؤسسة "EDIED"
70.....	المطلب الأول : واقع الإتصال و الصراع التنظيمي في المؤسسة
74.....	المطلب الثاني : تصميم قائمة الأسئلة و طريقة العمل

76.....	المطلب الثالث : إدراج النتائج المتحصل عليها من الدراسة
76	خلاصة الفصل الثالث.
79.....	الخاتمة العامة

قائمة المراجع.

الملاحق.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عناصر عملية الإتصال	01
17	أغراض الإتصال	02
19	نموذج شانون و ويفر	03
21	نموذج شرام	04
22	الإتصال السلسلة	05
23	شبكة الإتصال الدائرية	06
23	شبكة العجلة	07
24	شبكة النجمة	08
24	شبكة الإتصال على شكل y	09
48	مراحل الكشف عن الصراعات و معالجتها	10
50	إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد	11
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	12

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	عدد عمال المؤسسة و توزيعهم حسب المصالح	01

المقدمة العامة:

يعد الإتصال ظاهرة إجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان، من منطلق كونه كائن إجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فالإتصال يساعد الإنسان في كل شيء إبتداءً من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية، كما أصبح الإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء فعلى مستوى الفرد والجماعة الإتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الإنسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما أصبح يلعب دوراً حيوياً في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة وتفادي حدوث صراعات، إذ تعتبر هذه الأخيرة أمراً حتمياً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى ولا بد أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار.

وقد تختلف حدة التناقضات في المنظمات، فقد تقتصر على الإختلاف في الرأي وتعدد الاجتهادات و هو أمر مرغوب ويقود إلى الإبداع و الابتكار والتغيير بدل التقوقع والجمود، بل إن بعض العلماء رأو في الصراعات سنة التجديد والابتكار ذلك لأن لكل فكرة، فكرة مضادة وأن الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه، ولذلك فإن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابياً وتوجيهها الوجهة الصحيحة و تمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل .

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

كما أن للإتصال الفعال تأثير إيجابي على أداء العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بالإبداع أو التعامل مع القضايا الصعبة أو المعقدة، إذ يساعد الإتصال في التغلب على التشتت في الأفكار بين العاملين، و يشجعهم على ابتكار و طرح أفكار عديدة و متنوعة تساعد في إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تظهر أثناء العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائهم .

• إشكالية البحث:

أمام العرض السابق تبرز لنا ملامح إشكالية البحث، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي ؟

• الأسئلة الفرعية :

حتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع إرتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مختلف التعاريف والنماذج والشبكات المتعلقة بالإتصال ؟.

- ما هو الصراع التنظيمي ؟ و كيف يتم إدارته ؟.

- كيف يساهم الإتصال في التقليل من حدة الصراعات ؟.

- ما واقع الإتصال والصراع التنظيمي في مؤسسة " EDIED " ؟.

• فرضيات البحث:

من أجل إلقاء الضوء على المشكلة والإجابة على الأسئلة المطروحة، نقوم بتحديد الفرضيات التالية:

- الإتصال وظيفة أساسية في أي مؤسسة .

- إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة داخل المنظمة.

- يعتبر الإتصال عنصر أساسي للتغلب على أي صراع.

- تعتمد مؤسسة "EDIED" على الإتصال في حل النزاعات و تحقيق التفاهم و إحساس العمال بالرضا.

• أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من العناصر التالية :

- إن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية، إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لمصالح التنظيم.

- ضرورة الإهتمام بالإتصال كأداة تساعد في حل الصراعات و تنفيذ الأهداف المسطرة .

- ندرة حول الدراسات والأبحاث التي تناولت إدارة الصراعات التنظيمية وإمكانية تطبيق نتائج هذا البحث على أرض الواقع في مجال الأعمال .

● أهداف البحث:

نهدف من خلال معالجتنا لهذا الموضوع إلى:

- التعرف أكثر على دور وأهمية الإتصال داخل المنظمات .
- التعرف على أهم أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية بالمنظمات .
- التعرف على حقيقة الصراعات التنظيمية بالمنظمات .

● أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها :

- بروز موضوع الإتصال كأهم المواضيع التي تمس نجاح المنظمة .
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا .
- الرغبة في الإطلاع على كيفية إدارة الصراع التنظيمي .
- قلة ما درس حول موضوع الصراع التنظيمي في جامعتنا .

● المنهج المتبع:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى الهدف، اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي لعرض المفاهيم الخاصة بالموضوع ، كما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

● تقسيم البحث:

من أجل التحكم في الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول ، خصصنا الفصل الأول لأساسيات حول الإتصال، واحتوى هذا الفصل على ثلاث مباحث، المبحث الأول كان حول مدخل للإتصال والمبحث الثاني كان حول نماذج ، شبكات ووسائل الإتصال و المبحث الثالث كان حول فعالية و معوقات الإتصال .

وقد تناول الفصل الثاني إدارة الصراع التنظيمي واحتوى على ثلاث مباحث، المبحث الأول كان حول مدخل إلى الصراع التنظيمي، والمبحث الثاني كان حول مستويات و مراحل الصراع التنظيمي والآثار المترتبة عنه والمبحث الثالث كان حول آليات التعامل مع الصراع التنظيمي و دور الإتصال في إدارته .

أما الفصل الثالث تناولنا فيه واقع الإتصال والصراع التنظيمي في مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة "EDIED"، وتضمن هذا الفصل مبحثين ، المبحث الأول كان حول تقديم عام لمؤسسة EDIED والمبحث الثاني تضمن تقييم واقع الإتصال والصراع التنظيمي للمؤسسة .

تمهيد:

يعد الإتصال ظاهرة إجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن إجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فالإتصال يساعد الإنسان في كل شيء إبتداءً من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية، كما أصبح الإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات على السواء .

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

و من أجل دراسة وفهم موضوع الإتصال في المؤسسة، خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل لمختلف التعاريف التي قدمت للإتصال، عناصره، أنواعه، وظائفه، والمبحث الثاني نتناول فيه نماذج، شبكات ووسائل الإتصال أما المبحث الثالث خصصناه لشروط الإتصال الفعال، معوقات الإتصال ومبادئ إنجاح الإتصال نحو إتصال فعال .

المبحث الأول: مدخل إلى الإتصال

يعتبر الإتصال أهم عملية مميزة للسلوك الإنساني وخطوة ضرورية للتعامل و إنشاء العلاقات بين أفراد المجتمع وكذلك بين المنظمات والمتعاملين معها ، حيث تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المنظمة .
و للتوضيح أكثر خصصنا هذا المبحث لمعالجة مجموعة من الجوانب إبتداءا من محاولة إعطاء تعريف للاتصال وإبراز أهميته و كذلك تحديد مختلف عناصره و أنواعه ووظائفه.

المطلب الأول: تعريف و أهمية الإتصال

كلمة اتصال واسعة الانتشار و الاستخدام في الحياة اليومية و هي ذات معاني عديدة إذ يجب أن نُحدد معناها من خلال تبيان أصلها و من ثم تعريفها.

الفرع الأول : تعريف الإتصال.

1- الإتصال لغة¹:

إن كلمة اتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية communis و تعني بالإنجليزية Common أي مشترك أو اشتراك، أي محاولة تأسيس نوع من الإشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار و الاتجاهات ، كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه.
ومن الناحية التاريخية فإن المتبع لكلمة اتصال في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة communique (أي اتصال) قد ظهرت في اللغة الفرنسية في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر ومعنى الكلمة الأولى هو (يشارك في...) أو participer وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية communicare التي تعني وضع الشيء في المتناول العام mettre en commun أو الدخول في علاقة ما être en relation وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء transmettre أو إرساله وبذلك تصبح القاطرات والسيارات ووسائل الإعلام المكتوبة ووسائل اتصال ، أي وسائل مرور من نقطة إلى نقطة وخلال القرن الثامن عشر ومع تطور وسائل النقل أصبح مصطلح communication شائعا و كان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية .

أما في لغتنا العربية فكلمة اتصال مشتقة من الجذر " وصل " والذي يحمل معنيين الأول هو الربط بين كائنين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة .

إذن فالإتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة .

¹مصطفى حجازي،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة،المركز العربي للتطوير الإداري،لبنان،1990،ص19.

2- الإتصال إصطلاحا:

كمثله من المفاهيم في مختلف العلوم فإن الإتصال قد وضعت له العديد من التعاريف، تختلف حسب نوع وتخصص مواضيعها، وحسب الهدف الإستعمالي، وكذا حسب تاريخ أو فترة وجود صاحبها، ومن التعاريف المتعددة نحاول التطرق إلى البعض منها فيما يلي:

● يعرف " **Albert henry** " الإتصال بأنه: " نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز ، من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين " ¹.

● عرف " **العلاق** " الإتصال بأنه : " أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات و التوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا " ².

● تعرف **الجمعية القومية** لدراسة الإتصال بأنه : " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف " ³.

● "**برسلون و ستا نير**" يعرفان الإتصال بأنه : "عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات بواسطة استعمال الرموز والكلمات والصور والأشكال والرسومات " ⁴.

كما توجد تعاريف أخرى منفصلة نوجزها فيما يلي: ⁵

- " الإتصال هو العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا و تبادل الأفكار و التجارب فيما بينهم " .

- " الإتصال يعني التبادل مع الآخرين و هو يعني النقل و التفاعل مع فرد أو جماعة " .

- " الإتصال هو التفاعل المباشر بين اثنين أو أكثر من الناس باستعمال وسائط تقنية مثل الهاتف،التلفزيون ، الراديو وما توفره هذه الوسائط من صوت ، صورة ، معلومة عن الشيء المتصل من أجله " .

كخلاصة للتعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف للإتصال وهو عملية إنتاج و نقل وتبادل وتفهم للمعلومات ولأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة ، بقصد التأثير فيه أو فيها وإحداث الإستجابة المطلوبة .

¹ ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13.

² بشير العلاق ، العلاقات العامة الدولية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010، ص64.

³ ناصر دادي عدون ، نفس المرجع أعلاه ، ص14.

⁴ صالح أبو أصعب و تيسير أبو عرجة، الإتصالات و العلاقات العامة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص9.

⁵ فاطمة حسين عواد، الإتصال و الإعلام التسويقي ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011، ص17.

الفرع الثاني: أهمية الإتصال

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الإتصال للتعبير عن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ويعد الإتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء، والإتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأهداف المستهدفة للمنظمة.

لذا فإن عملية الإتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات، لذا يمكن القول بأن الإتصال بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الإتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة.

ويمكن إنجاز الأهمية التي تنطوي عليها الإتصالات في المنظمة على النحو الآتي:¹

- 1- الإتصال نشاط إداري و اجتماعي داخل المنظمة حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الإتصالية لتوثيق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- 2- الإتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة.
- 3- تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورية و أساسية في التوجيه والتعبير عن السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- 4- الإتصال وسيلة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- 5- يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- 6- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق المنظمة لنموها وتطورها.

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

المطلب الثاني: عناصر و أنواع الإتصال

يعتبر الإتصال عملية ديناميكية نشطة و متحركة، حتى وإن كانت مجرد قراءة في صحيفة أو الإستماع إلى المذيع أو مشاهدة للتلفاز، كل حال اتصال مهما كانت فريدة لا بد أن تشمل على عناصر معينة.

الفرع الأول: عناصر الإتصال

تتمثل عناصر الإتصال فيما يلي:

1- المتصل أو القائم بالإتصال أو المرسل¹:

هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصا واحدا أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل و العكس، كما يحصل في حالة إلتقاء الطالب مع الأستاذ، قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظيا أو بإشارة منه وبهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الإتصال:

- يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر.

- يرمز المعنى في رسالة، ويتمثل الترميز في وضع المعنى المراد في شكل رموز فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وأراء وأصوات و تعبيرات جسدية تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.

- يرسل الرسالة.

- يتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

2- الرسالة²:

هي مجموعة المعاني التي يرسلها إلى المستقبل من خلال تضمينها مجموعة من الرموز أو المعلومات أو الآراء أو المشاعر أو الإبتهاجات التي يرغب المرسل بنقلها إلى الطرف الآخر المستهدف، ويختلف شكل ومضمون الرسالة تبعا للهدف الذي أعدت من أجله فهناك:

● **الرسالة الوظيفية:** وهي التي تنقل معلومات عقلانية، فنية أو علمية أو إدارية أو إجتماعية أو إقتصادية...إلخ.

● **الرسالة العاطفية:** وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساسا.

وقد تكون الرسالة صوتية، فيتم التعبير عنها بالصوت المسموع عن طريق الصراخ أو الكلام أو الموسيقى، أو قد تكون مكتوبة أو عبارة عن صورة أو مجموعة من الصور، ويمكن أن تكون الرسالة حركية مثل الإشارات أو أن تكون مزيجا مكونا من أكثر من شكل من أشكال الرموز التي يمكن استخدامها في الرسائل.

¹ بشعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.
² محمد الصيرفي، الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس النولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص42.

3- التشويش¹ :

هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بالشكل التام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل، من حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الإتصال نفسها.

4- الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة² :

الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين و سماعهم، ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب، الصحف، المجلات، الأفلام، البث الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية، الهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

5- المستقبل³ :

نعني به الطرف المعني بالرسالة سواء كان شخص أو مجموعة من الأشخاص أو فئة معينة، و المستقبل هنا يقع عليه دور هام في العملية الإتصالية، حيث يستقبل الرسالة ويقوم بفك الرموز وفقا لإطاره المرجعي محاولا فهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها ، وإذا كان هناك تطابق بين فكر المرسل والمستقبل بالنسبة لرموز الرسالة أصبحا مشتركين في الفكرة ، وتكون عملية الإتصال حينها ناجحة و فعالة ، أما إذا حدث وكانت الفكرة التي خرج بها المستقبل غير متماثلة مع فكرة المرسل ففي هذه الحالة نقول أن الإتصال قد فشل في تحقيق هدفه و فعاليته.

6- التغذية العكسية⁴ :

قد لا يعرف المرسل أن رسالته قد وصلت سليمة وبالشكل المراد إلى المرسل إليه، إلا إذا رد عليه المرسل إليه وهذا الرد يسمى بالتغذية العكسية أو الراجعة أو إرجاع الأثر، فيصبح المرسل إليه هو المرسل، والمرسل هو المرسل إليه.

7- بيئة الإتصال⁵ :

يعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الإتصال، وتشمل البيئة المواقف و المشاعر والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سمعته، وألوانه، وترتيبه ودرجة الحرارة فيه، ولا شك أن بيئة الإتصال تؤثر على طبيعة و مدى جودته، فمثلا يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة ومزعجة. كما أن السياق الذي يتم فيه الإتصال (هل إتصالنا بالآخرين رسمي أو عادي، هل هو ثنائي أو في مجموعة صغيرة أو كبيرة... الخ) يتطلب منا تحديد ما نقول وما نفعل.

¹ صالح مهدي و الآخرون، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص494.

² شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص12.

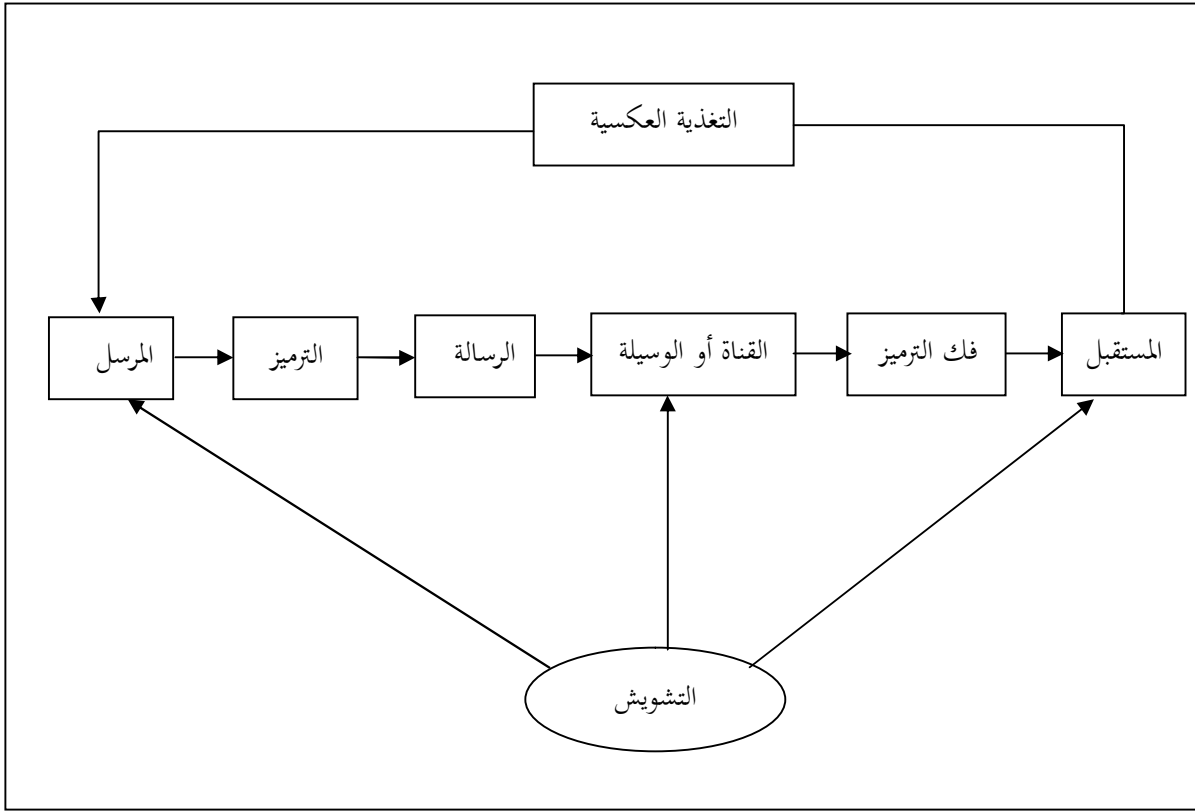
³ هالة منصور، الإتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص22.

⁴ أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص321.

⁵ شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص13.

ويمكن توضيح عناصر عملية الإتصال في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): عناصر عملية الإتصال .



(المصدر: من إعداد الطالبة.)

الفرع الثاني: أنواع الإتصال

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الإتصال حسب المعيار الذي نستخدمه في التصنيف وذلك كما يلي:

1- حسب مدى الرسمية: هناك نوعان من الإتصال هما:¹

أ- الإتصال الرسمي: هو الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المنظمات المختلفة، يعتمد هذا النوع على المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية و الخطابات... الخ .

ب- الإتصال غير الرسمي: يحدث هذا الإتصال حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل وربما أحاديث عن العمل ذاته.

¹ خيري خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص23.

2- حسب اتجاه الإتصال: هناك ثلاثة أنواع من الإتصال و هي:

أ. الإتصال الهابط (النازل):¹

يتم باتجاه الأسفل حيث يكون المدير(الرئيس) هو المتصل وبموجبه يجري نقل الرسالة إلى المرؤوسين والتي تتضمن غالبا الأوامر والتوجيهات وطرق أداء العمل.

ب. الإتصال الصاعد:²

الإتصال الرسمي الرأسي يتجه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، أي من المرؤوس إلى الرئيس و يكون في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة ، كما أن هذا النوع من الإتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج و التعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها.

ج. الإتصال الأفقي:³

هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة.

3- حسب عدد الأفراد في عملية الإتصال:

يمكن التمييز وفقا لهذا المعيار بين الاتصالات الفردية و بين الاتصالات الجماعية كما يلي:⁴

أ. الإتصالات الفردية: وهي التي تتم بين فرد وفرد آخر فقط، أي أن المرسل يكون فردا واحدا وكذلك المستقبل يكون فردا واحدا .

ب. الإتصالات الجماعية: وهي التي تتم بين فرد و جماعة أو بين جماعة و جماعة و يمكن إدراج ضمن هذا النوع من الإتصالات ما يلي:

● الإتصال الجماهيري:⁵

وهو الذي يتم بثه عن طريق وسائل الإتصال الجماهيرية كالراديو والتلفزيون والصحف والمجلات وكتب الثقافة والمعارض والمهرجانات .

وكلمة جماهيري تشير إلى مجموعات كبيرة من الناس تأتي من مختلف الطبقات الاجتماعية، تتضمن هذه المجموعة أفرادا يختلفون في مراكزهم ومهنتهم و ثقافتهم ويتميز الإتصال الجماهيري بالخصائص التالية :

¹ صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة ، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص208.

² زكي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص235.

³ فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2010، ص8.

⁴ محمد الدبس السردى، الإتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص153.

⁵ محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة ، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، مصر، 2004، ص112.

- يعتمد الإتصال الجماهيري في خطوة بث الرسائل الاتصالية على وسائل الإتصال بالجماهير كالصحف و الراديو والتلفزيون والسينما والكتب والملصقات وغيرها من الوسائل التي تتصف بعدم الصلة المباشرة بين المرسل وجمهور المستقبلين.

- تتم معظم عمليات الإتصال الجماهيري من طرف واحد حيث يفتقر إلى رجوع الصدى الفوري أو المباشر.
- يتأثر الإتصال الجماهيري بالعنصر الاختياري الذي يتمثل في وجود عدد كبير و متنوع من الوسائل.
- عمليات الإتصال الجماهيري لا تقوم على جهد فردي أو جهد مجموعة صغيرة و إنما تقوم على جهد مؤسسات متكاملة كوسائل الإعلام، ووكالات الأنباء، ومؤسسات الإنتاج و الخدمات و غيرها.
- يتأثر الإتصال الجماهيري بعدة عوامل كالميل و العادات و عضوية الجماعات المختلفة، و هي ما يمكن أن تساعد الإتصال على تدعيم المعتقدات و الاتجاهات السائدة و أن تجعله تحت ظروف معينة وسيلة أساسية للتغيير الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي.

• الإتصال التنظيمي:¹

هو ذلك النوع الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجوع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

4- الإتصالات حسب نوع الرسالة: وفق هذا الأساس يمكن أن نجد الأنواع التالية من الاتصالات:²

أ. الإتصالات الشفوية:

عادة ما تأخذ الإتصالات الشفوية شكل إتصالات وجها لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو إجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها، في إطار هذا النوع نستخدم الكلمات الشفوية لنقل المعاني والأفكار المراد إيصالها للمرؤوسين، إن ميزة الإتصالات الشفوية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية من خلال الأسئلة و الإستفسارات و الحوار.

ب. الإتصالات المكتوبة:

ضمن هذا النوع يتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غير ذلك، و أهم المشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر، كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وحتى الرسائل الإلكترونية، تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب، وبالمقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الإتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأن و استحضار كافة المعلومات المراد إرسالها كذلك إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة ومن ثم الإجابة عليها بوضوح.

¹، محمود يوسف مصطفى عبده، مرجع سبق ذكره، ص113.

²، صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص494.

ج. الإتصالات غير اللفظية:

يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية ، وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الإتصال، وهي عبارة عن إتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات و إيماءات ونبرات الصوت ، ويبدو أنه خلال الإتصال وجها لوجه فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة لمختلف المواقف فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم موافقة لكن بشكل مؤدب.

المطلب الثالث: وظائف الإتصال.

هناك عدة تصنيفات لوظائف الإتصال نجد منها:¹

التقسيم الأول: من وجه نظر المرسل و المستقبل.

من وجه نظر المرسل تتمثل وظائف الإتصال فيما يلي:

1. نقل الفكرة.
2. التعليم.
3. الإقناع.
4. الإعلام.
5. الترفيه.

من وجه نظر المستقبل تتمثل وظائف الإتصال فيما يلي:

1. فهم ما يحيط به من أحداث و ظواهر.
2. تعلم مهارات جديدة.
3. الإستمتاع و الهروب من مشاكل الحياة أو الترفيه.
4. الحصول على معلومات جديدة تساعد في إنجاز القرارات الصائبة.

التقسيم الثاني: وهو التقسيم القائم على التحليل اللغوي وبناء على هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف التالية للإتصال:

1. تأكيد العلاقة بين المعاني و الرموز.
2. إضافة معاني جديدة لكلمات معينة فمثلا كلمة " دكتور" قد تعني الطبيب المعالج للمرضى، أو الأشخاص من حملة شهادة الدكتوراه.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص24.

3. إحلال معاني أخرى سبق تعلمها فمثلا تجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الإتصال الجماهيري، إحلال معاني جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التي يعلنون عنها .

4. دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة .

التقسيم الثالث: وهذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الإتصال فيما يلي:

أ- الإتصال كوظيفة رقابية :

إن الوظيفة الأكثر شيوعا للإتصال بالمنظمات هي استخدام الإتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي :

- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة و التي تستخدم لتقييم النتائج.

- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفعالية .

- توفير البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.

- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة، بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

ب- وظائف تثقيفية: من خلالها يهدف الإتصال إلى تزويد الناس بالثقافة.

ج- وظائف تعليمية: حيث يساهم الإتصال في نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل.

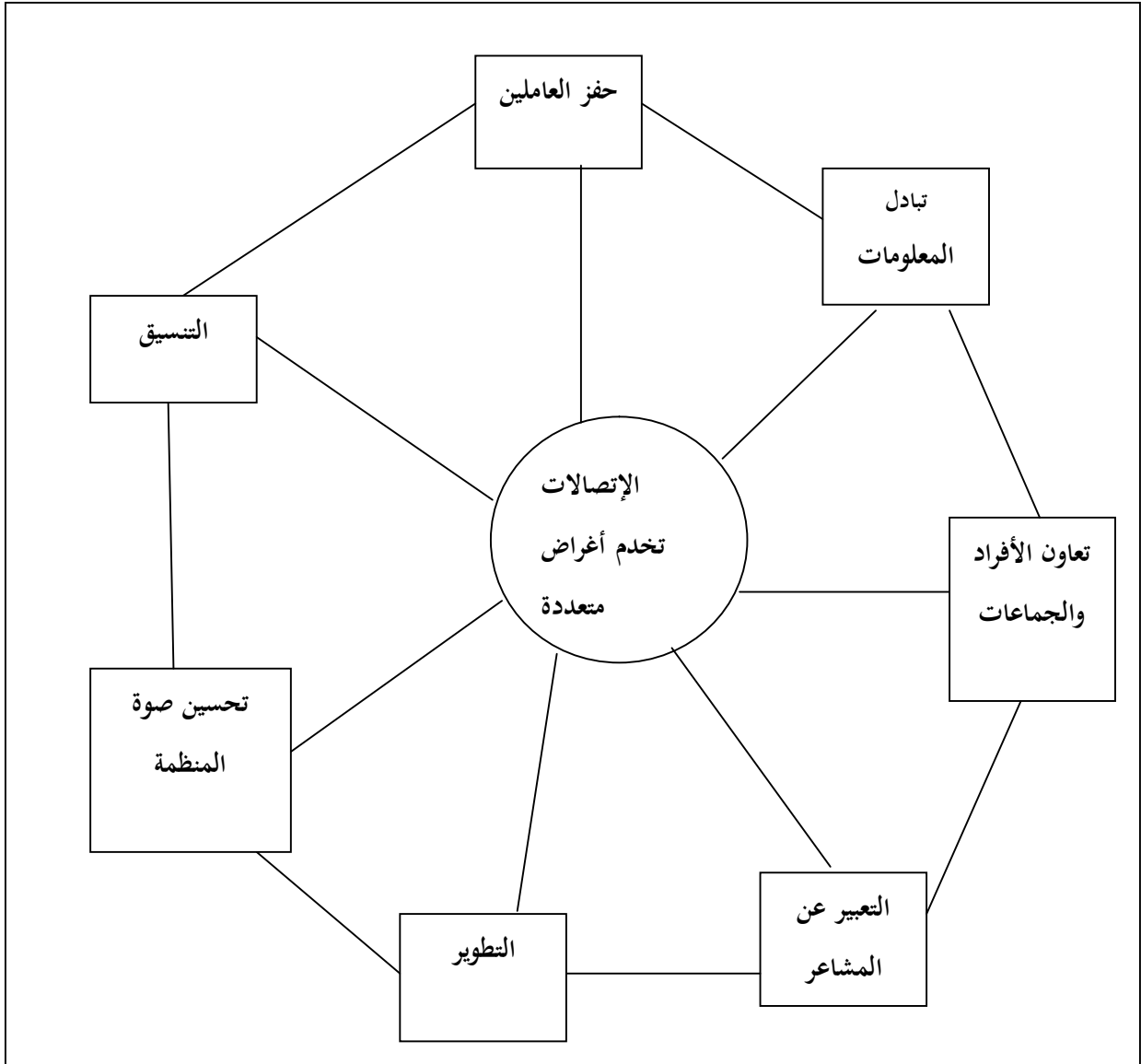
د- وظائف إجتماعية: وهنا يساهم الإتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة في توحيد الأفكار والإتجاهات .

هـ- وظيفة سياسية : حيث يساهم الإتصال في تشكيل الرأي العام وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

و- وظائف دينية : من خلال مساهمة الإتصال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية .

و خلاصة القول فإن للإتصالات أغراض متعددة يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أغراض الإتصال.



(المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص28).

من خلال هذا المبحث يمكن القول أن عملية الإتصال مهما كان نوعها فإنها تعد ذات أهمية أساسية في نقل وتبادل المعلومات، وحتى تسير هذه العملية بالشكل المناسب والصحيح فلا بد من توفر كافة عناصر الإتصال. ولفهم أكثر لهذه العملية سنتطرق إلى نماذج، شبكات ووسائل الإتصال من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثاني: نماذج ، شبكات ووسائل الإتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر أو المرسل إلى الجهة المستهدفة أو المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضا واحدا وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهمه واستيعابه بالشكل الذي يجعل المستلم قادرا على اتخاذ قرار أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل ويسعى إلى إبلاغه أي تحقيق أهداف الإتصال.

والواقع أن هنالك العديد من النماذج و الشبكات الخاصة بالإتصال والتي نجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة سواء على النطاق الفردي أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها.

وستتناول من خلال هذا المبحث نماذج و شبكات الإتصال و مختلف وسائله.

المطلب الأول: نماذج الإتصال

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الإتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها، والنموذج لا غنى عنه لفهم العمليات المعقدة مثل عملية الإتصال إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية والعلاقات فيما بينها وستتطرق إلى بعض النماذج وأكثرها انتشارا.

1 - نموذج ولبور شرام:¹

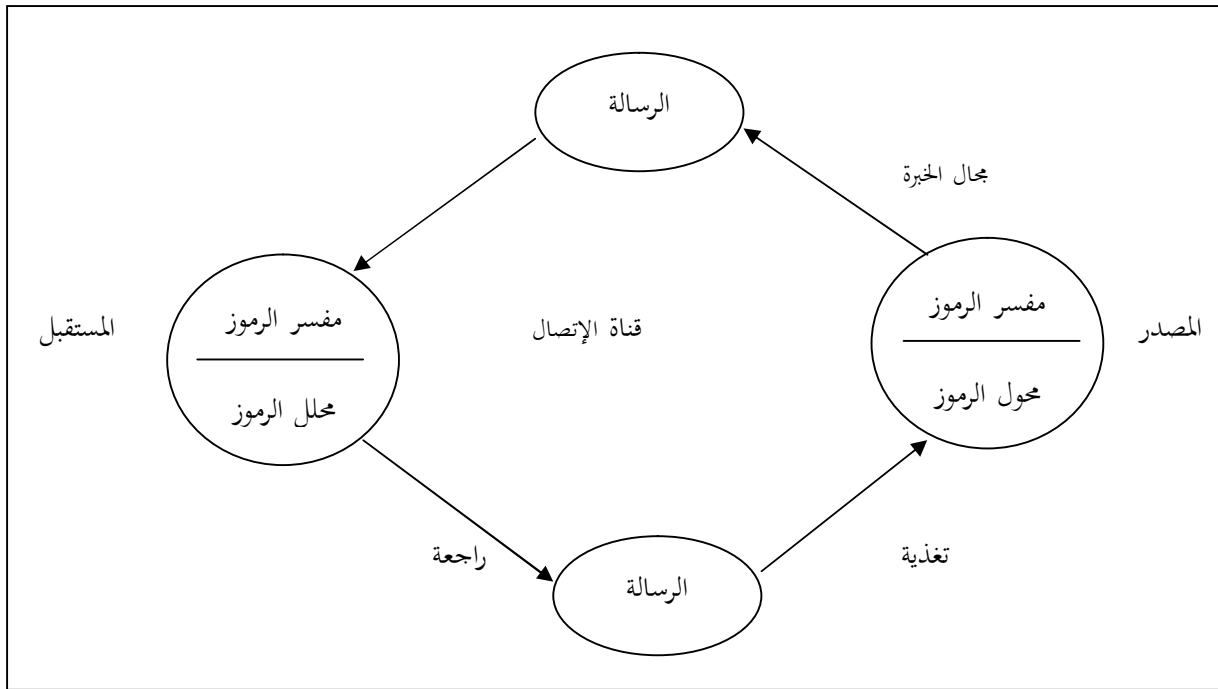
في عام 1954 نشر (ولبور شرام) موضوعا بعنوان : كيف يعمل الإتصال، قدم فيه نماذج عن ديناميكية عملية الإتصال، وقال شرام في وصفه لنموذجه يمكن أن يكون المصدر فردا (يتحدث أو يكتب أو يشير) ويمكن أن يكون هيئة (كجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي) وتكون الرسالة في شكل حبر على الورق أو موجات صوتية في الهواء، أو ترددات في تيار كهربائي أو إشارة باليد، أو أية إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخصا يستمع أو يشاهد أو يقرأ، وقد يكون عضوا في مجموعة يشترك في مناقشة، أو مستمعا في محاضرة، أو جمهورا يشاهد مباراة كرة أو مظاهرة أو يكون عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهورا، مثل قارئ الجريدة أو مشاهدة التلفزيون.

وقد أضاف (شرام) في نموذجه مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قدمها المصدر، وقد خلص إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة، وخلفيات مشتركة وثقافة مشتركة وما إلى ذلك ، فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا، وقد اقترح (شرام) أهمية التغذية الراجعة حيث نخبرنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا.

¹. محمد اللبس السرددي، مرجع سبق ذكره، ص108.

تتلخص العناصر الرئيسية لنماذج عملية الإتصال عند (شرام) فيما يلي:

- المصدر أو المرمرز.
 - المستقبل أو محلل الرموز.
 - الإشارة.
 - الهدف.
 - مجال الخبرة أو الإطار المرجعي.
- الشكل رقم (3): نموذج شرام.



(المصدر: محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص109).

2- نموذج شانون و ويفر¹:

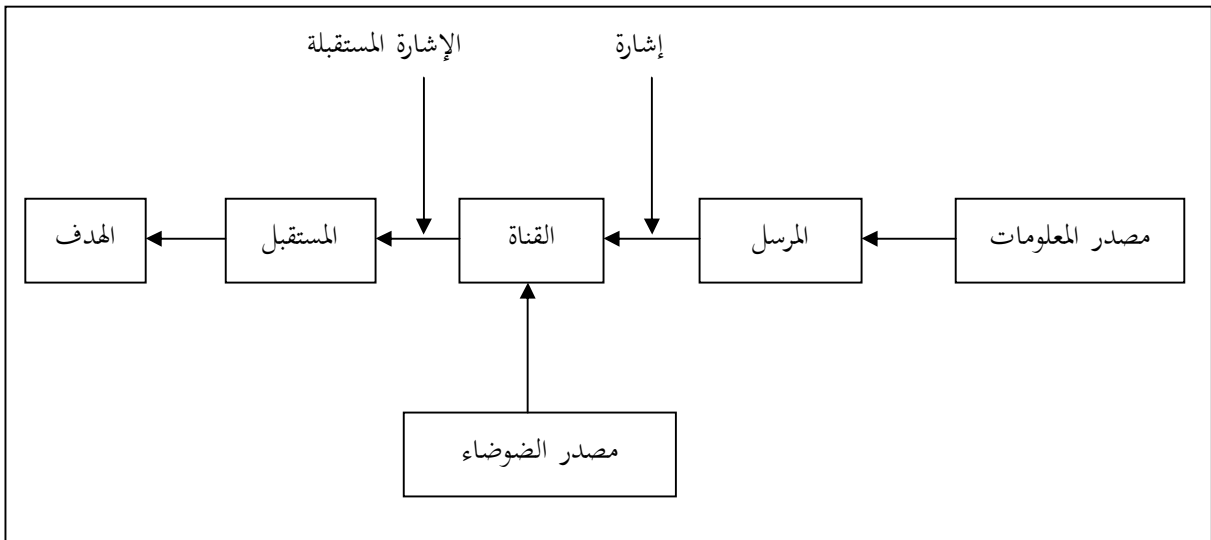
في عام 1964 نشر (شانون) نتائج البحث الذي أجراه لشركة (بيل) للهاتف، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج (شانون - ويفر) للإتصال وقد وصف (شانون) و (ويفر) الإتصال من خلال 06 عناصر رئيسية هي:

- مصدر المعلومات.

¹ ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص260.

- المرسل.
- القناة أو الوسيلة.
- المستقبل.
- الهدف.
- مصدر الضوضاء.

الشكل رقم (4) : نموذج شانون و ويفر.



(المصدر: ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص161).

يعد نموذج (شانون - ويفر) من أكثر نماذج الإتصال شهرة، وقد أدخل شانون و زميله مصطلح (ضوضاء) ليرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، كالتشويش في جهاز الراديو، أو صفحات الجريدة غير الواضحة.

3- أفكار مدرسة " بالو ألتو ":

ظهرت مدرسة " بالو ألتو" بسان فرانسيسكو، من روادها (والز لاويتش) و (دون جاكسون)، كانت فكرتهم ترفض بأن يكون نموذج شانون مناسباً للعلوم الإجتماعية نظراً لخصائصه التقنية ، و حاولوا الوصول إلى نظرية أكثر عمومية، إذ لا يمكن أن نعيش بلا اتصال وكل فرد يعيش على مجموعة من قواعد للسلوك يستعملها حتماً في إتصالاته سواء كان مرسل أو مستقبلاً مهما كانت وسيلة الإتصال ، ويمكن اعتبار هذه الفكرة صحيحة إلى حد ما باعتبار أن

نموذج شانون نموذج تقني لا يستجيب لخصائص الإتصال الإنساني فالناس حين يتصلون فإنهم يؤثرون في بعضهم البعض ويتبادلون في نفس الوقت رموزا كثيرة، ويضيفون عليها خصائصهم الثقافية وخصائصهم النفسية و الوجدانية وهذا ما تخلو منه الإتصالات التي تركز على الجوانب التقنية فقط التي تتضمن عناصر المرسل والمرسل إليه والوسيلة.¹

ومن المبادئ الرئيسية " لبالو ألتو" نجد ما يلي:²

- 1- مبدأ الحتمية: ومعناه أنه ليس بوسعنا عدم الإتصال .
- 2- الغيرية: الإتصال ذهاب نحو الغير، أي أن الإتصال لا يمكن أن يكون أحادي الجانب بل يتم ما بين الأفراد.
- 3- الشمولية: بمعنى الإتصال هو محتوى و علاقة و سياق ، فالمحتوى هو المعلومة أما السياق فهو يأتي بعناصر إضافية من شأنها تأكيد أو نفي الرسالة .
- 4- الملائمة: بمعنى يجب البحث عن الترابط بين العناصر التي تشكل عملية الإتصال، فمثلا لا يمكننا تبليغ و توصيل نفس الرسالة بنفس الطريقة للجميع، فمهمة القائم بالإتصال دائما هي معرفة أن عليه التركيز على طريقة الإتصال المقصودة .
- 5- الزمنية : الإتصال مسألة وقت و زمن فالرغبة في الإتصال مثل تكوين علاقة ما ، فكل علاقة تحتاج إلى الوقت .
- 6- التفاعل: ينتج عن عملية الإتصال تفاعلات و ردود أفعال ، إذ تستند عملية الإتصال على الرسالة الموجهة ورد الفعل .
- 7- التوقع: لا يمكن تفادي ردود الأفعال فهي تدخل ضمن عملية الإتصال، ويجب أن نتوقع ردود الأفعال و التنبؤ بإستراتيجيات للإجابة.

المطلب الثاني: شبكات الإتصال

تعتبر الشبكة تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات وقد يستعمل العاملون في المنظمات أنواعا عدة من شبكات الإتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الإتصال تقوم على تخطيط مسبق، وقد تم استخلاص هذه الشبكات من الملاحظات الميدانية أولا ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المسيرين و الباحثون في آن واحد، ويمكن حصر أنواع شبكات الإتصال فيما يلي:

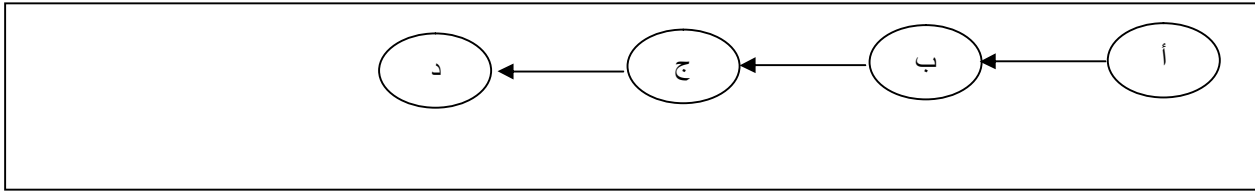
¹ ناصر قاسيمي ، الإتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011، ص54.

² .Thebault marc, les 9 principes fondamentaux de la communication publique, [http : // thebaultmarc. fr, 08/01/2012.](http://thebaultmarc.fr/08/01/2012)

1) الشبكة التسلسلية:¹

وهي التي تنتظم على أساس بسيط وهذا الإتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة و عادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فرييس المصلحة لا يستطيع الإتصال بالرئيس مباشرة وإنما عن طريق نائب الرئيس، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الإتصالية طويلة أيضاً، بحيث أن المرتب في الدرجة الأولى لا يستطيع الإتصال بالمرتب في آخرها إلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينهما، حيث أن (أ) لا يستطيع الإتصال مع (هـ) إذا لم تمر الرسالة عبر (ب)، (ج)، (د) ولا يتصل بالموجودين على جانبيه كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم (5) : الإتصال السلسلة



(المصدر: ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره، ص22).

وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد في أثناء العملية الإتصالية بحيث أنها تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية التي تثقل العملية الإتصالية.

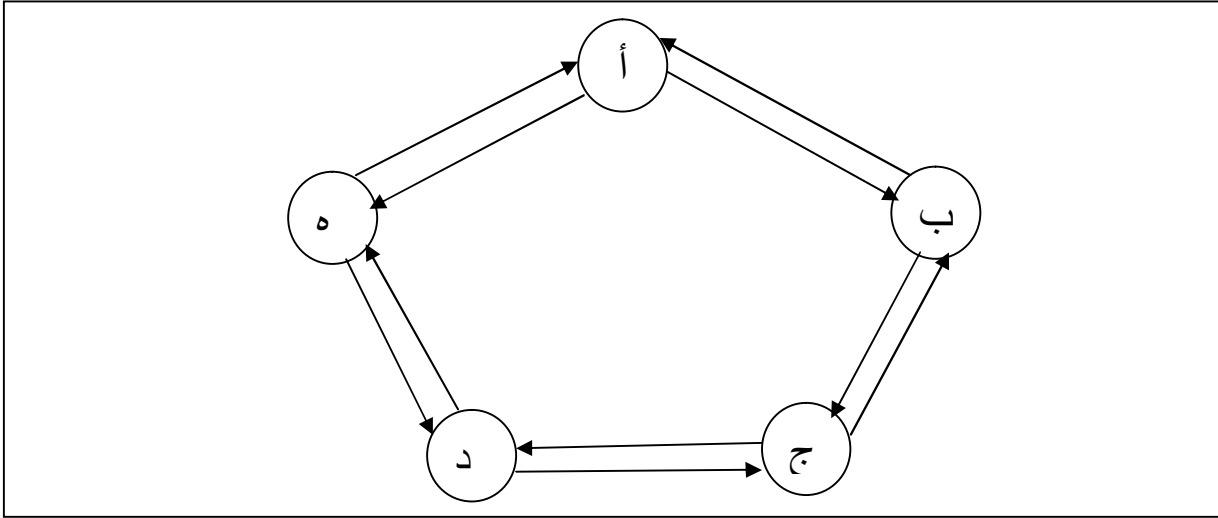
2) الشبكة الدائرية:²

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

¹ ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص22.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن، الطبعة الثالثة ، 2005 ، ص247 .

الشكل رقم (6): شبكة الإتصال الدائرية

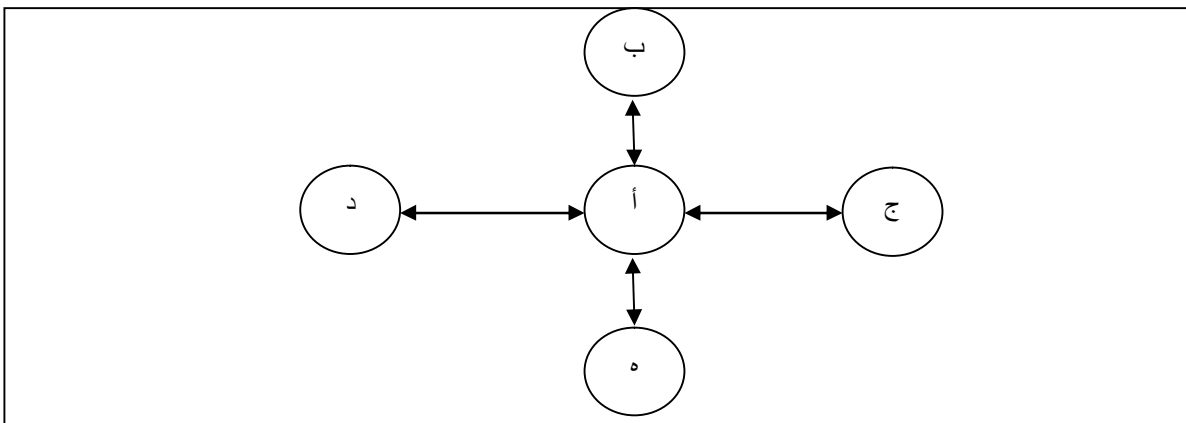


(المصدر: محمد سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 247).

(3) شبكة العجلة أو الإتصال المركزي¹:

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

الشكل رقم (7): شبكة العجلة



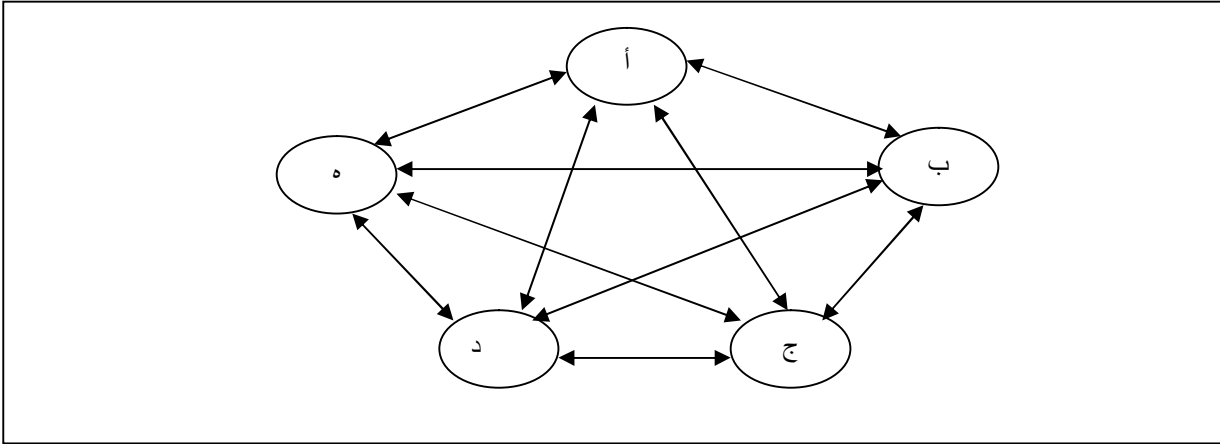
(المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 25).

¹ ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

4) شبكة النجمة:¹

وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الإتصال مع أي شخص آخر و بدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الإتصال.

الشكل رقم (8): شبكة النجمة.

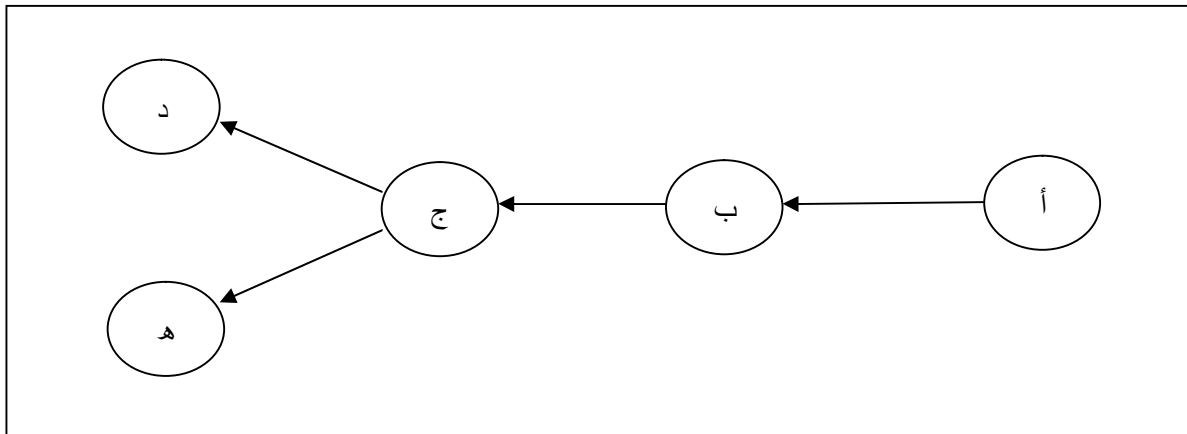


(المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص.218)

5) الشبكة على شكل "Y":²

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

الشكل رقم (9) : شبكة الإتصال على شكل Y.



(المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص.36).

¹محمود سلمان العميان، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص.248.
²ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص.26.

المطلب الثالث: وسائل الإتصال

وسيلة الإتصال هي عنصر من عناصر الإتصال وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الإتصال ومن أهمها:

أ. الوسائل الكتابية:¹

- تشمل الوسائل الكتابية الرسائل والمذكرات والكتيبات والتقارير والنشرات والمطويات والملصقات وغيرها ويفضل استخدام الوسائل المكتوبة في الحالات الآتية:
- إذا كان من الضروري توثيق عملية الإتصال، أي الإحتفاظ بوثيقة (مستند) يثبت ما حدث في الإتصال، وذلك للرجوع إلى الوثيقة عند الحاجة أو لإثبات ما حدث.
- إذا كانت المعلومات التي تتضمنها الرسالة مكثفة وتشمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم البيانية والأشكال وغيرها.
- الإتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الإتصالات الشفوية، لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.
- الوسائل الكتابية تتيح للمرسل والمستقبل وقتاً أكبر لتخطيط الرسالة وقراءتها ومراجعتها حتى يتفهمها المستقبل.
- الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة.

ب. الوسائل الشفوية:²

- يتحقق أسلوب الإتصال الشفوي بوسائل مختلفة أهمها: المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية الدورية أو الطارئة، الزيارات الميدانية والمحاضرات والمذيع.

ج. الوسائل التصويرية:³

- يتم استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد نقلها، ويتحقق بعدة وسائل من أهمها: التلفزيون والسينما، الإنترنت، والصور التي تنتشر في الصحف والمجلات والملصقات ولوحات الإعلان.
- بالإضافة إلى الوسائل السابقة هناك قنوات أخرى للإتصال تتمثل في الإشارات مثل تعابير الوجه و حركة اليدين والعينين وطريقة الكلام والجلوس أي ما يسمى بلغة الجسم.
- ويعتمد اختيار الوسيلة على عوامل أهمها: هدف الرسالة، موضوع الرسالة، نوع المستقبل، تكلفة إرسال الرسالة عامل الوقت ورغبات الشخص المرسل.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر و التوزيع،الأرن، 2006، ص 282.

² محمد أبو سمره ، الإتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000، ص73.

³ المرجع نفسه، ص74.

حاولنا التطرق في هذا المبحث إلى أهم نماذج الإتصال والتي على أساسها يتم تقييم سلبيات وإيجابيات كل عملية اتصالية ، كذلك تطرقنا إلى شبكات الإتصال بحيث لا يمكن لأي تنظيم أن يستغني عن أي شبكة مهما كان نوعها ولضمان نقل المعلومات بالشكل المناسب لا بد من الاستخدام الأمثل لوسائل الإتصال أو اختيار الوسيلة الملائمة لنقل الرسالة.

إن الهدف من أي اتصال هو ضمان تطابق المعنى الذي في ذهن المرسل مع المعنى الذي فسرهُ المتلقي ، وهذا ما نطلق عليه الإتصال الفعال ولتحقيقه يتطلب توفر عدة شروط، ولكن بالرغم من فعالية الإتصال قد يتعرض للعديد من المعوقات، وهذا ما سنتناوله من خلال المبحث الموالي تحت عنوان فعالية و معوقات الإتصال.

المبحث الثالث: فعالية و معوقات الإتصال

تهدف عملية الإتصال مهما كان نوعها إلى تطابق المعنى الذي في ذهن المرسل مع المعنى الذي فسره المتلقي وهذا لا يتحقق إلا من خلال الإتصال الفعال، وباعتبار الإتصال عملية اجتماعية يمكن أن تعترضها مشكلات وصعوبات، وستتناول من خلال مبحثنا هذا شروط الإتصال الفعال ومعوقاته ومبادئ إنجاح الإتصال نحو اتصال فعال.

المطلب الأول: شروط الإتصال الفعال

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

وانطلاقا من هذا المفهوم، ندرج عددا من التوجيهات التي تضمن فعالية الإتصال:¹

- 1- معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير، فالإتصال الفعال يبدأ بالفهم والإدراك العميقين لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.
- 2- الثقة في مصدر الرسالة، حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.
- 3- أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص الموجه إليه الرسالة (مستقبل الرسالة) ولهذا فإن من الضروري تجنب استعمال الرموز أو العبارات أو المصطلحات الغامضة.
- 4- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة، فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو بعبارات مبهمّة أو غامضة.
- 5- يفضل قدر المستطاع أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا وهذا من شأنه تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة.
- 6- ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.
- 7- ينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق وهما من أهم الركائز التي يجب أن تقوم عليها عملية الإتصال وبدونها لن تتوافر الثقة و التعاون المتبادل بين مرسل الرسالة و مستقبلها.
- 8- يجب عند إجراء الإتصال تأكيد المعاني و المفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى و المضمون، والمفهوم المطلوب سواء تم ذلك عن طريق الإيماءات أو نبرات الصوت أو اختيار كلمات بعينها أو تعبيرات معينة أو غير ذلك من المؤثرات.
- 9- في توجيه الرسالة يجب أن تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب التخاطب يتميز بالدقة، بحيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجه إليه الرسالة.

¹ بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص310.

- 10- يفضل ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية مثل الرسوم التوضيحية أو البيانات أو النماذج لتأييد آراء ووجهات نظر مصدر الرسالة أو لتوضيح فكرة معينة، وهذا من شأنه تثبيت الفكرة في ذهن مستقبل الرسالة.
- 11- يجب أن يقف موجه الرسالة على رد الفعل من جانب مستقبل الرسالة، وبذلك يكتمل الإتصال في الإتجاهين.

المطلب الثاني: معوقات الإتصال

أهم المعوقات المؤثرة في عملية الإتصال تتمثل فيما يلي:¹

- 1- التحويل غير الملائم للرسائل: عادة إن عملية الإتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخزونة في الدماغ والتي سيقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها و فهمها من قبل المستلم، المتصل هنا قد لا يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع و أهداف الرسالة.
- 2- الترجمة الغير ملائمة للرسالة: هذا يعني بأن المستلم أو الصاغي يقوم بترجمة الرسالة كما يراها أو يسمعها، وهنا قد لا يراها بنفس الشكل الذي يراها المرسل.
- 3- الاستخدام الغير مناسب لقنوات الإتصال: الاتصالات غالبا ما تتعطل بسبب اختيار قناة الإتصال الغير ملائمة سواء للأهداف أو للموضوع وكذلك للحضور.
- 4- ضعف الإصغاء: الدراسات أكدت بأن معدل الإصغاء الفعال لدى الإنسان هو بحوالي 25%.
- 5- الحكم على القيمة: المستلم يكون ميال لجعل حكمه على قيمة الرسالة قبل استلام أو قراءة كامل الرسالة.
- 6- ضغط الوقت: وذلك بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالإتصال .
- 7- الكثرة في المعلومات: إن المدراء المشرفون على العمل غالبا ما تصلهم أو يستمدون معلومات كثيرة مما يصعب فهمها و متابعتها.
- 8- الإختلاف في الموقف (الحالة) : غالبا نجد المساعدون غير راغبين في أن يكونوا منفتحين و صريحين في اتصالاتهم مع مشرفيهم الذين يتمتعون بنصيب عال وقوة أكبر ، وكنتيجة لذلك فإن المدراء سوف لا يستلمون معلومات دقيقة.
- 9- المعوقات التكنولوجية: هنا تجدر الإشارة إلى المشاكل الناتجة عن استخدام الأدوات التكنولوجية في الإتصالات مثل الهاتف، الحاسوب، بالإضافة إلى كثرة المعلومات مقارنة بطاقة المتلقي.
- 10- المعوقات البيئية: هنا يجب الإشارة إلى الظروف البيئية المعيقة مثل الأصوات، البرد، الحر، الأماكن المزدحمة... إلخ.
- 11- المعوقات الإقتصادية و الجغرافية : المشاكل المتعلقة بالتكاليف، الأماكن المختلفة أي التباعد و تأثير الوقت على مستلم الرسالة.

¹ . صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص36.

12- المعوقات التنظيمية: هناك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب مثل :

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات يؤدي إلى تشويش الإتصالات.
- مركزية التنظيم تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الإتصالات، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة.

المطلب الثالث : مبادئ إنجاح الإتصال نحو اتصال فعال

هناك نقطة جوهرية تعد دعامة أساسية لإنجاح العملية الإتصالية داخل المنظمات، و تتمثل هذه الدعامة أساسا في ضرورة إيجاد أسلوب تحسين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم وجها لوجه في مختلف مستويات منظمات العمل فالمنظمة لا تنسب في قنواتها الإتصالية مجرد إجراءات ولوائح قانونية، بل هناك جوانب إنسانية يجب مراعاتها ومن المبادئ الأساسية التي يمكن مراعاتها لتأسيس نظام اتصالي جيد ومن ثم الخروج بالنتائج المرغوبة في أداء المنظمة تتمثل فيما يلي:¹

1- ضرورة تسيير عملية الإتصال بما يناسب إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها، وحتى الوصول إلى المرحلة التنفيذية، ومن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة، لأن ذلك قد يكون منفرا أو معيقا للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية.

2- إنشاء إدارة إتصال تتولى المراجعة والمتابعة المستمرة لعمليات الإتصال، وتخفف من حدة المشاكل التنظيمية مثل الصراع التنظيمي، وتأخذ بعين الإعتبار المعلومات الراجعة، و يجب أن تتولى إدارة الإتصالات مشكلة استنباط الطرق والوسائل اللازمة والملائمة لنقل البيانات و المعلومات.

3- من الصعوبة منع الإتصالات غير الرسمية بين الأفراد والجماعات، لذلك يجب على الإدارة العليا إدراك أثر هذا النوع من الإتصال وأهميته وضرورة الاستفادة منه في تحقيق أهداف وغايات كل من المنظمة والأفراد العاملين فيها لأن إغفال هذا الجانب يؤدي إلى حالة من عدم الرضا والتوتر في العلاقات التنظيمية، وللحد من مخاطر الإتصالات غير الرسمية يجب على الإدارة العليا التحرك السريع لمواجهة هذه الظواهر السلوكية بشكل موضوعي، والعمل على إحداث تقارب بين العلاقات غير الرسمية و الرسمية في الجهاز التنظيمي.

4- إدراك أهمية العامل الإنساني و دوره في نظم الإتصالات الفعالة، حيث أن الفرد هو عضو مساهم في الجماعة كما أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين و هي حاجات يشترك فيها كل فرد أي كان موقعه من التنظيم، لذلك نرى ضرورة إعطاء هذا الجانب مكانته المميزة وذلك بتوفير الإطار الترفيهي

¹ بوحنية قوي ، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص72.

والإجتماعي والأنشطة المختلفة الكفيلة بإنجاح العاملين، و ترقية التعامل الإنساني فيما بينهم، بالإضافة إلى تحسين مهارات الإتصال.

5- تحسين مهارات الإتصال المكتوب وذلك باستخدام الجمل البسيطة و المفهومة، وكذا التعابير القصيرة مع ضرورة أن تعطى التوضيحات والأمثلة الداعمة لزيادة الفهم، ويفضل أن تكون الرسالة بشكل جمل قصيرة، كما ينصح باستبعاد الكلمات غير الضرورية واختيار التعابير الشيقة والمثيرة للإنتباه.

6- تحسين مهارات الإتصال الشفهي بتعويد العاملين على المناقشات الشفوية المباشرة، والمشاركة في النقد الشفوي المباشر.

7- اختيار الوسيلة الإتصالية المناسبة للموقف.

8- البحث عن التطوير و الإبداع ، و يكون في التعلم أثناء المواقف الإتصالية المختلفة مما نقوم به وما يفعله الآخرون.

9- التقييم المستمر لنظام الإتصال وذلك بفحص ومراجعة سياسات الإتصال في المنظمة و التأكد من مدى تطابقها مع الواقع ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

و كخلاصة لهذا المبحث يمكن القول رغم الإتصالات الفعالة إلا أن هناك عدة معوقات في طريق الإتصالات الجيدة قد تكون معوقات نفسية، اجتماعية، تنظيمية، تكنولوجية وغيرها من المعوقات التي قد تحد من فعالية الإتصال لذلك يجب توفير الوسائل اللازمة للتغلب عليها وضمان إنجاح عملية الإتصال.

خلاصة الفصل :

يعد الإتصال عنصر أساسي في حياة المنظمة ككل ، إذ أنه العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين الأشخاص في مختلف المجالات و الميادين ، ويتم ذلك بالوسائل المختلفة للإتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو تصويرية .

كما أن عملية الإتصال تتم بعدة طرق، بحيث يتم التخطيط لها مسبقا لتحديد الأهداف الإتصالية أو أشكال الإتصال والوسائل التي يتم الإعتماد عليها في نقل الرسالة و تعيين المستقبلين ، ولكي تكون عملية الإتصال فعالة يجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة ، والإختيار الجيد لنوع الإتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة ، وبذلك التوصل إلى تحسين عملية الإتصال والتقليل الأمكن من معوقاته.

تمهيد:

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في أي تجمع إنساني وفي كل المنظمات مهما كان نوعها، فوجود الأفراد والجماعات في حالة تفاعل مستمر يجعلنا نتوقع حالات الصراع بمختلف أشكاله على المصالح والموارد النادرة داخل المنظمة ، ويلعب الإتصال دور المحرك والمنشط لعمليات الصراع لذا من المهم أن نأخذ في الإعتبار من خلال وظيفة تسيير الصراعات التي تحدثها المنظمة توجيه وتنشيط العملية الإتصالية بحيث تسمح بالتقليل من الصراع بين الأفراد والجماعات، ويمكن تجسيد ذلك من خلال إعداد برنامج ينتهز مختلف المناسبات لجمع العاملين في اجتماعات رسمية وغير رسمية من أجل الشرح والتوجيه وتقريب وجهات النظر وإزالة سوء التفاهم، ومن أجل الصلح وتعميق العلاقات الإجتماعية و علاقات الصداقة.

و يمكن للصراع أن يتخذ صورا كثيرة داخل المنظمة، فقد يكون الصراع منصبا على السلطة، أو قد يكون على المكانة الإجتماعية أو قد يوجه نحو الحصول على نصيب أكبر من المعلومات، ويكون هذا في حالة غياب ذلك التفاعل الإجتماعي و الديناميكي بين الأفراد داخل المنظمة والذي يكون نتيجة غياب شبكة من اتصالات ملائمة، ومن هنا يعتبر الإتصال وسيلة تنسيق فعالة تسمح بفض الصراع وتفكيك حالات التوتر داخل المنظمة، فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار.

وللتعمق أكثر في الموضوع، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: مستويات و مراحل الصراع التنظيمي و الآثار المترتبة عنه.

المبحث الثالث: آليات التعامل مع الصراع التنظيمي ودور الإتصال في إدارته.

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

المنظمة لا تظل في سكون دائم وتوازن مستمر، فهي وإن كانت تنظيماً موجهة نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذا التنظيم لا يبد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف إقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء، وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه وبذلك لا يمكن تجاهلها، وحتى يتم التعامل مع هذا الصراع التنظيمي لا بد من التعرف على مفهومه وأسبابه، وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المبحث .

المطلب الأول: تعريف الصراع وتطوره.

اهتم بموضوع الصراع كثيراً من علماء النفس وعلماء الاجتماع والإدارة على اختلاف مدارسهم الفكرية، لأن الصراع ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع، سواء كان هذا الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات، وفيما يلي سنورد بعض تعريفاته:

1- الصراع لغة:

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

2- الصراع اصطلاحاً:

تعريف الصراع من الناحية الاصطلاحية لا يوجد تعريف محدد متفق بين جميع الكتاب وأصحاب المدارس الفكرية وأصحاب الفكر الواحد.

- عرف "كوسر" الصراع بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة".²
- عرفه "سميث" بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".³
- عرف "زيمل" الصراع على أنه: "أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع".⁴

ومهما يكن من أمر اختلاف العلماء حول معنى الصراع فإن هناك قدراً مشتركاً بينهم، يتمثل في اعتبار الصراع موقفاً تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينهما، مما يدفعهم إلى القيام بسلوك معين لمواجهة.

¹ محمود سلمان العميان، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 363.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 363.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والالتزام وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 18.

⁴ نفس المرجع، ص 19.

والصراع بهذا المعنى يمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف.

وموضوع الصراع تم تناوله من وجهة نظر مختلفة للمدارس الإدارية حيث مر مفهوم الصراع بثلاث مراحل هي:

(1) المدرسة التقليدية:¹

يرى أنصار النظرة التقليدية للصراع أنه ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها لأنه نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، فالصراع من المنظور البيروقراطي يمثل ظاهرة خلل إداري فإذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانياً وكان نظام الجدارة هو ما يحكم ممارسات الإختيار و الترقية، فإن ظهور الصراعات أمر سلبي لا مبرر له ولكن ولأن الصراع أمر طبيعي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد وفي المجتمعات المختلفة، فإن التمسك بالنظرة التقليدية يعيق عملية حل الصراع بشكل إيجابي كما تتجاهل هذه النظرة للصراع ما يترتب على مقاومة بروز الصراعات من أمور مثل إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير، قد يكون مدمرا نفسيا أكثر مما لو كان ظاهرا وكلما طال كبت الصراع وتجاهل وجوده كانت النتائج أسوأ، ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم وتوضيح المشاكل المسببة للصراع.

(2) المدرسة السلوكية:²

تعد وجهة نظر المدرسة السلوكية للصراع تطورا للنظرية التقليدية فترى أنه أمر حتمي وطبيعي في المنظمة وهو بذلك أمر واقعي وقد يكون حيويا أو إيجابيا في المنظمة ، حيث إن وجوده يمنع سيطرة أفكار معينة ، والصراع لا يمكن تجنبه وهو انعكاس للتغيير، ويمكن للإدارة توظيفه وتوجيهه والإفادة من معطياته، والصراع في حده الأدنى يعد ضروريا ولا مفر منه وهو لا يشكل شيئا مخيفا .

(3) المدرسة الحديثة (النظرة التفاعلية للصراع):³

ينظر للصراع من وجهة النظر التفاعلية على أنه عند مستوى معين ليس مقبولا فقط، وإنما قد يكون شرطا ضروريا لاستفزاز التنظيم واستثارته إيجابيا للبحث الدائم عن التطور، فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع، بل لابد من إيجادها إن لم تكن موجودة، فالصراع يوجد نوعا من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الإهتمام وحب الإستطلاع ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف، ويرى الفيلسوف الألماني "هيجل" أن التناقضات

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008، ص355.
² بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، دار القيم للنشر و التوزيع، الكويت، الطبعة السادسة، 1977، ص286.
³ محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع أعلاه ، ص356.

والصراعات هي الآلية التي تتقدم المجتمعات من خلالها، فظهور فكرة معينة ونقيضها والصراع بينهما يؤدي إلى فكرة ثالثة جديدة وهي خلاصة التفاعل بين الفكرتين، أما إذا كانت أفكار جميع العاملين داخل التنظيم على وتيرة واحدة ، فهذا يعني أن ثقافة الركود ستسود.

المطلب الثاني: تعريف و أهمية الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي شيء محتوم في المنظمة ولا يمكن تجنبه وأن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود ويؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وفي الحالة المعاكسة فإن وجوده بدرجة عالية ضار بالمنظمة وبأفرادها وهياكلها.

وفي ما يلي سنورد بعض التعاريف للصراع التنظيمي وفيما تتمثل أهميته بالنسبة للمنظمة.

الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي

لقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم، وانطلاقاً من هذا الاختلاف يمكن تقديم التعاريف التالية:

- يرى " DUNCAN " بأن الصراع التنظيمي هو "حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات فهو صورة من صور العداة والرغبة في الإضرار".¹
- يعرفه " BOULDING " بأنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل"².
- يعرف " MARCH and SIMON " الصراع التنظيمي بأنه " اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل"³.
- يعرف " STANLEY AND PAUL " الصراع التنظيمي على أنه " سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم"⁴.

ومن جملة التعاريف المقدمة يمكن أن نستنتج بأن الصراع التنظيمي هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

¹ بسامية فتحي عفيفي، كامليا يوسف الجنائني، الإبتهاات الحديثة في السلوك الإداري ، دار حورش للنشر و التوزيع، مصر ، 2002، ص335 .

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ،الأردن، 2002، ص295.

³ محمود سلمان العميان، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره ، ص363.

⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الخامسة ، 2009 ، ص258.

الفرع الثاني: أهمية الصراع التنظيمي

يمكن أن نميز أهمية الصراع التنظيمي في النقاط التالية¹:

1- الصراع أداة للتكيف و البقاء :

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

2- الصراع أداة لتطوير و تحفيز قدرات المدير:

تعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته.

3- الصراع أداة للإبداع :

عندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق تعاني المنظمة جمود في الأداء، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع قد يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

و نظرا لأهمية الصراع التنظيمي وضرورة وجوده داخل المنظمة، فقد تلجأ إدارة المنظمة إلى استشارة وتنشيط الصراع الإيجابي عند ملاحظة اختفائه ، وذلك بإتباع الوسائل التالية²:

- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز.

- تعيين موظفين بخبرات وقيم مختلفة، إذ يشكل ذلك أيضا وسيلة لاستشارة التنافس وتغيير أنماط العمل.

- تمرير بعض الرسائل العامة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء، إن من شأن ذلك استشارة إيجابية للصراع و وسيلة لتحسين الأداء لتبرير ضرورة البقاء، وإثبات الفعالية و الأهمية.

¹.أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة،مجلة الإدارة و الإقتصاد،العدد 69،، الجزائر،2008،ص80.

².محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، مرجع سبق ذكره،ص366.

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

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

أ- أسباب تنظيمية:¹

1- نمط إتخاذ القرارات بالمشاركة :

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

2- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم و تفاوت المراكز الإجتماعية للعاملين :

إن تعدد الأقسام والوحدات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، و وجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم مما يؤدي إلى احتمالية بروز الصراعات ويتبع ذلك أيضا تفاوت الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم والترقيع مثل اختلاف سنوات الخدمة والعمر والتعليم فهذا يؤدي إلى التناقضات.

3- عدم وجود تقنين واضح للأدوار و المهام:

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل وسيلة واضحة، دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات، وبالتالي فإن عدم وجود تقنين لكثير من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات و الأولويات.

4- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء و تحديد المكافآت :

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

5- تعدد المستويات الإدارية :

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

¹ .، محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص364.

6- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية و العاملين فيها:

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

7- محدودية الموارد و ضرورة التشارك في اقتسامها :

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

ب- الأسباب الشخصية:

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات، ولكن الأسباب تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد و اتجاههم ومن تلك الأسباب ما يلي:¹

- إن الصراع عادة ما ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد أو تعارض المصالح وتضاربها.
- التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين، فالفرد عادة ما يهتم لماذا يتصرف الآخرون هكذا؟.
- الخطأ في الإتصال، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا ما يكون هداما وليس بناء، فيكون رد فعل الفرد اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى كثير من الخلافات والصراعات.
- من الأسباب الشخصية للصراع أيضا عدم الثقة، فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات و الصراعات.
- السمات الشخصية، فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.

بعد هذا العرض لموضوع الصراع التنظيمي من حيث تعريف الصراع وتطوره وكذلك تعريف الصراع التنظيمي وأهميته بالنسبة للمنظمة والأسباب المؤدية إليه، نستخلص بأنه يجب الإهتمام بالصراع مهما كانت أسبابه وخاصة أن الكثيرين يعتبرون أن الصراع ظاهرة غير عادية يجب القضاء عليها، وهذا غير ممكن من الناحية العلمية لأن التناقضات ظاهرة إنسانية على مختلف المستويات.

و يمر الصراع التنظيمي على اختلاف المستويات بعدة مراحل أساسية لينتج عنه في النهاية آثار إيجابية وأخرى سلبية كما سيوضحه المبحث الموالي تحت عنوان مستويات و مراحل الصراع التنظيمي و الآثار المترتبة عليه.

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

المبحث الثاني: مستويات ومراحل الصراع التنظيمي و الآثار المترتبة عنه

تواجه المنظمة عدة صراعات قد تكون محصلة لصراع الأفراد مع أنفسهم أو مع بعضهم البعض، أو بين الجماعات داخلها، أو بينها وبين غيرها من المنظمات سواء في مجال تخصصها أو ترتبط معها بأي علاقة ترتب عنها تباين في الأهداف والمصالح والموارد.

و سنعرض في هذا المبحث مستويات الصراع التنظيمي، مراحل والآثار المترتبة عنه.

المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي.

يمكن تقسيم الصراع حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية هي:¹

أ- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث يمكن تحقيقها معا، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

1- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها وبأخذ إحدى الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين، وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا.

- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي، وينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل.

- الصراع بين هدفين سلبيين، وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما.

2- صراع الدور:

يمكن التمييز بين الحالات التالية لصراع الدور:

- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

- القيام بدورين في آن واحد.

¹ محمود سلمان العميان، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 367.

- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

ب- الصراع على مستوى الأفراد :

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة.

ج- الصراع على مستوى الجماعات :

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

• الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

• الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

د- الصراع على مستوى المنظمات :

إن الصراعات ليست مقتصره على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها.

المطلب الثاني: مراحل الصراع

يوجد عدد من النماذج التي تفسر كيف يحدث الصراع التنظيمي سنحاول استعراض أهمها على النحو التالي:

أولاً: مراحل عملية الصراع عند بوندي¹

يرى بوندي أن الصراع يمر بخمس مراحل هي:

¹. محمود سلمان العميان، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 376.

1- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع ، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الإعتدالية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح ، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

4- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الإنسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا و لكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك.

ثانيا: مراحل الصراع عند راهيم RAHIM :

تتمثل مراحل الصراع التي اقترحها راهيم في عدة نقاط هي:¹

¹.عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص224.

1- الوقوف على ظروف ومسببات الصراع : والتي قد تكون:

- سلوكية تتعلق بقيم واتجاهات ومقترحات الأفراد.

- هيكلية تختص بالمسؤوليات الإدارية والتنظيم والسلطة والمسؤولية والإشراف والاختصاصات.

2- حدوث التغييرات السلوكية: والتي يبدو من خلالها تعارض المصالح واختلاف الاتجاهات والقيم فيظهر التباين في السلوك والتصرف لدى الأفراد.

3- تشكيل الهيكل: في هذه المرحلة يأخذ الصراع الشكل الرسمي له فيصرح كل طرف عن متطلباته وأهدافه بوضوح ونقاط اختلافه مع الطرف الآخر.

4- اتخاذ القرار:

يشير اتخاذ القرار إلى مواجهة الصراع بطريقة عملية من وجهة نظر كل طرف سواء اتفق الطرفان أو اختلفا وإن كانت القرارات في معظم الأحيان في هذه المرحلة تعتمد على محاولة التوصل إلى حل الصراع بطريقة ترضي طرفيه.

5- نتائج الصراع: ينتج في هذه المرحلة من وجهة نظر راهيم اتجاه من اثنين:

- **الاتجاه الأول:** تفهم الموقف من قبل الأطراف المتصارعة و التوصل إلى اتفاق يرضي الجميع .

- **الاتجاه الثاني:** إحساس البعض أنه خسر وبالتالي يتكون الصراع الخفي وتستمر دورة الصراع .

ويرى بعض الباحثين أن عملية الصراع تمر بمراحل أربع رئيسية هي:¹

1- مرحلة المعارضة الكامنة:

وهي غير الظاهرة والتي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.

2- مرحلة الإدراك والتشخيص:

وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الإستجابة له بشكل ما، وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

3- مرحلة السلوك:

وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا وإيجابا، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل، أو التمارض، أو الإهمال.

¹ يسامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2009 ، ص162.

4- مرحلة مخرجات الصراع:

وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتعامل معه، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية. ويمكن تصور تدرج مراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة بسوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة إلى مرحلة طرح الأسئلة والتحديات، ومرحلة الهجوم الكلامي، فمرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي وصولاً إلى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر.

المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي

للصراع آثار إيجابية وسلبية تتمثل فيما يلي:

1- الآثار الإيجابية للصراع :

- إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بأن للصراع آثار إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه و هو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساس للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة الخلاقة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:¹
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .
 - يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
 - يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.
 - إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة.
 - يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد.
 - يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
 - يعمل على زيادة الإنتاجية.
 - حل الصراع يفتح طرقاً جديدة للإتصال.
 - يعمل على توضيح القضايا المثار الخلاف عليها.
 - يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص46.

2- الآثار السلبية:

من الآثار السلبية للصراع ما يلي:¹

- أ- إن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهود وبالتالي إلى تحقيق خسائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب إلتئامها في المستقبل .
- ب- غالبا ما ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل جماعة ما الآثار التالية:
 - التفكك و ظهور التكتلات داخل الجماعة.
 - إهمال أهداف الجماعة و التركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة.
- ج- إن أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين جماعتين هو صراع النصر والهزيمة، وهو الصراع الذي تسعى فيه كل جماعة إلى تحقيق النصر في معركة لا يخرج منها إلا فائزا واحدا.

وفي مثل هذه المواقف يأخذ الصراع المراحل التالية:

- تصبح كل مجموعة أكثر ترابطا.
- تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة بغرض تحقيق النصر على الأعداء.
- يتسم سلوك جماعة اتجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.
- تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى وتحاول النيل من سمعتها والحط من قدرتها أمام الآخرين.
- تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.

بعد هذا العرض لمستويات الصراع التنظيمي والآثار المترتبة عليه، نستخلص أنه بالرغم من اختلاف مستويات الصراع التنظيمي سواء كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، فإنه يمكن أن ينشأ و يتطور عبر مراحل يطلق عليها دورة حياة الصراع وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، وقد ينتج عن الصراع آثار إيجابية وأخرى سلبية ، لذلك يجب إدارته و توجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابيا ، وهذا ما سنتناوله من خلال المبحث الموالي تحت عنوان آليات التعامل مع الصراع.

¹. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص348.

المبحث الثالث : آليات التعامل مع الصراع التنظيمي ودور الإتصال في إدارته.

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

وسوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى دور الإتصال في تشخيص الصراع التنظيمي ومختلف الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بالإضافة إلى تقنيات إدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: دور الإتصال في تشخيص الصراع التنظيمي

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

وفي عملية التشخيص يتوجب على إدارة المنظمة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:¹

- ما هو حجم الصراع ؟ - هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟.

- ما هو تأثير عامل الوقت ؟ بمعنى هل الوقت في صالح المنظمة أو لا ؟.

- هل من الأفضل الإنتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات ؟.

والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية للمنظمة:²

- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها .

- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف و الإقتصاد في الوقت .

- قد يتسبب استفحال الصراع و اتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطى مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.

¹حسين بور غدة ، إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 5، الجزائر، 2005، ص146.

²أمل محمود علي العبيدي، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

و هناك مجموعة من وسائل الإتصال التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:¹

1- أنظمة الشكاوي:

تشجع المنظمات المتقدمة عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم فرصا كاملة وعادلة من الإستماع والمناقشة، كما تضمن إعطائهم ردودا على كل التساؤلات و بالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف، وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوي بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة، أو إنصاف الموظف، يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف بالتظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

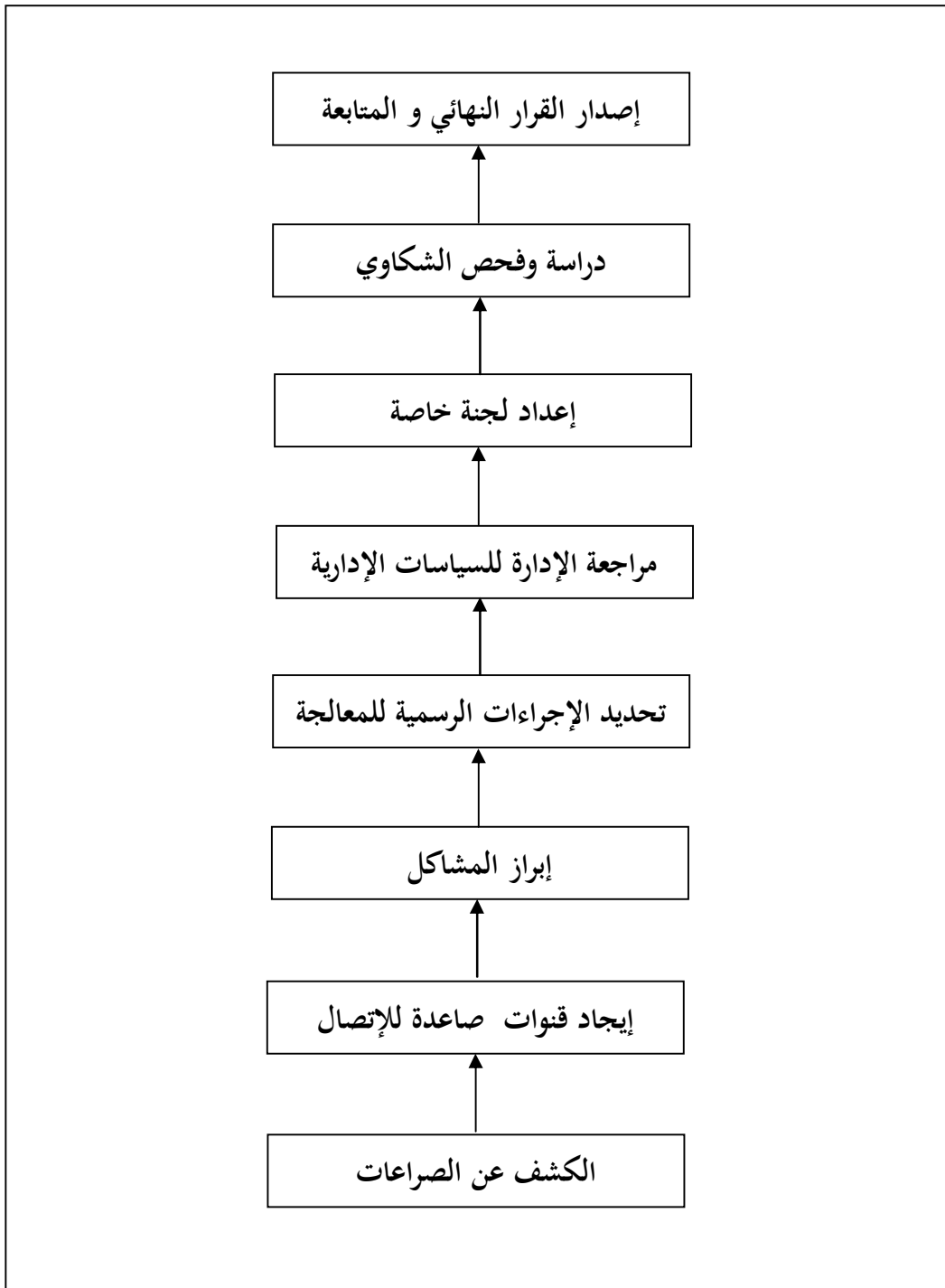
2- أنظمة المقابلات:

تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة لإمتصاص مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة، فتقوم المنظمة بتخصيص موظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد المقابلة و اقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين لحلها.

3- إجراءات البحوث الميدانية و توزيع استمارات الإستقصاء: يتم توزيع الاستمارات على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات .
ويمكن الإستعانة بالشكل التالي الذي يوضح مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها.

¹.زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص242 .

الشكل رقم (10): مراحل الكشف عن الصراعات و معالجتها.



(المصدر: أمل محمود علي العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص84).

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك إستراتيجيات يمكن إتباعها لحل الصراع على مستوى الأفراد و المنظمة.

الفرع الأول: إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد

هناك ثلاث إستراتيجيات يمكن اتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد وهي:¹

1- إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع:

و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها:

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

— تبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

2- إستراتيجية يكسب فيها طرف و يخسر فيها طرف آخر:

وتتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية:

— تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخرين.

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

3- إستراتيجية يكسب فيها الجميع:

و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها:

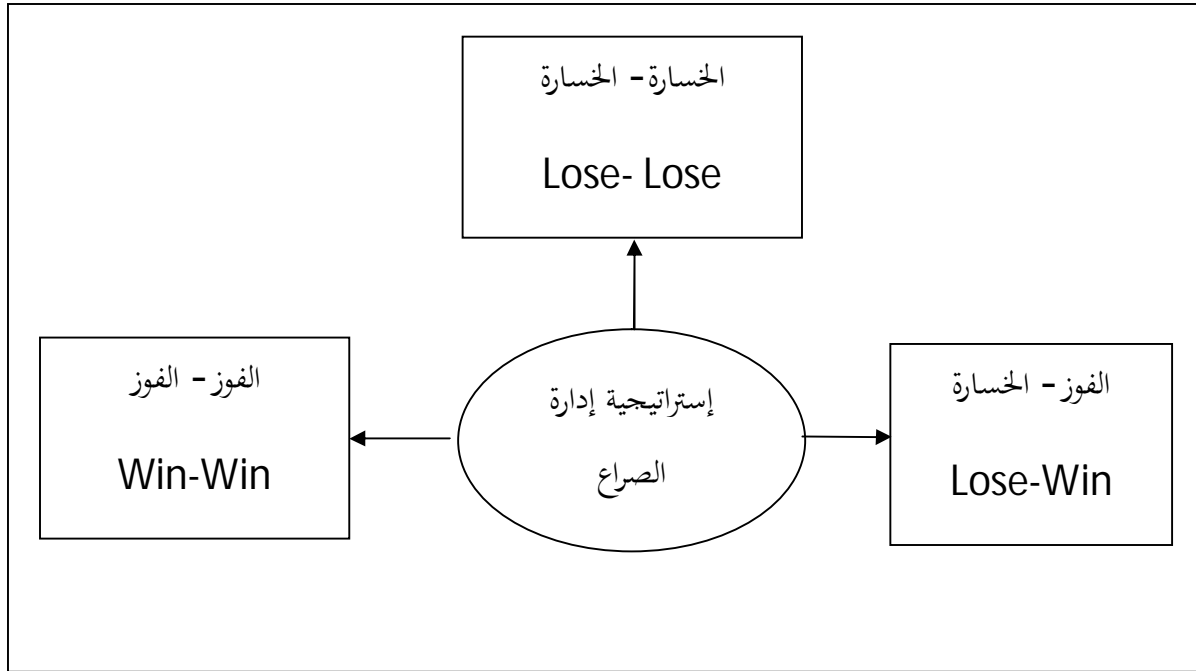
— يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه.

— تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معاً، ويعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتعين الإنتباه إليه.

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي :

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، الطبعة الخامسة ، مرجع سبق ذكره ، ص272.

الشكل رقم (11) : إستراتيجيات حل إدارة الصراع بين الأفراد.



(المصدر: Garrel Michel ,Elbert Norbert ,Hatfieil Robert, " Human Management", 6th ed , Newoyork, 2000, p356).

الفرع الثاني: إستراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة

يمكن تلخيص الإستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بآثاره السلبية على الأداء التنظيمي فيما يلي:

أ- إستراتيجية التجنب:¹

في هذه الإستراتيجية يعتمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر، بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع، في هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب لتجنب الصراعات و تشمل ما يلي:

¹ جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991، ص276.

1- الإهمال:

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

2- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع :

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

3- التفاعل المحدود:

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

ب- إستراتيجية التهذئة:¹

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات .

وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال:

1- التخفيف:

يتم التقليل من شأن نقاط الإختلاف، و إبراز أوجه التوافق و المصالح المشتركة بين أطراف الصراع ، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد.

2- التوفيق:

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

¹.عايدة نخلة، العلوم السلوكية ، دار قباء للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001، ص 447.

ج- إستراتيجية استخدام القوة:¹

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

وفي هذه الإستراتيجية يمكن الإعتماد على أسلوبان أساسيان و هما :

1- تدخل السلطة العليا:

بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ، حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر أطراف الصراع بإنهائه، وإلا سيتم استعمال العقاب، وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوأ من العقاب .

2- إستعمال السياسة:

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

د- إستراتيجية المواجهة:²

يتم فيها إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالإعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع والتركيز عليها وتطبق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب التي تستعمل كطرق المواجهة وتمثل في:

1- تبادل الموظفين:

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

2- الأهداف العليا أهداف مشتركة :

وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق واستمرار المنظمة، لأنه حين يتعلق الأمر ببقاء واستمرار المنظمة، ستصبح الخلافات بسيطة وأقل أهمية.

¹. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الرابعة ، 2004 ، ص260.

². موسى اللوزي ، التطور التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999 ، ص101.

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

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

هـ - إستراتيجية الوساطة :¹

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة حيث يمكن له القيام بدور الوسيط وبالتالي يعمل جاهدا لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع.

و - إستراتيجية التفاوض :²

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تعتمد على التدخل الصريح و المباشر بين الأطراف و دراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية و بذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل الصراعات القائمة.

ي - إستراتيجية التحكيم :³

وهناك نوعان من التحكيم، التحكيم الإختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، والتحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

المطلب الثالث: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي

من التقنيات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراعات ما يلي:⁴

- 1- التأكيد على أولوية الأهداف العليا: إن الحالات التي تؤدي للصراعات هي تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام.
- 2- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.
- 3- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات.
- 4- اعتماد آليات التشاور والإتصال ، والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.
- 5- إيجاد آليات للتظلم على مختلف المستويات، إن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة التي تتزايد في حالة انعدام هذه الوسائل.

¹. سامية فتحي عفيفي ، كاميليا يوسف الجنائني، مرجع سبق ذكره ، ص350.

². محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع ، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر ، 2001، ص199.

³. محمود سلمان العميان ، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص384.

⁴. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الخامسة، مرجع سبق ذكره ، ص276.

- 6- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض، ويقلل التناقض فيما بينهم، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة تفهمهم لبعضهم البعض، ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل.
- 7- توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت، وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم، إن من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة وفي إيجاد حوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام، بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية، فهذا أسلوب يمكن معه تغليب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة.
- 8- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة، فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.
- 9- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المتعارضين، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم، فقد يكون ضروريا نقل مثل هؤلاء الموظفين، أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم قد يكون الاستغناء عن خدماتهم.
- 10- القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضى الوظيفي عند العاملين، والتعرف على المشاكل التي يشكون منها، وما يمكن عمله لمعالجتها.
- 11- الإهتمام بوجود آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات، ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر، مثل اللجان والمجالس بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات المختلفة، ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بأية مشاكل وتتخذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معها وبتفهم الجميع من المعنيين.
- وكخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن الإدارة في المنظمات يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لإدارة وتسوية الصراعات التنظيمية، حيث يقع على عاتقها القيام بالتشخيص الشامل للموقف والبحث والدراسة المدققة والإتصال السليم، حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب، بحيث لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات التنظيمية، وإنما ينبغي إختيار الأسلوب أو الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة.

خلاصة الفصل:

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

ومن بين المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات الإقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة لذلك لابد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يروونه فائدة ومصالحة للجميع بما فيهم المنظمة وبالتالي سيعم التعاون والتكامل بدل التناقض و الصراع الهدام.

ولإدارة الصراعات التنظيمية لابد أولا من إيجاد حلول لصراعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم ونفوسهم، ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولا سيما المتصارعة من أجل خلق ثقافة الحوار والنقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى عرض الجانب النظري في الفصلين السابقين من أساسيات حول الإتصال من خلال الفصل الأول، وإدارة الصراع التنظيمي من خلال الفصل الثاني .

ومن أجل التوضيح أكثر للمفاهيم السابقة، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط بعض المفاهيم التي استعملناها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب "EDIED" بالبويرة .

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهدافها وأهميتها، وكذا تقييم واقع الإتصال و الصراع التنظيمي للمؤسسة .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة EDIED

المؤسسة عبارة عن مجموعة من الهياكل المادية والبشرية ولكل منها محيط إداري مزود بمجموعة من الموارد المالية ويعتمد نجاحها على التسيير الحسن، كما إن الاتصال يساهم بشكل كبير في التسيير الجيد في مختلف نشاطاتها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة¹

أولا: نشأة المؤسسة

تم إنشاء مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة "EDIED" بموجب القرار الوزاري الصادر في 1984/01/01، وهي مسجلة في إطار هيكله المؤسسات منها:

— SONACAT المؤسسة الوطنية للإلكترومنزلية.

— ENC المؤسسة الوطنية للتجارة.

— EDIMEL المؤسسة الوطنية للكهرباء.

ومن ثم أصبحت مؤسسة عمومية محلية، تحت إشراف الولاية، وفي 1995/12/26 تم إصدار قرار باستقلالية المؤسسة من طرف لجنة وزارية، وبعد استقلالها أصبحت تابعة لشركة التسيير والمشاركة الموجود مقرها بالجزائر العاصمة وفي 1996/11/01 تم تعيين المجلس الإداري لها.

ثانيا: الشكل القانوني للمؤسسة

EDIED BOUIR مؤسسة عمومية اقتصادية، ذات أسهم يقدر رأس مالها ب 1600.000,00 دج مقسم إلى 800 سهم، قيمة كل سهم 20.000,00 دج رأس مالها تابع 100% لشركة التسيير والمساهمة، وفي سنة 2008م تم تعديل رأس مال المؤسسة أصبح يقدر ب 2000.000,00 دج، وهذا بعد إعادة تقييم المؤسسة.

ثالثا: التعريف بنشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب، من مقرها الكائن بمنطقة الحظائر بالبويرة إلى باقي أنحاء الولاية.

1. مجال النشاط الاستراتيجي: ويتمثل فيما يلي:

- التجهيزات الإلكترونية.

- التجهيزات المنزلية.

¹. وثائق داخلية من المؤسسة.

- تجهيزات المكاتب.

- لواحق السيارات.

2. النشاطات الثانوية:

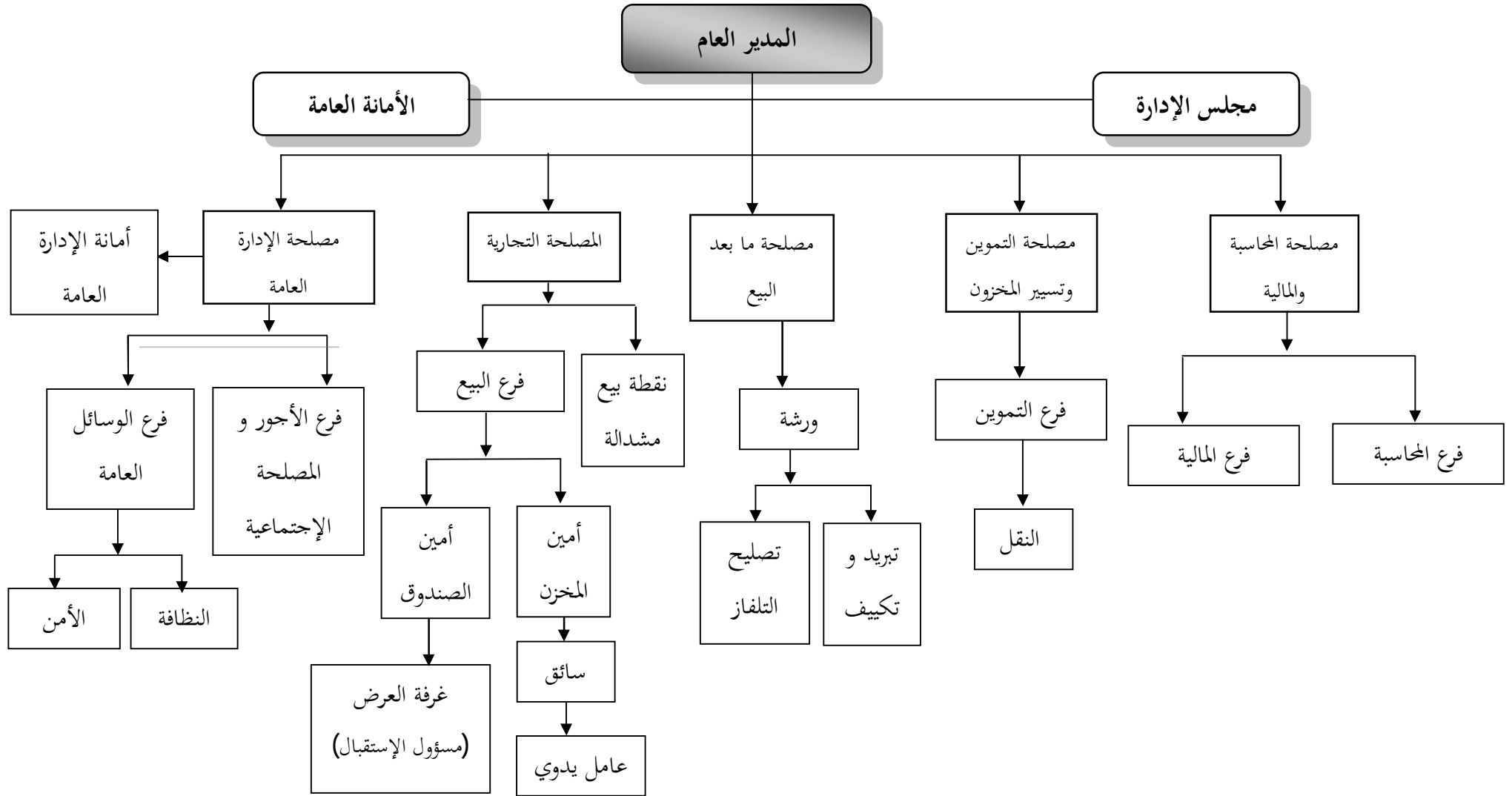
لديها بعض النشاطات الثانوية مثل: خدمات ما بعد البيع، إضافة إلى الصيانة والتصليح، كما لديها فرع في دائرة مشدالة.

3. نقاط البيع: وتمثل في كل من البويرة ومشدالة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED

مؤسسة EDIED لها تنظيم مخصص لأنها مؤسسة صغيرة والمدير العام يلعب الدور الرئيسي لإقامة الاتصالات والارتباطات مباشرة مع كل مستخدم، والهيكل التنظيمي موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



(المصدر: وثائق رسمية خاصة بالمؤسسة.)

والآن سنحاول عرض مفصل للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة¹:

أولا: المديرية العامة.

يتأسسها مدير عام معين من طرف مجلس الإدارة، والإدارة العامة مكلفة بقيادة المؤسسة إلى تحقيق هدفها المنشود من أجل قدر ممكن من الموارد المالية، وذلك بتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة في حدود ولاية البويرة.

1. المدير العام: ويقوم بمجموعة من المهام منها:

- يسهر على التطبيق الجيد لنشاط المؤسسة وقوانينها مع المحافظة على مصالحها.
- يطرح اقتراحات تضمن استمرارية المؤسسة ويقائها في السوق المحلية.
- ضمان التسيير الجيد والاستمرارية للمؤسسة.
- يعمل على ضمان التسيير الجيد والاستمرارية للمؤسسة.

2. أمانة الإدارة: لها عدة مهام منها:

- نشر المعلومات وكتابة المنشورات الداخلية للمؤسسة بعد المصادقة عليها من طرف المدير.
- تعمل تحت الإشراف المباشر للمدير وتعمل كوسيط بين الإدارة العامة ومختلف مصالح المؤسسة.
- ترتيب وحفظ ملفات الإدارة وتدوين مواعيد اجتماعات العمل إضافة إلى نشاطات أخرى.

3. فرع الأجور والمصلحة الاجتماعية: من أهم مهامه

- تهيئة الأجور شهريا طبقا لقرارات المؤسسة وحسب وضعية العامل.
- يقوم باقتطاع الضريبة والضمان الاجتماعي ثم تحويلها إلى مصلحة المالية والمحاسبة.
- متابعة وضعية العمال في حالة المرض، الحالة العائلية، التعويضات.

4. فرع الوسائل العامة: من أهم مهامها:

- القيام بعملية الجرد ومراقبة الوسائل العامة للمؤسسة (مكاتب، أقلام، كراس، بنزين... الخ).
- مكلف بتهيئة مصارف المؤسسة.
- يوفر للمؤسسة كل متطلباتها.

5. مجلس الإدارة:

يتأسسه المدير العام منتخب من طرف أعضاء المجلس وأعضائه دائمون يتم تعيينهم من طرف شركة التسيير والمساهمة، ويعقد هذا المجلس 6 مرات على الأكثر في السنة، ليتابع وضعية المؤسسة والنتائج المحققة قبل نهاية السنة المالية، ويقوم المحاسب بتحضير الميزانية المالية، والتي يتم مراقبتها من طرف محافظ الحسابات الذي يقوم بوضع تقرير في

¹. بالإعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة.

نهاية السنة ويرسله إلى شركة التسيير والمساهمة، وبعدها تعقد جلسة طارئة بالجزائر العاصمة لدراسة ميزانية المؤسسة والنتائج المحققة.

ثانيا: المصلحة التجارية.

تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة تقوم بعدة مهام موزعة كالتالي:

1- رئيس المصلحة التجارية: يقوم بعدة أعمال منها:

- يتابع البيع وينسق مختلف أجهزته ويأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وتدخلات الزبون، وتعليقاته حول السلعة والمؤسسة بصفة عامة.
- يشرف ويتابع مختلف فروع المصلحة ويسهر على التسيير الحسن لها.
- مراقبة العمل جيدا فيما يتعلق بالفواتير قبل تحويلها إلى مصلحة المحاسبة.
- يقوم بتحرير التقارير الشهرية ويتابع مدخلات ومخرجات المخزن.
- منح رخصة الضمان للزبون في حالة وجود عطل أو نقص في السلعة وينسق ذلك مع باقي الفروع (مصلحة التموين)¹.

1. رئيس فرع البيع:

يقوم بتحرير الفاتورة للزبون حسب الطلبية المرغوب فيها، والفاتورة يجب أن تكون واضحة تمثل كافة المعلومات بالزبون مصاحبا بذلك رقم الطلبية، رقم الشيك (إذا تم البيع عن طريق الشيك)، أما إذا تم البيع نقدا يجب إضافة حق الطابع ويتم تجديد الفاتورة بواسطة جهاز الإعلام الآلي².

أما إذا تم البيع عن طريق وصل التسليم فتطبق عليه نفس الخطوات المتبعة في الفاتورة، ويتم نسخ الفاتورة إلى عدة نسخ حيث تسلم نسخة إلى الزبون ونسخة إلى فرع البيع ونسخة إلى فرع المحاسبة وأخرى لأمين المخزن.

2. فرع القبض: توجه إليه كافة مدفوعات المبيعات حسب الفاتورة:

- نقدا (السيولة) .
 - بواسطة صك (شيك) .
 - إلى أجل.
- ثم يتم تحويل هذه المقبوضات إلى البنك (بنك التنمية المحلية BDL) أما الدفع إلى أجل فيتم تسجيله في سجل خاص تابع لفرع القبض.

¹ أنظر الملحق رقم 1 .

² أنظر الملحق رقم 2 .

3. غرفة الاستقبال:

يتم الاستقبال الجيد والتوجيه السليم للزبائن، ويتضمن هذا الاستقبال الشرح الجيد للسلعة وطريقة استعمالها قصد إرضاء الزبون وإقناعه.

4. المسؤول عن المخزون:

يسهر على التسيير الجيد للمخزون من مشتريات ومبيعات، حيث يقوم بتسجيل المشتريات عند دخولها إلى المخزن في وصل الدخول (Bon d'entrée)¹ ويقوم كذلك بتحضير بطاقات المخزون الخاصة بها (Fiche de stock)² من أجل المراقبة الجيدة عند دخولها وخروجها.

ثالثا: مصلحة التموين وتسيير المخزون

تقوم بدراسة شاملة لطلبات الزبائن من جهة وحاجة المؤسسة من جهة أخرى مقارنة بما يطرح من السلع الجديدة والمبتكرة على المستوى الوطني، أي أنها تقوم بتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتكون من:

1. رئيس مصلحة التموين:

- تموين المؤسسة بجميع السلع الموجودة على المستوى الوطني بناء على توقع طلبات الزبائن، والسلع التي تحقق هامش ربح جيد.
- برمجة ومتابعة الشراء و مراقبة مدى مصداقية الوثائق ويحضر التقرير الشهري والسنوي الخاص بمشتريات المؤسسة ومن ثم إرساله إلى مصلحة المالية.
- تسوية وضعية الموردين بدفع مستحقاتهم أو عن طريق الشيك لأجل أو بالتقسيط.

2. فرع التموين:

يسير من طرف رئيس الفرع ويتكون من شخصين، الأول مكلف بإعادة تموين المخزن (شراء واسترجاع السلعة إذا كانت غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها)، بالمفاوضات مع المنتجين فيما يخص السلعة، الكمية، السعر وطرق الدفع. أما الثاني فهو مكلف بالإدارة يقوم بتحرير الفاتورة الخاصة بمشتريات المؤسسة وهو ملزم بمراقبة مواصفات السلعة ومدى توافقها مع الفاتورة، وذلك من خلال الوثائق ويقوم بتحضير وصل المشتريات على أساس الكميات ثم يقوم بإرسالها إلى مصلحة التموين، كما يسهر على السير الحسن لدخول المشتريات لكي لا تكون هناك أية مشاكل مثل: الكسر خصوصا المواد الهشة كالحلاط الكهربائي، وفي الأخير يتم تسجيل كل العمليات في سجل خاص يتضمن كل المعلومات الخاصة ب: التاريخ، رقم الفاتورة، اسم المورد، طريقة الدفع .

¹. أنظر الملحق رقم 3

². أنظر الملحق رقم 4

والسجلات نوعان:

أ- سجل العمليات المدفوعة: تسجل فيه كل العمليات.

ب- سجل العمليات المؤجلة: تسجل فيه حسب التسلسل الأبجدي.

3- فرع تسيير المخزون:

يتمثل دور مسيري المخزن في مراقبة حركة المخزون، والقيام بعملية جرد المخزون بصفة منتظمة مع أمين المخزن من أجل المراقبة الجيدة.

رابعا: مصلحة ما بعد البيع

هي مجموعة النشاطات التي تمكن المؤسسة من مواصلة العمل على أحسن وجه ممكن، حيث تقوم بتصليح العطل قبل نهاية شهادة ضمان الزبون وهذا لإرضائه وضمان له أحسن الخدمات وباستمرار وتتكون من :

1- رئيس فرع ما بعد البيع:

ومن مهام رئيس فرع ما بعد البيع :

- تحضير مخططات الوقاية وضمان تطبيق تعليمات ضمان قطع الغيار مع المؤسسات المتعاقدة معها حول الضمان كمؤسسة ENIEM بشيري وزو، CONDOR ببرج بوعرييج، LEXUS بواد السمار بالجزائر، ومؤخرا أبرمت عقد الضمان مع مؤسسة IRISSAT بسطيف .

- تقديم تقرير للمؤسسات المتعامل معها كل شهر حول الخدمات المقدمة للزبائن مرفقة بكافة المعلومات التي تثبت صحة ذلك.

- يضمن تموين الورشات بقطع الغيار، وتحضير التقرير الشهري والسنوي ثم إرساله إلى المديرية العامة.

2- الصيانة:

تعتبر وظيفة الصيانة الوظيفة التي تسهر على السير الحسن للآلات، ولهذا الغرض توجد بالمؤسسة ورشتين يشرف عليها رئيس الورشة الذي يتابع العمل ويراقب الفواتير المقدمة له من قبل الزبائن الخاصة بالضمان وهي:

- الورشة الإلكترونية: يتم فيها إصلاح العطل في مختلف الأجهزة الإلكترونية مثل: التلفاز، ديمو (رقمي) .

- الورشة الكهرومنزلية (التبريد والتكييف): يتم فيها عملية الإصلاح لعدة أجهزة منها: الثلاجات، مكيفات الهواء.

3- فرع ما بعد البيع لدائرة مشدالة:

تم إنشاء هذا الفرع بدائرة مشدالة بهدف خدمة الزبائن في المنطقة ولكنها أصبحت منطقة بيع فقط وذلك بعد غلقها مؤخرا.

خامسا: مصلحة المالية والمحاسبة

لهذه المصلحة علاقة وظيفية مع كل مركبات المؤسسة، تتكون من أربعة عناصر ممتثلين في إطار سامي وثلاث منفذين ومن مهام رئيسها:

- السهر على تطبيق المحاسبة، ويوقع مع المدير العام جميع الإصدارات الخاصة بالشيكات.
- إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- إعداد الميزانيات التنبؤية للمؤسسة.

وتتفرع هذه المصلحة إلى قسمين أساسيين هما:

1. فرع المحاسبة:

يشرف عليها رئيس مكلف بمحاسبة المصاريف، يقوم بإعداد يومية إضافية للبنك، ويسجل فيها جميع العمليات الخاصة به ترفق كل عملية بوثيقة محاسبية موقعة من مسؤول مصلحة المحاسبة، خصوصا المتعلقة بشراء السلعة والأدوات الخاصة بالمؤسسة، كما يراقب مصاريف المهام ويعمل تحت إشرافه محاسب يسمى أمين الصندوق ولدى هذا الأخير يومية إضافية للصندوق يسجل فيها كل العمليات الخاصة بالصندوق، كما أنه مسؤول عن تسجيل جميع عمليات البيع المسجلة في اليوم.

2- فرع المالية:

يشرف عليها المحاسب الذي يقوم بتسجيل العمليات في اليومية الممتثلة في المشتريات، الراتب، الاستثمارات ومختلف العمليات.

وفيما يلي بين الجدول التالي عدد العمال في المؤسسة:

الجدول رقم (01) عدد عمال المؤسسة وتوزيعهم حسب المصالح.

عدد العمال	المصلحة العامة
10	الإدارة العامة
02	المصلحة المالية
10	المصلحة التجارية
07	خدمات ما بعد البيع
04	التمويل
08	الأمن والحراسة
41	المجموع

(المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.)

المطلب الثالث: أهداف وأهمية المؤسسة

للمؤسسة الاقتصادية أهداف تسعى للوصول إليها، وذلك حسب ميدان نشاطها كما لها أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

يمكن تلخيص الأهداف الأساسية للمؤسسة فيما يلي:

1. تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت تحقيق مستوى أدنى من الربح الذي يرفع رأس مالها.
2. تحقيق طلبات المجتمع: ويتم ذلك من خلال بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي أو الجهوي.
3. ضمان مستوى مقبول من الأجور: باعتبار العمال في المؤسسة المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا.
4. توفير التأمينات للعمال: مثل التأمين الصحي وكذا التقاعد.
5. توسيع نشاطها وإقامة فروع جديدة.
6. تدريب العمال

الفرع الثاني: أهمية المؤسسة

للمؤسسة أهمية كبيرة نذكر منها:

1. لها دور اجتماعي مهم من خلال البيع بالتقسيط .
2. تقوم بعملية التوزيع بالجملة والتوزيع بالتجزئة.
3. لها تشكيلة متنوعة من السلع، تقوم بتجميعها من مصادر متنوعة من مختلف المؤسسات الموجودة على المستوى الوطني.
4. توفرها على خدمات ما بعد البيع .

المبحث الثاني : تقييم واقع الإتصال و الصراع التنظيمي بمؤسسة EDIED

حتى يتم تقييم واقع الإتصال والصراع التنظيمي بمؤسسة EDIED اعتمدنا على طريقة المقابلة ، حيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب .

المطلب الأول : واقع الإتصال و الصراع التنظيمي بالمؤسسة .

المطلب الثاني: تصميم قائمة الأسئلة و طريقة العمل.

المطلب الثالث : إدراج مختلف النتائج المتحصل عليها .

المطلب الأول : واقع الإتصال و الصراع التنظيمي بالمؤسسة .

الفرع الأول: واقع الإتصال بمؤسسة EDIED

يعتبر الإتصال في مؤسسة EDIED ركيزة أساسية ، يتم من خلاله تبادل للمعلومات والرسائل والعواطف وكلما كان الإتصال جيد يسهل على المدير اتخاذ قرارات سليمة و مناسبة تخدم مصالح و أهداف المؤسسة لأنه كلما كان الإتصال فعال يسود الاستقرار داخل المؤسسة .

1- أنواع الإتصال داخل المؤسسة:

المؤسسة تعتمد في اتصالها بين الوظائف داخل المؤسسة على عدة أنواع هي:

أ- الإتصال الصاعد و الذي يكون من الأسفل إلى الأعلى ، و الإتصال النازل الذي يكون من الأعلى إلى الأسفل فكلا النوعين يتمحوران حول الإتصال المباشر الشخصي بالمدير ، فالمدير عند اتصاله بالعاملين فإنه يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم أو عن طريق القيام بتحضير الاجتماعات التي يتم فيها تبادل الأفكار .

ب- الإتصال الأفقي الذي يتم بين العمال للتشاور في بعض المواضيع التي تحدث في المؤسسة أو بعض الاقتراحات التي يرونها مناسبة ، كذلك التحدث عن أمور خارج نطاق العمل أي أمور شخصية .

و نلاحظ أن الصفة الغالبة داخل المؤسسة هي الصفة الغير رسمية في حدود العلاقات ، والإتصال يتم بمختلف أنواعه و في كل الإتجاهات .

2- وسائل الإتصال المتوفرة داخل المؤسسة:

تعتمد المؤسسة في اتصالها على الوسائل التالية :

- أ- لوحة الإعلانات: تمثل لوحة الإعلانات وسيلة لإيصال المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية والإرشادات، والأوامر إلى العاملين فضلا عن مواعيد الدوام والإجازات، وتفويض الصلاحيات .
- ب- الهاتف : يعد الهاتف من الوسائل الإتصالية المهمة التي تستخدمها المؤسسة للإتصال بين مختلف الأقسام ومختلف العاملين داخل المؤسسة وخارجها .
- ج- الأنترنت : يتم استخدام شبكة الأنترنت لنقل البيانات وتستعمل بشكل خاص للبريد الإلكتروني، وكذلك لجمع المعلومات و الحوار مع مختلف المتعاملين مع المؤسسة .
- د- الإجتماعات : يتم عقد اجتماعات دورية لبحث مشكلة معينة أو لنقل وجهة نظر أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه الإجتماعات بين المدير ورؤساء الأقسام، أو بين رؤساء الأقسام و العمال وقد تكون بين المدير و رؤساء الأقسام والعمال .

3- معوقات الاتصال داخل المؤسسة:

من معوقات الإتصال الموجودة في المؤسسة ما يلي :

- وجود عناصر تشويش تقلل من كفاءة الإتصال مثل التحدث مع شخص آخر أثناء نقل الرسالة ، وهذا ما يؤدي إلى عدم تركيز المرسل أثناء التحدث، كذلك صعوبة إدراك بعض العمال كعدم فهم بعض التعليمات خصوصا المنشورة على لوحة الإعلانات .
- عدم وجود نظام معلومات يسهل إنسياب البيانات والمعلومات .
- عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة مثل كتابة الرسالة، بينما يستدعي الموضوع القيام باجتماع للتوضيح أكثر .
- سوء التهوية وضيق المكان هذا ما قد يؤدي بالتأثير على نفسية العامل، وبالتالي قيامه بالتحريف في معنى الرسالة بطريقة تلقائية دون وعي منه .

الفرع الثاني: واقع الصراع التنظيمي بمؤسسة "EDIED"

1- نظرة مؤسسة "EDIED" للصراع التنظيمي:

يمنع القانون الداخلي للمؤسسة من إثارة أي خصومات ومشاجرات والعنف بين العمال و مع الغير في مواقع العمل، وقد تم تصنيف الأخطاء المهنية إلى ثلاث درجات هي :

أ - الأخطاء من الدرجة الأولى:

هي التي تشكل مخالفات فردية أو جماعية للانضباط العام أو للقانون الداخلي وكذلك تشاجر العمال فيما بينهم دون اللجوء إلى العنف.

ب - الأخطاء من الدرجة الثانية :

تمثل المخالفات الفردية أو الجماعية التي يرتكب من خلالها أفعالا عن غفلة أو تهاون أو تكرار أخطاء سابقة.

ج- الأخطاء من الدرجة الثالثة:

تمثل في مخالفات فردية أو جماعية، و هي ترتكب إراديا وعن قصد و يتم اللجوء إلى استخدام العنف ضد أي شخص داخل أماكن العمل والقيام بمشاجرات.

2- مستويات و أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة:

تتعدد مستويات وأسباب الصراع التنظيمي في مؤسسة EDIED بحيث نجد :

أ- صراع بين الأفراد و بين الأقسام : نجد في هذا المستوى صراعات ما بين العمال و ترجع أسبابها إلى التنافس على المناصب، بحيث يسعى الكل إلى شغل مناصب عليا، فالكمل يسعى إلى الترقية وفي بعض الأحيان تكون أسباب شخصية ما بين العمال، ولكن نادرا ما نجدها داخل المؤسسة .

ب- الصراع بين العامل و الإدارة أو المدير: و ذلك عندما يحس العامل أنه مظلوم و أن حقه لم يصله.

ج- الصراع بين المنظمات: خصوصا مع الزبائن و قد ترجع أسبابه إلى تأخير آجال تسديد الديون، أو مشاكل فيما يخص شهادة الضمان، فبعض الزبائن لا يعرفون السلع التي تعوض من طرف المؤسسة.

د- صراع بين الرئيس و المرؤوس في إطار العمل في ما يخص التأخير و الانضباط في العمل .

3- الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي داخل المؤسسة:**أ- الآثار الإيجابية:**

تساهم الإدارة في خلق جو من التنافس من خلال الصراع بين الأقسام أو الأفراد ، و ذلك بنشر إشاعات بين الأقسام من أن قسم أفضل من قسم آخر من أجل تحفيز الأقسام الأخرى لتحسين أدائهم و حدوث تغيير إيجابي ، الأمر الذي يخلق جو حيوي و بذل المزيد من الجهود .

ب- الآثار السلبية :

نظرا لصغر حجم المؤسسة فإنه لا تنجر عن الصراع آثار سلبية تضر بالمؤسسة، لأنه يتم تداركه و معالجته قبل تفاقمه.

4- كيفية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة :

تلجأ المؤسسة إلى إتباع إجراءات و قوانين مصادق عليها ضمن النظام الداخلي للمؤسسة، بحيث يقوم المسؤول عن إدارة الصراع التنظيمي باتباع عدة أساليب حسب نوع الأخطاء التي قد تحدث أثناء تأدية الفرد لمهامه .

أ- كيفية إدارة الصراع من الدرجة الأولى و الثانية :

بعد إعداد تقرير من طرف اللجنة المجتمعة المكونة من المسؤول المباشر لكلا الطرفين ومدير الموارد البشرية والمدير العام، وبعد الإستماع لكلا الطرفين وبعد دراسة القضية يقوم المدير العام بإصدار العقوبة بحسب درجة الأخطاء المرتكبة و تكون العقوبة في حالة الأخطاء الخفيفة كالاتي :

- الإنذار الشفهي.

- الإنذار الخطي.

- الإيقاف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام .

ب- كيفية إدارة الصراع من الدرجة الثالثة :

في حالة الأخطاء الخطيرة و التي تكون مصاحبة بالعنف فتكون العقوبة كالاتي:

- تخفيض الرتبة.

- الفصل عن العمل .

وفي الغالب يتم تسوية الصراع داخل المؤسسة ، دون انتقاله إلى مفتشية العمل أو اللجوء إلى القضاء .

المطلب الثاني: تصميم قائمة الأسئلة و طريقة العمل

أولا : الهدف من الدراسة .

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كل من الإتصال والصراع التنظيمي في مؤسسة EDIED ، كما ترمي إلى معرفة مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي .

ثانيا: تصميم قائمة الأسئلة .

1- اسم المؤسسة القائمة بالدراسة : تتمثل في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، معهد العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية .

2- موضوع الدراسة : يتمثل في مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب .

3- شرح طريقة العمل :

- تم إجراء مقابلات مع كل من المدير العام للمؤسسة و رئيس قسم الموارد البشرية وأحد الموظفين الدائمين.

- طريقة توجيه الأسئلة: كانت الأسئلة مفتوحة وتم طرحها بطريقة مباشرة.

ثالثا : المقابلات التي أجريت مع موظفي مؤسسة .

من خلال هذا المطلب قمنا بمقابلات خاصة بموظفي مؤسسة EDIED ، وقد ارتأينا أن تكون متنوعة وذلك لنعرف اختلاف الآراء حول الإتصال والصراع التنظيمي .

1 - المقابلة الخاصة بالمدير العام للمؤسسة :

قمنا بهذه المقابلة مع السيد المدير العام للمؤسسة EDIED في يوم 15 أفريل من عام 2013 التي دامت ساعة ونصف، وضمت ستة عشر سؤالا، حيث تدور الأسئلة حول الإتصال والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وقد تم الإجابة كما يلي :

س 1 : ما هي اللغة الأكثر استعمالا عند مخاطبتك للمرؤوسين ؟.

ج 1 : اللغة الأكثر استعمالا و المنتشرة بين العاملين في المؤسسة هي اللغة العامية الدارجة، والفرنسية.

س 2 : هل توجد هيئة اتصال داخل المؤسسة ؟.

ج 2 : نظرا لصغر حجم المؤسسة ، لا توجد هيئة مستكلفة بعملية الإتصال .

س 3 : هل يتم فهم ما تقوله للمرؤوسين ؟ .

ج 3 : نعم يتم فهم ما أقوله .

س 4 : هل تقوم بتحضير الاجتماعات في المؤسسة ؟.

ج 4 : يتم عقد إجتماعات دورية لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة .

س 5 : هل تمنح الفرصة لتقديم الاقتراحات ؟

ج 5 : نعم، يجب ترك نوع من الحرية للعمال قصد تحديد احتياجاتهم، ويمكن العمل بأفكارهم لتحقيق أهداف المؤسسة

س 6 : هل تأخذ بعين الإعتبار الاقتراحات المقدمة ؟.

ج 6 : بطبيعة الحال إذا كانت هذه الاقتراحات تخدم المؤسسة ، و تعمل على تحقيق أهدافها فلماذا لا يجب أخذها بعين الإعتبار .

س 7 : ما هي الخاصية التي تتميز بها قراراتك ؟ .

ج 7 : عند إصدار قرار المرؤوسين ملزمين بتنفيذه .

س 8 : هل تقوم بإعداد خطة للإتصال ؟.

ج 8 : لا يتم إعداد خطة للإتصال فعندما أريد الإتصال بالعمال أقوم بعقد اجتماع ، أو التحدث مباشرة مع العامل .

س 9 : ما هي الفضاءات المخصصة للملتقيات من أجل تدعيم العلاقات ؟.

ج 9 : الفضاءات المخصصة للملتقيات تتمثل في : حفل تكريم ، مناسبات الأعياد، الاحتفال بتاريخ تأسيس المؤسسة ومطعم المؤسسة، مقهى المؤسسة .

س 10 : ما هي الوسيلة التي تستعملها لنقل المعلومات للمرؤوسين ؟.

- ج10 : يتم نقل التعليمات إما عن طريق الهاتف ، أو الإتصال المباشر بالعمال ، أو نقل التعليمات لرؤساء الأقسام وهم يقومون بنقل التعليمات للعمال .
- س11 : هل هناك تنسيق و تعاون بين رؤساء أقسام المؤسسة ؟.
- ج11: في المؤسسة هناك تنسيق بين الأقسام وتعاون بين الموظفين، وهذا في إطار النظام الداخلي للمؤسسة.
- س12 : هل ترى بأن المهام المحددة للأقسام المختلفة واضحة ومحددة لكل موظفي المؤسسة ؟.
- ج12 : نعم، فكل موظف له مهام ومسؤوليات يقوم بها في إطار عمله الموكل إليه .
- س13 : هل تستطيع اكتشاف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلك للمعلومات المتوفرة لديك ؟
- ج13: إن معرفة أمور العمل وكيفية تطبيقها على أرض الواقع مع حجم الخبرات، هي التي تمكن الفرد من اكتشاف أخطاء العمل كذلك عامل الذكاء يلعب دورا في ذلك.
- س14 : هل لديك القدرة على التنبؤ بالمشاكل داخل المؤسسة ؟.
- ج14 : إن فكرة التنبؤ تبدأ من معرفة الانتقادات ، التي تعطي فكرة تنبؤية عن بعض المشاكل الآتية .
- س15 : هل يتم وضع خطط لحل المشاكل ؟.
- ج15: نعم، يتم ذلك عند وجود أمور شائكة تستدعي دراسة معمقة و اتخاذ قرار معين.
- س16: هل تقومون بتشجيع رؤساء الأقسام أو الموظفين، عند مشاركتهم بأفكار واقتراحات جديدة ؟.
- ج16 : نعم ، إن تحفيز الموظف و شكره على الجهود المبذولة هو دعم نفسي له .

2- المقابلة الخاصة برئيس قسم الموارد البشرية :

- قمنا بهذه المقابلة مع رئيس القسم في يوم 22 أفريل لعام 2013 و التي دامت لمدة ساعة، وضمت إحدى عشر سؤالاً حيث تدور الأسئلة حول مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة .
- س1 : هل هناك بعض التوتر في العلاقات بين عدد من الأقسام ؟.
- ج1 : يكون هناك بعض التوتر أحيانا في إطار أمور العمل عند عدم الإتفاق حول مسألة معينة، ولكن بمجرد الوصول إلى قرار معين يزول التوتر .
- س2 : هل تسمع كلام سئ عن الأقسام الأخرى ؟.
- ج2 : شئ طبيعي أن تسمع كلام عن الأقسام الأخرى، فالإنسان بطبعه يحب الكلام حتى و إن كان لا شئ يستدعي التكلم عنه .
- س3 : هل تسمع نقدا موجها إلى إدارة المؤسسة ؟.
- ج3: بطبيعة الحال لا تخلو أي إدارة من النقد، إذ لا يمكن إرضاء الجميع.
- س4 : هل يقضي موظفي المؤسسة وقتا طويلا في كتابة الشكاوي ؟.
- ج4 : لا يقضي موظفي المؤسسة وقتا في كتابة الشكاوي .

- س5: هل كثيرا ما يلقي الموظفون اللوم على بعضهم البعض في هذه المؤسسة؟.
- ج5: لا يلقي الموظفون اللوم على بعضهم البعض، كل موظف و عمله.
- س6: هل يحدث كثيرا من الشجار عند توزيع مسؤوليات العمل على الأفراد في هذه المؤسسة؟.
- ج6: لا بالطبع، كما ذكرت كل فرد عنده مسؤوليات محددة .
- س7: هل كثيرا ما تسمع بعبارة " هذا ليس من اختصاصي " في هذه المؤسسة؟.
- ج7: لا أسمع بهذه العبارة، فعند توزيع المهام كل واختصاصه .
- س8: هل يوجد بعض الأقسام التي يكرهها الموظفون في هذه المؤسسة؟.
- ج8: لا، ليس لدرجة الكره، صحيح أننا نسمع كلام عن الأقسام الأخرى و لكن ليس لدرجة الكره.
- س9: هل يعمل الأفراد في هذه المؤسسة بروح الفريق الواحد؟.
- ج9: نعم، يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد، فكل قسم يكمل الآخر .
- س10: هل تختلفون أكثر مما تتفقون في هذه المؤسسة؟.
- ج10: نتفق أكثر مما نختلف .
- س11: عند حدوث صراع داخل المؤسسة كيف يتم معالجته؟
- ج11: في حالة وجود مشكل يقوم العامل بطرح مشكلته كتابيا للمسؤول المباشر، وبعد الدراسة لتفاصيل المشكل يتم الرد كذلك كتابيا من طرف المسؤول، وفي حالة عدم الرد يشعر العامل الجهاز المخول في الإدارة المتمثل في مصلحة إدارة الموارد البشرية، أو المدير العام للمؤسسة بذلك، ويكون الرد بعد دراسة المشكل، وفي حالة عدم رضى العامل يقوم بإشعار مفتش العمل كتابيا والذي يتضمن طلب التدخل لحل الإشكال، ويقوم المفتش بإخبار مكتب المصالحة بالقضية حيث يحاول المكتب عقد جلسة تصالحية بين الأطراف المتنازعة في مقر مفتشية العمل، وذلك بالاستماع و مناقشة القضية بكل جدية، وفي حالة ما لم تتوصل اللجنة إلى حل ترفع القضية إلى القضاء، مع العلم أنه قلما تصل الأمور إلى هذه المرحلة .

3- المقابلة الخاصة بأحد الموظفين الدائمين:

- قمنا بهذه المقابلة مع أحد الموظفين الدائمين في 23 أفريل لعام 2013 والتي دامت لمدة ساعة، وضمت إحدى عشر سؤالاً، حيث تدور الأسئلة حول الإتصال وأسباب الصراع التنظيمي، وقد تم الإجابة عليها كما يلي :
- س1: ما هي اللغة الأكثر استعمالاً عند مخاطبة الرئيس لك و تجيدها؟.
- ج1: بالنسبة للغة المستعملة بصفة عامة داخل المؤسسة هي الفرنسية والدارجة، أي مزيج بين اللغتين وهذا راجع لأن هاتين اللغتين هما الأكثر استعمالاً في المجتمع الجزائري .
- س2: إذا اتصل بك رئيسك المباشر بخصوص أمر ما هل تعاود سؤاله لمعرفة بعض الإيضاحات عما يقوله؟.

- ج2 : في بعض الأحيان يكون هناك نقص في المعلومات المقدمة من قبل المسؤولين، أو عدم الفهم لبعض المعلومات هذا ما ينتج عنه الاستفسار لطلب التوضيح أكثر .
- س3 : ما هي الوسائل التي تتلقى بها المعلومات في المؤسسة ؟.
- ج3 : الوسائل التي تتلقى بها المعلومات تتمثل في لوحة الإعلانات، الهاتف، الإتصال المباشر .
- س4 : هل أنت راض عن وظيفتك في المؤسسة ؟.
- ج4 : أغلب العمال راضون عن وظائفهم، لكن نجد بعض العمال غير راضين وذلك يرجع ربما إلى عدم رضاهم بالأجر أو المنصب لا يتوافق مع ما درسه أو سعي البعض إلى شغل مناصب عليا، أو التفاهم مع المسؤول المباشر للعمال صعب .
- س5 : هل تقبل أن يتقاضى زميلك نفس الأجر الذي يمنح لك بالرغم من بذله مجهودات أقل منك ؟.
- ج5 : لا بد من تحقيق العدالة في الأجور وتقسيم أعباء العمل، هذا سيؤدي إلى تحفيز العامل .
- س6: ما هي الصعوبات التي تعاني منها في العمل؟.
- ج6 : من بين الصعوبات التي يشتكي منها العمال هي نقص الإمكانيات، فبعض الموظفين لا يملكون جهاز حاسوب في مكتبهم .
- س7 : في نظرك هل معايير الترقية عادلة ومنصفة بحق العمال ؟.
- ج7: المعايير عادلة و منصفة، إلا أن في بعض الأحيان تصبح الوساطة سبب عدم مصداقيتها.
- س8 : هل تنزعج من تفضيل رئيسك لزميلك في العمل ؟.
- ج8 : نعم أنزعج .
- س9 : هل تتعارض مع زملائك ؟.
- ج9 : في بعض الأحيان يكون هناك تعارض مع بعض الزملاء في أمور العمل .
- س10 : هل لديك الرغبة في تنفيذ التعليمات و القيام لما هو مطلوب منك ؟
- ج10 : يجب التقيد بالتعليمات و تنفيذها ، فهذا ليس لديه علاقة بالرغبة ، فيجب التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة .
- س11 : هل هناك حرية في التنقل بين الأقسام ؟.
- ج11 : هناك حرية في إنجاز الأعمال والتنقل بين الأقسام .

المطلب الثالث : إدراج النتائج المتحصل عليها من المقابلات

من خلال المقابلات السابقة نُخرج بالنتائج التالية :

1 - النتائج المتعلقة بالإتصال داخل المؤسسة:

- في مؤسسة EDIED يعتبر الإتصال ركيزة أساسية فمن خلاله يتم تبادل للمعلومات والرسائل والعواطف، إلا أنه لا توجد هيئة اتصال موضحة في الهيكل التنظيمي، وقد لوحظ أن عملية الإتصال هي من مسؤولية المدير فهو القائم بعملية الإتصال والارتباطات مع كل مستخدم، هذا لكون المؤسسة صغيرة ولا يتم وضع خطة لعملية الإتصال .
- اللغة المنتشرة بين العاملين والأكثر استعمالا في المؤسسة، هي اللغة العامية والدارجة أي مزيج بين اللغتين.
- المدير عند اتصاله بالعاملين يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم، أو عن طريق القيام بتحضير الإجتماعات التي يتم فيها تبادل الأفكار، كما يتم استعمال اتصال مباشر بحيث يقوم بالتشاور معهم في بعض المواضيع التي تحدث في المؤسسة، أو بعض الاقتراحات التي يرونها مناسبة، ومن هنا نستنتج أن المدير يفتح باب المناقشة .
- أهم الوسائل التي يتلقى بها الأفراد المعلومات تتمثل في : لوحات الإعلان، الهاتف، الإتصال المباشر .
- من الفعاليات المخصصة للملتقيات من أجل تدعيم العلاقات هي حفل التكريم، مناسبات الأعياد، الاحتفال بتاريخ تأسيس المؤسسة .

2- النتائج المتعلقة بالصراع التنظيمي :

- نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة من قبل رئيس قسم الموارد البشرية أن المؤسسة بها خليط من الصراع والتعاون ولكن الصفة الغالبة في المؤسسة هي سيادة روح التعاون وندرة الصراعات .
- إذا كانت هناك صراعات فتكون متمحورة حول الترقية نظرا لتدخل النقابة وعدم تطبيق المعايير المنصوص عليها في المؤسسة، كذلك تكون حول المناصب بحيث غالبا ما لا يتوافق المنصب الذي يشغله الأفراد مع ما درسوا، كما يطمحون لشغل مناصب عليا في المؤسسة الأمر الذي يخلق مشاحنات، كذلك الأجر فيحسب بعض العمال لابد أن يتقاضى العمال أجورهم بطريقة عادلة .
- من بين أسباب الصراعات في المؤسسة تعود إلى اختلاف الأفراد في طريقة تعاملهم مع الآخرين، واختلاف الآراء حول بعض القضايا المتعلقة بالعمل .
- يظهر الصراع في شكل شجارات، إعداد تقارير .
- عند التعرض للمشاكل أو حدوث صراعات يتم حسمها بإخضاع المتخاصمين لسلطة القانون الداخلي للمؤسسة أو بتدخل أطراف خارج المؤسسة المتمثلة في مفتشية العمل أو القضاء .

3- مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي :

- إن حل الصراع يفتح طرقا و وسائل للإتصال مما تساهم في التقليل من حدة الصراع، و يمكن توضيح ذلك كما يلي:
- تستعمل المؤسسة وسائل الإتصال الكتابية في إعداد التقارير في حالة وجود مشكل .
 - تهتم المؤسسة بما يدور بين الموظفين من اقتراحات ومناقشات حول تحقيق أهداف العمل ، مما يساهم في خلق تعاون بينهم و يتيح لهم المجال للنقاش والحوار والقدرة على الإقناع .
 - تعتبر الإجتماعات من أفضل طرق الإتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون، بحيث يتم عقد اجتماعات دورية لما فيه فائدة كبيرة وإحساس المرؤوسين بالمشاركة والإهتمام .
 - من الفضاءات المخصصة لتدعيم العلاقات بين موظفي المؤسسة وإتاحة المجال لهم للتواصل والتقارب هي حفل التكريم، مناسبات الأعياد، الاحتفال بتاريخ تأسيس المؤسسة .

خلاصة الفصل:

- في هذا الفصل قمنا بالتعرف بالمؤسسة المستقبلية، فمؤسسة EDIED مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم يتمثل نشاطها في توزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب .
- ولتقييم الإتصال ومعرفة مستوى الصراع التنظيمي وكيفية إدارته، قمنا بمقابلات مع موظفيها، فقد ضمت المقابلات عدة أسئلة لا تقل عن خمسة أسئلة ولا تتجاوز عشرون سؤالاً ، حيث لمت على الموضوع محل الدراسة ، وبعد قيامنا بالمقابلات خرجنا بعدة نتائج من أهمها :
- لم تخصص لوظيفة الإتصال بالمؤسسة هيئة اتصال مستقلة بذاتها ولا تقوم بإعداد خطة واضحة للإتصال، فهو في غالب الأحيان يكون لفظي ومباشر وغير رسمي.
 - تستعمل المؤسسة أساليب تقليدية تهدف من خلالها إلى القضاء على الصراع التنظيمي، كالإتصال كتابيا في حالة وجود مشكل أو صراع هذا ما يستغرق وقتا في التوصل إلى حل .
 - في حالة وجود مشكل داخل المؤسسة يلجأ الأفراد إلى الإتصال بالمسؤول المباشر ثم رئيس الموارد البشرية والمدير العام وفي حالة عدم التوصل إلى حل يرضي الأطراف يتم اللجوء إلى أطراف أخرى كمفتشية العمل والقضاء لكن في الغالب يتم حل المشاكل داخل المؤسسة دون تدخل أطراف خارج المؤسسة .

الخاتمة العامة:

خلال دراستنا لموضوع " مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي " و الذي تمحور حول إشكالية مفادها ما مدى مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي، تمكنا من فهم أهم الجوانب المتعلقة بالإتصال والصراع التنظيمي وقد عرفنا الإتصال على أنه إنتاج وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة بقصد التأثير فيها وإحداث الإستجابة المطلوبة، ويحظى الإتصال بأهمية كبيرة في استمرار بناء المنظمة، فبدونه لا يمكن إصدار قرارات جيدة ذلك أن أي تعثر في الإتصالات يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها بحيث يجب العناية بكافة عناصر عملية الإتصال، إذ أن التركيز على عنصر دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة فعالية الاتصال.

كما تطرقنا إلى الصراع التنظيمي الذي عرفناه على أنه حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات، وقد تعرضنا إلى مختلف الإستراتيجيات والأساليب المتبعة لإدارته وكذا مختلف الأسباب المؤدية لحدوث صراعات، فمن بين الأسباب المؤدية لحدوث صراعات حدوث مشاكل في الإتصال منها تكرار الأخطاء في الإتصال يؤدي مع الوقت إلى الصراع التنظيمي.

ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الإتصال وسيلة تنسيق فعالة تسمح بفض الصراع و تفكيك حالات التوتر داخل المنظمة ، فهو أداة متميزة للتفاهم و الحوار .

وقد توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات المتعلقة ببحثنا هذا و هي كالاتي:

- الإتصال هو وظيفة أساسية في أي مؤسسة، وبمطابقة هذه الفرضية مع الواقع وجدنا أن مؤسسة " EDIED " تعتمد على الإتصال في إيصال المعلومات، لكنها لا تعطي له أهمية كبيرة ولم تقم بإنشاء هيئة مختصة تقوم بهذه الوظيفة نظرا لصغر حجم المؤسسة .

- إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابيا وتوجيهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، من خلال التدخل الفوري لمعالجتها باتباع مختلف الإستراتيجيات والأساليب المناسبة للموقف .

- الصراع ظاهرة طبيعية في أي تجمع إنساني وظاهرة طبيعية في كل المؤسسات فوجود الأفراد والجماعات في حالة تفاعل مستمر يجعلنا نتوقع حالات الصراع، ويلعب الإتصال دورا مهما في التقليل من الصراع بين الأفراد والجماعات من خلال إعداد برنامج ينتهز مختلف المناسبات لجمع العاملين في اجتماعات من أجل الشرح والتوجيه وتقريب وجهات النظر وإزالة سوء التفاهم و من أجل الصلح و تعميق العلاقات .

- تعمل مؤسسة " EDIED " في إدارة الصراعات الناشئة بين الأفراد من خلال إتباع جملة من الأساليب من بينها إعداد الإجتماعات الدورية للحوار و المناقشات و تقريب وجهات النظر و تعزيز التقارب و التعاون .

• النتائج:

- 1- تعتمد مؤسسة "EDIED" على عملية الإتصال من أجل نقل المعلومات و تبادل الأفكار و الآراء و حل المشاكل و الخلافات .
- 2- الإتصال في مؤسسة " EDIED " يكون في كل الاتجاهات و يتخذ الأشكال التالية : صاعد ، نازل ، أفقي .
- 3- وسائل الإتصال المتوفرة داخل المؤسسة تتمثل في لوحة الإعلانات ، الهاتف ، الإجتماعات .
- 4- تعتمد مؤسسة "EDIED" في حل الخلافات على القانون الداخلي للمؤسسة .
- 5- لا يمكن حسم الصراعات بشكل نهائي ، فمادام هناك تفاعل بين الأفراد يكون هناك صراع .
- 6- تعتبر الإجتماعات من أفضل وسائل الإتصال المستخدمة في مؤسسة "EDIED" للحوار والنقاش وتقريب وجهات النظر و التقليل من حدة الصراعات .

• التوصيات:

لضمان السير الحسن للمؤسسة يمكن اقتراح ما يلي :

- 1- تطوير مهارات العاملين الإتصالية الشفوية والمكتوبة والإدراكية من خلال تدريب العاملين في دورات متخصصة
- 2- توعية العاملين بأهمية الإتصال ، من خلال إنشاء هيئة اتصال تتولى هذه المهمة .
- 3- العمل على تطوير المؤسسة في الجوانب التكنولوجية والمعلوماتية كتوفير نظام معلومات يسهل إنسياب المعلومات.
- 4- الإهتمام أكثر بالتغذية العكسية .
- 5- توفير أجواء ترفيهية و تثقيفية من خلال أنشطة تعزز التقاء العمال فيما بينهم و توطيد العلاقات.
- 6- ضرورة تدخل الإدارة لمعالجة الصراع مبكرا ومعرفة أسبابه من الأطراف المعنية بالأمر .
- 7- تفادي خروج الصراع عن السيطرة و وصوله إلى النقابة أو القضاء هذا ما يؤثر بالسلب على المؤسسة .

● آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع للدراسة و المكملة لبحثنا هذا و هي:

- دور الثقافة الإسلامية في إدارة الصراع .
- دور العلاقات العامة في إدارة الصراع .
- دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع .

● صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء دراستنا لهذا الموضوع و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بمؤسسة "EDIED" .
- نقص المراجع الخاصة بالصراع في مكتبتنا .
- صعوبة في ترجمة بعض النصوص .

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد الخطيب ، الإدارة الحديثة ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 2- بدر حامد أحمد ، السلوك التنظيمي ، دار القيم للنشر و التوزيع ، الكويت ، الطبعة السادسة ، 1997.
- 3- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
- 4- بشير العلاق ، العلاقات العامة الدولية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.
- 5- بوحنية قوي ، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 6- جعفر أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991.
- 7- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2006.
- 8- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2000.
- 9- خيرى خليل الجمبلي ، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998.
- 10- رحى مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 11- زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001.
- 12- زكي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
- 13- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 14- سامية فتحي عفيفي، كامليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري ، دار حورش للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002.
- 15- شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009.
- 16- صالح أبو أصبع ، تيسير أبو عرجة، الإتصالات والعلاقات العامة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2010.
- 17- صالح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.

- 18- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيعات،الأردن،2007.
- 19- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن،2007.
- 20- عاطف جابر طه عبد الرحيم ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، الدار الجامعية مصر ، 2009.
- 21- عايدة نخلة ، العلوم السلوكية ، دار القباء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004.
- 22- عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا أحمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.
- 23- عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان هاتف الشامي ، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 24- فادي محمد صلاح ، أساسيات الإدارة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.
- 25- فاطمة حسين عواد ، الإتصال و الإعلام التسويقي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- 26- محمد أبو سمرة ، الإتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 27- محمد الدبس السردى ، الإتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.
- 28- محمد الصيرفي ، الإتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007.
- 29- محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003.
- 30- محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، الطبعة الخامسة 2001.
- 31- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الرابعة ، 2004.
- 32- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الخامسة ، 2009.
- 33- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.

- 34- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2005.
- 35- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002.
- 36- محمود يوسف مصطفى عبده ، مقدمة في العلاقات العامة ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، مصر ، 2004.
- 37- مصطفى حجازي ، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المركز العربي للتطوير الإداري ، لبنان 1990.
- 38- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
- 39- موسى اللوزي ، التطور التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1999.
- 40- ناصر داداي عدون ، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
- 41- ناصر قاسيمي ، الإتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.
- 42- هالة منصور ، الإتصال الفعال ، المكتبة الجامعية ، مصر ، 2000.

الكتب باللغة الإنجليزية:

- Garrel Michel , Elbert Norbert , Hatfield Robert , Human Management , 6 th ed , Newyork , 2000.

المجلات:

- 1- أمل محمود علي العبيدي ، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة ، مجلة الإدارة و الإقتصاد العدد 69 ، 2008.
- 2- حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، العدد 5 ، الجزائر ، 2005.

الأنترنت :

- Thebault marc, les 9 Principes, fondamentaux de la communication publique, http: // thebaultmarc. fr, 08/01/2012.

الملحق رقم 05

الأسئلة الخاصة بالمدير العام للمؤسسة :

- س 1 : ما هي اللغة الأكثر استعمالا عند مخاطبتك للمرؤوسين ؟
ج1:.....
- س 2 : هل توجد هيئة اتصال داخل المؤسسة ؟
ج2:.....
- س 3 : هل يتم فهم ما تقوله للمرؤوسين ؟
ج3:.....
- س 4 : هل تقوم بتحضير الاجتماعات في المؤسسة ؟
ج4:.....
- س 5 : هل تمنح الفرصة لتقديم الاقتراحات ؟
ج5:.....
- س 6 : هل تأخذ بعين الإعتبار الاقتراحات المقدمة ؟
ج6:.....
- س 7 : ما هي الخاصية التي تتميز بها قراراتك ؟
ج7:.....
- س 8 : هل تقوم بإعداد خطة للإتصال ؟
ج8:.....
- س 9 : ما هي الفضاءات المخصصة للملتقيات من أجل تدعيم العلاقات ؟
ج9:.....
- س 10 : ما هي الوسيلة التي تستعملها لنقل المعلومات للمرؤوسين ؟
ج10:.....
- س 11 : هل هناك تنسيق و تعاون بين رؤساء أقسام المؤسسة ؟
ج11:.....
- س 12 : هل ترى بأن المهام المحددة للأقسام المختلفة واضحة ومحددة لكل موظفي المؤسسة ؟
ج12:.....
- س 13 : هل تستطيع اكتشاف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلك للمعلومات المتوفرة لديك ؟
ج13:.....
- س 14 : هل لديك القدرة على التنبؤ بالمشاكل داخل المؤسسة ؟
ج14:.....
- س 15 : هل يتم وضع خطط لحل المشاكل ؟

- ج15:.....
- س16: هل تقومون بتشجيع رؤساء الأقسام أو الموظفين، عند مشاركتهم بأفكار و اقتراحات جديدة؟
- ج16:.....

الأسئلة الخاصة برئيس قسم الموارد البشرية :

- س1 : هل هناك بعض التوتر في العلاقات بين عدد من الأقسام؟
- ج1:.....
- س2 : هل تسمع كلام سئ عن الأقسام الأخرى؟
- ج2:.....
- س3 : هل تسمع نقدا موجها إلى إدارة المؤسسة؟
- ج3:.....
- س4 : هل يقضي موظفي المؤسسة وقتا طويلا في كتابة الشكاوي؟
- ج4:.....
- س5: هل كثيرا ما يلقي الموظفون اللوم على بعضهم البعض في هذه المؤسسة؟
- ج5:.....
- س6 : هل يحدث كثيرا من الشجار عند توزيع مسؤوليات العمل على الأفراد في هذه المؤسسة؟
- ج6:.....
- س7 : هل كثيرا ما تسمع بعبارة " هذا ليس من اختصاصي " في هذه المؤسسة؟
- ج7:.....
- س8: هل يوجد بعض الأقسام التي يكرهها الموظفون في هذه المؤسسة؟
- ج8:.....
- س9 : هل يعمل الأفراد في هذه المؤسسة بروح الفريق الواحد؟
- ج9:.....
- س10: هل تختلفون أكثر مما تتفقون في هذه المؤسسة؟
- ج10:.....
- س11: عند حدوث صراع داخل المؤسسة كيف يتم معالجته؟
- ج11:.....

الأسئلة الخاصة بأحد الموظفين الدائمين:

س1: ما هي اللغة الأكثر استعمالاً عند مخاطبة الرئيس لك و تجيدها ؟

ج1:

س2: إذا اتصل بك رئيسك المباشر بخصوص أمر ما هل تعاود سؤاله لمعرفة بعض الإيضاحات عما يقوله ؟

ج2:

س3 : ما هي الوسائل التي تتلقى بها المعلومات في المؤسسة ؟

ج3:

س4 : هل تقبل أن يتقاضى زميلك نفس الأجر الذي يمنح لك بالرغم من بذله مجهودات أقل منك ؟

ج4:

س5 : هل تقبل أن يتقاضى زميلك نفس الأجر الذي يمنح لك بالرغم من بذله مجهودات أقل منك ؟

ج5:

س6: ما هي الصعوبات التي تعاني منها في العمل؟.

ج6 :

س7 : في نظرك هل معايير الترقية عادلة و منصفة بحق العمال ؟

ج7:

س8 : هل تنزعج من تفضيل رئيسك لزميلك في العمل ؟

ج8:

س9 : هل تتعارض مع زملائك ؟

ج9:

س10 : هل لديك الرغبة في تنفيذ التعليمات و القيام لما هو مطلوب منك ؟

ج10:

س11 : هل هناك حرية في التنقل بين الأقسام ؟

ج11: