

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA-
LARBI TEBESSI - TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: إعلام واتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي

داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بإذاعة تبسة الجهوية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل م د"

دفعة 2020

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- جبلي فاتح

1- جداي نور الهدى

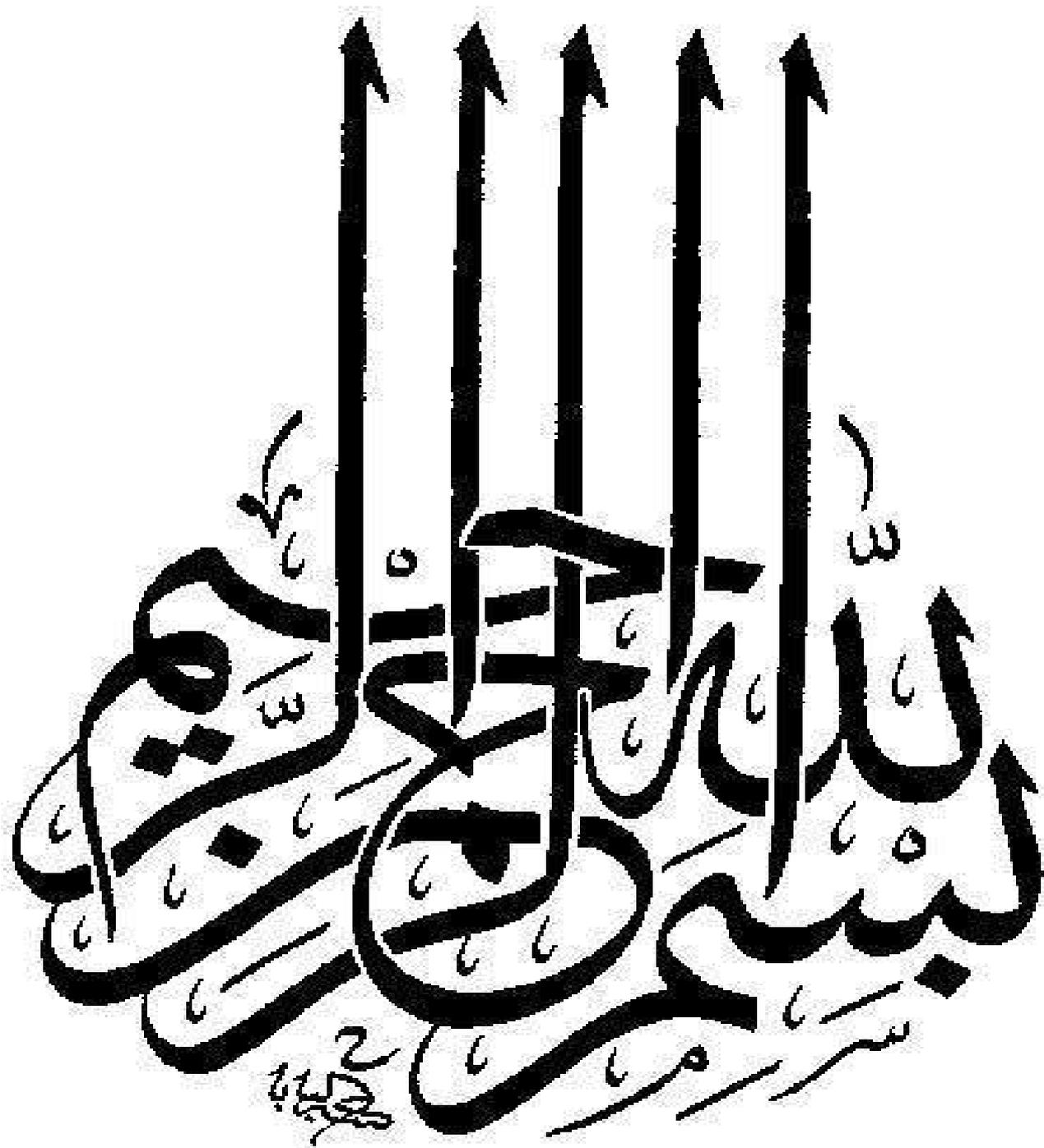
جامعة العربي التبسي - تبسة

2- عزري صبرينة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ	سلطاني علي
مشرفا ومقررا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ	جبلي فاتح
عضوا مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ	حمدي زيدان

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر وعرفان

إن الحمد و الشكر لله عز وجل.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مد لنا يد العون
سواء من قريب أو من بعيد، إلى كل من ساعدنا في إنجاز
هذه المذكرة و على رأس القائمة الأستاذ المشرف "جبلي
فاتح" الذي لم يخل علينا بنصائحه وعلى ما قدمه لنا من
توجيهات و إرشادات فشكر خاص له، وإلى كل من
ساعدنا ولو بمجرد كلمة تشجيع، فلكم منا جميعا فائق
الاحترام و التقدير وأخلص العرفان والامتنان إلى الجميع
نهدي عملنا هذا مع كل الحب.

إهداء

الحمد لله الذي أمانني بالعلم وأكرمني بالعقل
وأمدني بالقوة لأنجز هذا العمل
أهدي ثمرة جهدي إلی من قال فيهما سبحانه
وتعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم:
" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارح
حمما كما ربباني صغيرا "

صدق الله العظيم سورة الإسراء الآية 24
إلی رمز الرجولة والتضحية.. إلی من دفعني لطلب
العلم وعلمني الصبر والنجاح الذي أخذته المنية
"أبي العزيز" رحمه الله ولم يرى تعب وجهه يثمر...
إلی شمس الضياء إلی نبع الوفاء والعتاء.. إلی من ربنتي وأنارت دربي..
التي أمانتني بنطائهما ودعواتهما.. إلی أغلى إنسانة وصديقة في الوجود
"أمي الحبيبة" إلی من تعودت وجودهم بقربي.. إلی من
تذوقت معهم طعم الأخوة والمحبة والحنان
..إلی عائلتي كلها " إلی أستاذي الفاضل رمز العطاء " جبلي فاتح "

كما أهدي هذا الجهد إلی صديقاتي حبيباتي
وأهدي هذا الجهد إلی كل أحبائي و من دعمني من قريب أو من بعيد.....

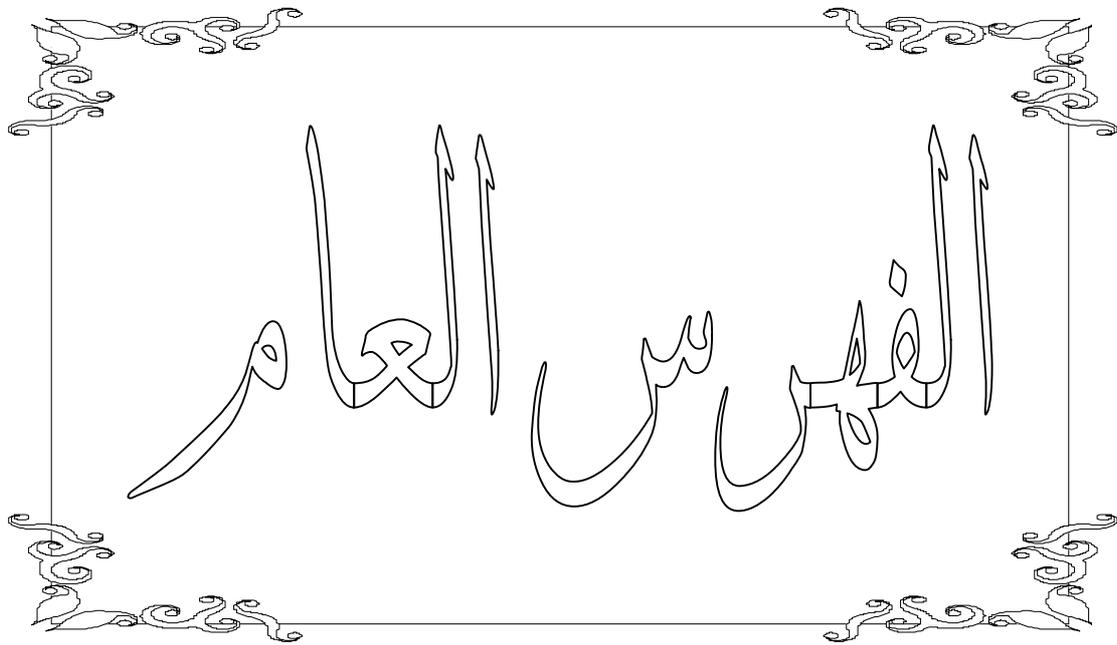
صبرنتي

إهداء

الحمد لله الذي علم الإنسان بعد حول ، ومد له بعد ظلال ،
وفقهه بعد غفلة إلى الذي يستحق الشكر والثناء كله ،
إليك ربي عسى أن تقبله مني خالصا لوجهك الكريم
إلى من تكبدا عناء الزمن من أجلي الوالدين الكريمين
إلى من أنارت دربي بدعائها مؤنستي حبيبتي أمي الغالية
إلى الدرج الواقعي و قدوتي في الحياة أبي العاليي
إلى كنزي في الدنيا و سندي في الحياة أخوأي إلياس ، لطفي
إلى الذي تحفظ له روعي كل الود والاحترام رفيق دربي لخضر
إلى العزيزة بما سعاد حفظها الله

كما لا أنسى أختي التي أنجبتنا لي الحياة صبرينة و أستاذي الفاضل
جبلي فاتح الذي لم يبخل بنصائحه القيمة إلى صديقتي روميسة ، نريمان ،
إلى الذين وسعهم قلبي و لم يكتبهم قلبي

نور



الفهرس العام

الصفحة	البيان
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
VII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	أولاً: إشكالية الدراسة
05	ثانياً: التساؤلات الفرعية
05	ثالثاً: الفرضيات
05	رابعاً: أهمية الدراسة
06	خامساً: أهداف الدراسة
06	سادساً: أسباب إختيار الموضوع
07	سابعاً: تحديد المفاهيم
10	ثامناً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي والاتصال الداخلي	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
19	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
20	المطلب الثاني: مقومات الاتصال التنظيمي
22	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

الفهرس العام

23	المطلب الرابع: وظائف ووسائل الاتصال التنظيمي
25	المطلب الخامس: عوائق ومقومات الاتصال التنظيمي
28	المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي
28	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
28	المطلب الثاني: أهمية وأنواع وخصائص وأهداف الاتصال الداخلي
32	المطلب الثالث: وظائف ووسائل الاتصال الداخلي
34	المطلب الرابع: معيقات ومقومات الاتصال الداخلي
36	خلاصة
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
39	المطلب الأول: مراحل تطوير الصراع التنظيمي
40	المطلب الثاني: خصائص، أنواع، العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي
45	المطلب الثالث: جوانب، نماذج، مصادر الصراع التنظيمي
49	المطلب الرابع: أسباب، مراحل، وآثار الصراع التنظيمي
53	المبحث الثاني: آليات الاتصال الداخلي في التعامل وتسير الصراع التنظيمي
53	المطلب الأول: دور الاتصال في تسير الصراع التنظيمي
54	المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
55	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
58	المطلب الرابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
61	خلاصة

الفصل الرابع: مجالات الدراسة

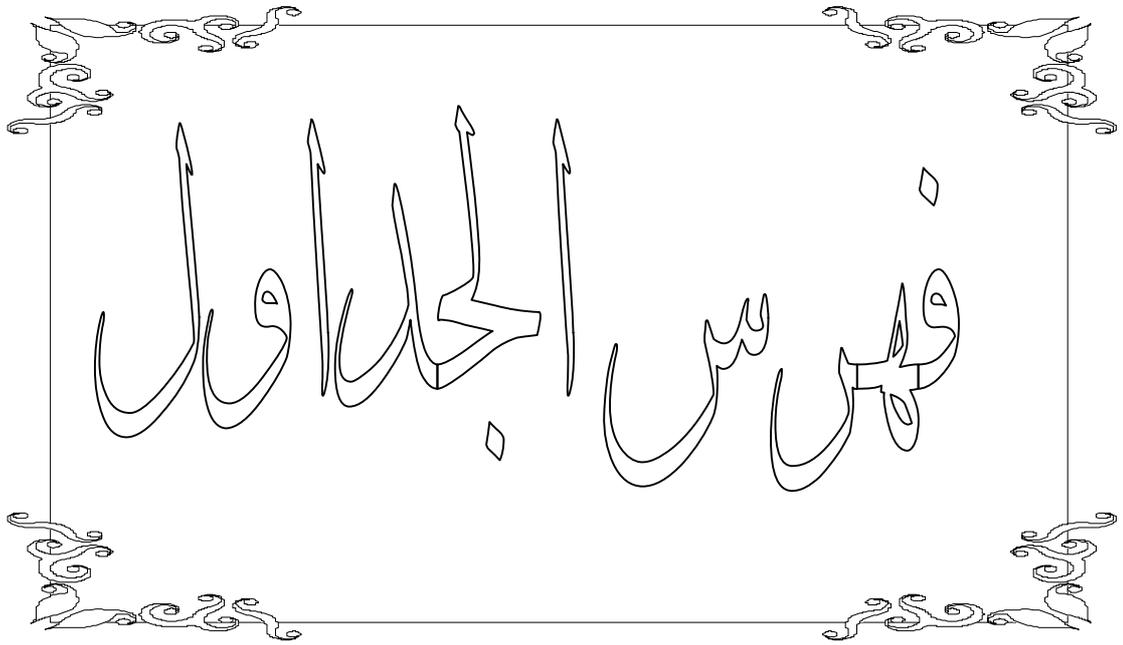
63	أولاً: مجالات الدراسة
63	1- المجال المكاني
63	2- المجال الزمني
64	3- المجال البشري
64	ثانياً: أدوات جمع البيانات
64	1- الملاحظة
65	2- الاستبيان
65	3- عينة الدراسة
66	ثالثاً: تقديم مكان إجراء التربص
66	1- ماهية مؤسسة التربص
66	1-1- تعريف الإذاعة
67	1-2- نشأة إذاعة تبسة الجهوية
68	2- إمكانيات إذاعة تبسة الجهوية
68	1-2- الإمكانيات المادية
69	2-2- الإمكانيات البشرية.
69	3- طبيعة عمل إذاعة تبسة الجهوية.
69	1-3- طبيعة عمل إذاعة تبسة.
71	2-3- القواعد والأهداف المتحكمة في إنجاح مهمة الإذاعة الجهوية.
73	4- الهيكل التنظيمي لإذاعة تبسة الجهوية
73	1-4- الهيكل التنظيمي

الفهرس العام

73	2-4- توصيف المهام حسب الهيكل التنظيمي للإذاعة
الفصل الخامس الإطار التطبيقي للدراسة	
77	تمهيد
78	أولاً: محور البيانات العامة
78	1- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي إذاعة تبسة
78	1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع
79	1-2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
80	1-3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
81	1-5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
82	1-6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل
83	2- عرض وتحليل البيانات العامة
84	3- خلاصة محور البيانات الشخصية
85	ثانياً: عرض نتائج عبارات المحور الأول: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة
85	1- عرض نتائج العبارات
96	2- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول
96	3- خلاصة محور
97	ثالثاً: عرض نتائج عبارات المحور الثاني: مساهمة الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي
97	1- عرض نتائج العبارات
105	2- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني
105	3- خلاصة محور

الفهرس العام

106	رابعاً: عرض نتائج عبارات المحور الثالث: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة
106	1- عرض نتائج العبارات
114	2- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول
114	3- خلاصة محور
115	خلاصة
117	خاتمة
119	قائمة المصادر والمراجع
125	الملاحق

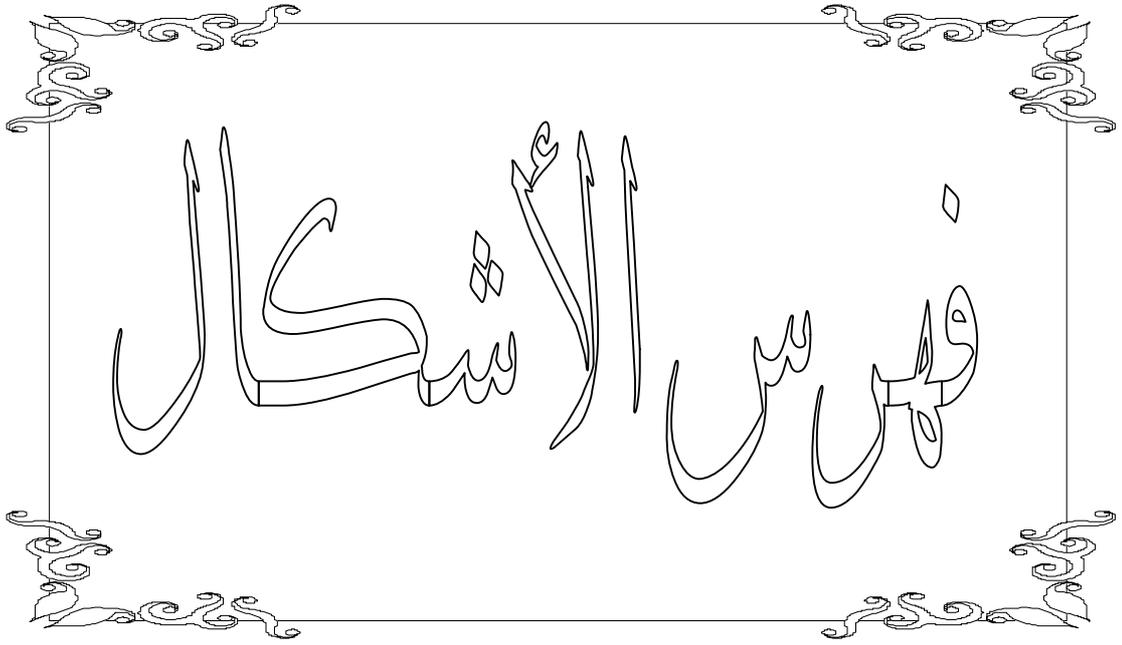


فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
46	الفرق بين الصراع البناء والصراع الهدام	01
78	توزيع العينة حسب متغير النوع	02
79	توزيع العينة حسب متغير السن	03
80	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
81	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	05
82	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	06
85	ماذا يتضمن الاتصال النازل حسب رأيك؟	07
86	هل ترى أن الاتصال برئيسك المباشر يتم بشكل؟	08
88	هل ترى أن المعلومات تصل إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة ومفهومة؟	09
89	ما أبرز القنوات المستعملة في الاتصال النازل؟؟	10
90	كيف تقيم مستوى الاتصال النازل؟	11
91	حسب رأيك، فيما تكمن أهمية الاتصال النازل ؟	12
92	هل يساهم الاتصال النازل في حل نزاعات العمل داخل الإذاعة؟؟	13
93	ما هي الطريقة التي يمكن من خلالها حل نزاعات العمل حسب رأيك؟	14
94	فيما تكمن أبرز التأثيرات السلبية للصراعات والنزاعات بين العاملين داخل المؤسسة الإعلامية؟	15
97	فيما يتمثل الاتصال الصاعد في إذاعة تبسة؟	16
98	ما هي أبرز القنوات الشائعة في هذا النوع من الاتصال؟	17
100	ما أبرز الطرق والوسائل التي يستخدمها العاملون للتعبير عن آرائهم ومواقفهم في حالة عدم وجود مناح تنظيمي مناسب داخل المؤسسة الإعلامية؟	18
101	كيف ترى العملية الاتصالية بين الإدارة والعاملين؟	19
102	هل تجد صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا؟	20
103	ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟؟	21

فهرس الجداول

106	فيما يتمثل الاتصال الأفقي في إذاعة تيسة؟	22
107	هل تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات؟	23
108	فيما تتمثل أبرز قنوات الاتصال الأفقي:	24
109	هل يساعد التنسيق بين الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي في التقليل من الاختلافات في الآراء والتوجهات؟؟	25
110	في حالة وجود مشاكل داخل إدارات المؤسسات الإعلامية فكيف يتم حلها:	26
111	هل هناك مبادرات خلاقة قصد التغيير والتحسين في طريقة العمل داخل المؤسسات الإعلامية؟	27
112	ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟؟	28

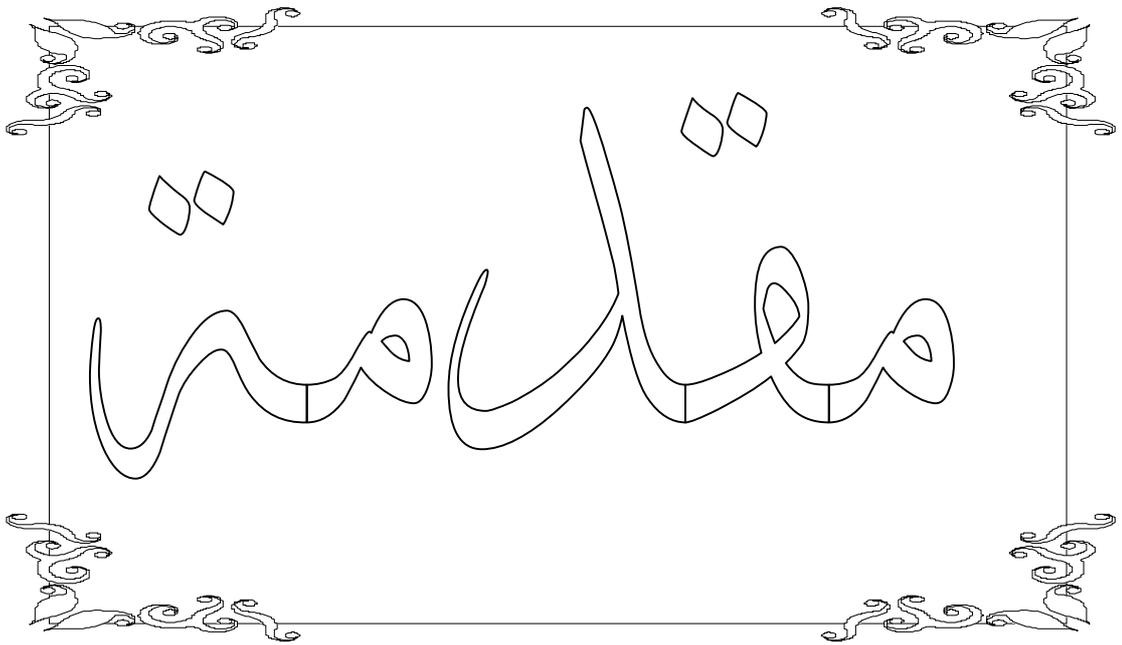


فهرس الأشكال

رقم الأشكال	العنوان	الصفحة
01	نموذج توماس وكلمان	58
02	توزيع العينة حسب متغير النوع	78
03	توزيع العينة حسب متغير السن	79
04	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	80
05	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	81
06	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	82
07	ماذا يتضمن الاتصال النازل حسب رأيك؟	86
08	هل ترى أن الاتصال برئيسك المباشر يتم بشكل؟	87
09	هل ترى أن المعلومات تصل إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة ومفهومة؟	88
10	ما أبرز القنوات المستعملة في الاتصال النازل؟؟	89
11	كيف تقيم مستوى الاتصال النازل؟	90
12	حسب رأيك، فيما تكمن أهمية الاتصال النازل ؟	92
13	هل يساهم الاتصال النازل في حل نزاعات العمل داخل الإذاعة؟؟	93
14	ما هي الطريقة التي يمكن من خلالها حل نزاعات العمل حسب رأيك؟	94
15	فيما تكمن أبرز التأثيرات السلبية للصراعات والنزاعات بين العاملين داخل المؤسسة الإعلامية؟	95
16	فيما يتمثل الاتصال الصاعد في إذاعة تيسة؟	98
17	ما هي أبرز القنوات الشائعة في هذا النوع من الاتصال؟	99
18	ما أبرز الطرق والوسائل التي يستخدمها العاملون للتعبير عن آرائهم ومواقفهم في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة الإعلامية؟	101
19	كيف ترى العملية الاتصالية بين الإدارة والعاملين؟	102
20	هل تجد صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا؟	103
21	ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟؟	104

فهرس الأشكال

107	فيما يتمثل الاتصال الأفقي في إذاعة تبسة؟	22
108	هل تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات؟	23
109	فيما تتمثل أبرز قنوات الاتصال الأفقي:	24
110	هل يساعد التنسيق بين الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي في التقليل من الاختلافات في الآراء والتوجهات؟؟	25
111	في حالة وجود مشاكل داخل إدارات المؤسسات الإعلامية فكيف يتم حلها:	26
112	هل هناك مبادرات خلاقة قصد التغيير والتحسين في طريقة العمل داخل المؤسسات الإعلامية؟	27
113	ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟؟	28



يعد الاتصال من العمليات المستمرة والضرورية للحياة البشرية حيث يعد حاجة اجتماعية و إنسانية هامة و تطورت عبر مراحل الحياة الإنسانية فالإتصال من العمليات الأساسية في حياة الإنسان إذ يعتبر هذا الأخير كائنا اجتماعيا ثقافيا لا يستطيع أن يحي إلا من خلال جماعة معينة ينتمي إليها ويحقق من خلالها هذا الانتماء لإشباع احتياجاته الإنسانية، تلك الإشباعات التي لن تتحقق إلا بوجود قدر من التفاعل الاجتماعي بين أعضائها.

عملية الاتصال هي بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي فمن خلال الاتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة بتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الاتصال هنا لا تحدث في فراغ، وإنما في إطار سياق ثقافي واجتماعي يفي عليها الفهم ويكسبها القدرة على التأثير.

فالاتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها والأشكال والأبعاد التي يحاول بواسطتها تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه، ومنه الوصول إلى مجموعة من الأهداف تلقي بضلالها على السير الحسن والنجاح للمؤسسة، من الواضح أن الاتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج وبالتالي المساهمة في تحديد فشل أو نجاح أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة، كما أصبح يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة، وتقادي حدوث صراعات، إذ تعتبر هذه الأخيرة أمرا حتميا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية من ناحية ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى، ولا بد أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار.

تثير ظاهرة صراعات العمل نقاشا حادا في مختلف الدوائر العلمية نظرا لأهميتها وارتباطها ارتباطا وثيقا بالبناء التنظيمي وكذلك ارتباطها بالفرد والمجتمع على حد سواء، وذلك نتيجة العلاقات التي تسود جماعة العمل وهو ناتج عن اختلاف وجهات النظر أو تعارض الأدوار والحاجات والرغبات وتعدد وتختلف الأسباب المؤدية إليه من أسباب شخصية إلى أسباب تنظيمية، وينظر لصراع اليوم على أنه ظاهرة حيوية تدل على فعالية المنظمة ونشاطها وسنتناول في هذا الفصل هذه الظاهرة التي أصبحت في عالم اليوم أكثر انتشارا.

وفي بحثنا هذا سوف نتطرق إلي دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وقد اشتمل البحث على مقدمة وخمس فصول:

الفصل الأول بعنوان: الإطار المنهجي للدراسة، حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني بعنوان: الاتصال التنظيمي والاتصال الداخلي حيث تناولنا فيه ماهية الاتصال التنظيمي، و ماهية الاتصال الداخلي.

والفصل الثالث بعنوان: الصراع التنظيمي حيث تناولنا فيه ماهية الصراع التنظيمي، وآليات الاتصال الداخلي في التعامل وتسيير الصراع التنظيمي.

وفي الفصل الرابع بعنوان مجالات الدراسة حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، وتقديم مكان إجراء التربص.

وأخير الفصل الخامس بعنوان التطبيقي للدراسة حيث تناولنا فيه محور البيانات العامة، عرض نتائج عبارات المحور الأول: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة، عرض نتائج عبارات المحور الثاني: مساهمة الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي، وعرض نتائج عبارات المحور الثالث: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة.

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

يعد الاتصال من المواضيع التي لقيت اهتماماً واضحاً وجلبت من طرف المختصين والباحثين، في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً، وقد رافق الاتصال الحياة الإنسانية منذ البداية لمدى أهميته ، وهذا انطلاقاً من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت الوسائل التي استعملها الإنسان في اتصالاته كالإشارات المتمثلة في الدخان و النار، وكان ذلك من أجل تلبية حاجاته الأولية لتحقيق الأمن و الاستقرار، فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، وحاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من الحاجات البيولوجية.

وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيداً من ذي قبل، و مع تطور المجتمعات و رقي التكنولوجيا و مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، حظي الاتصال في كونه ضرورة اجتماعية بالاهتمام أكثر، وليمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماتها المختلفة و يتنوع بتنوع المؤسسات.

ويعد الاتصال الداخلي احد أهم أنواع الاتصال داخل المؤسسات لأنه من العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، ويكون ذلك الجمهور الداخلي للمؤسسة ويتم بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يأخذ عدة أنماط منها الاتصال الرسمي الذي يضم الاتصال الصاعد والنازل والأفقي، وكذلك الاتصال غير الرسمي، وجميعها لها أهمية كبيرة على المستوى الداخلي بالنسبة للموظفين.

وتعتمد العديد من المؤسسات باتخاذ الاتصال الداخلي كعامل لتسيير الصراع التنظيمي، باعتباره ظاهرة اجتماعية طبيعية الحدوث في المؤسسة، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني ولا تكاد تخلو مؤسسة من هذه الظاهرة، وهي نتاج التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا التفاعل يعتره أحيانا بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب من بين هذه الأسباب تعارض المصالح بين الأفراد والتنافس على الموارد، وأصبح يعتبر في العصر الحالي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المؤسسات وعلى الإدارة إلا تبقى مكتوفة الأيدي تجاه الصراعات القائمة، بل يجب التدخل وإيجاد حل يرضي الطرفين.

ولدراسة دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة الإعلامية ارتأينا إلى إجراء دراسة ميدانية بإذاعة تبسة الجهوية، باعتبارها من بين المؤسسات الإعلامية التي تواجه ظاهرة الصراع التنظيمي، حيث قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

✓ كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة الإعلامية؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية

وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ هل يساهم الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين الموظفين داخل إذاعة تبسة؟

✓ هل يساهم الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية التي تنشأ عن سوء تسيير الصراع التنظيمي بإذاعة تبسة الجهوية؟

✓ هل يؤثر الاتصال الأفقي بين المستويات الوظيفية من مستوى وظيفي واحد في إدارة الصراع التنظيمي داخل إذاعة تبسة؟

ثالثا: الفرضيات

1- يساهم الاتصال النازل في حل النزاعات بين الموظفين داخل المؤسسة.

2- يساهم الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناتجة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الإعلامية.

3- يؤثر الاتصال الأفقي المنحصر في نفس المستوى التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي داخل إذاعة تبسة تأثيرا إيجابيا.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في كونه يدرس جانبا حساسا داخل التنظيم فالالاتصال الداخلي يلعب دور أساسي في تسهيل حياة الفرد والجماعات لما له من قدرة قائم على نقل الرسائل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وبالتالي المساهمة في تحديد فشل أو نجاح المؤسسة.

أيضا تمكن هذه الدراسة في القيمة العلمية للاتصال الداخلي ومكانته في إيجاد الحلول لتقادي

المشاكل التي تعيق السير الحسن داخل المؤسسة (إذاعة تبسة)

خامسا: أهداف الدراسة

- ✓ الكشف عن مدى مساهمة الاتصال النازل في تسيير النزاعات بين العاملين داخل المؤسسة الإعلامية.
- ✓ معرفة الدول الأساسي والمهم الذي يلعبه الاتصال الصاعد في التعامل مع الصراع التنظيمي الناتج عن سوء التسيير.
- ✓ محاولة التوصل إلى ما مدى تأثير الاتصال الأفقي بين مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة الإعلامية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

1- أسباب ذاتية

- ✓ باعتبار أننا ندرس تخصص اتصال، فإن هذا يخلق لدينا نوع من الميول نحو هذا الموضوع.
- ✓ الأهمية التي يحتلها الاتصال الداخلي والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، لذا ألقينا الضوء على هذا الموضوع، في إذاعة تبسة على وجه الخصوص.
- ✓ التعرف على واقع الاتصال الداخلي بإذاعة تبسة ودوره في تسيير الصراع التنظيمي.

2- أسباب موضوعية

- ✓ القيام بدراسة أكاديمية تعتمد على منهجية علمية واضحة تهدف للتعرض على واقع الاتصال الداخلي بإذاعة تبسة باعتبارها إحدى أهم وسائل الاتصال في المجتمع.
- ✓ الحاجة المتزايدة لمكتبة كلية العلوم الإنسانية إلى مزيد من البحوث والدراسات العلمية المتخصصة التي تصب في هذا المجال؛
- ✓ اكتشاف مدى أهمية الاتصال الداخلي ودوره في الصراع التنظيمي بالإذاعة؛
- ✓ الاهتمام بالإذاعة وعلاقتها بجمهورها الخارجي وكيفية التواصل معه.

سابعاً: تحديد المفاهيم

1- الاتصال

- لغة:

اتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، وأتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال :
اتصل به بخبر بمعنى علمه.¹

إِصْطِلاحاً:

تشير لفظة الاتصال في معناها الاصطلاحي العام إلى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية.² كما يعرف الاتصال بأنه: عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات، عن طريق عمليات إرسال وبث للمعنى وتوجيهه وتسيير له، ثم الاستقبال بكفاءة معينة لخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي معين.³

ويعرف أيضاً الاتصال على أنه عملية تفاعل بين طرفين خلال رسالة أو فكرة أو خبرة عبر قنوات اتصالية تتناسب مع مضمون الرسالة.⁴

التعريف الإجرائي: الاتصال هو عملية مستمرة ديناميكية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين الأفراد والجماعات أي من المرسل إلى المستقبل عن طريق وسيلة كتابية أو شفوية للتأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة.

2- التنظيم

- لغة:

إن التنظيم Organisation كلمة مشتقة من أصل لاتيني، وتعني أداة أو وسيلة بواسطتها يتم انجاز العمل، وهو عكس الفوضى، ويوظف مفهوم التنظيم لدلالة على أكثر من معنى، يستخدمه فريق من الباحثين للإشارة إلى الجهود والأنشطة التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق نظام تقسيم العمل، التخصص وتوزيع الأدوار بين الأفراد، والتنسيق بين جهودهم، ثم تحديد المسؤوليات

¹ - معجم مجاتي للطلاب، بيروت، ط05، 2001، ص 1028.

² - رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط01، 2013، ص: 07.

³ - مي عبد الله، علوم الإعلام والاتصال من الأطر المعرفية إلى الإشكالية المنهجية، دار النهضة العربية، ط01، 2011، ص: 64.

⁴ - خضرا عمر المفلح، الاتصال بالمهارات والنظريات وأسس عامة، دار حامد للنشر والتوزيع، د.ط، د.س.ن، ص: 17.

والسلطات التي تحتاج للتكامل فيما بينها بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة بكل فعالية، وفي هذا المنظور يتم التركيز على جانب المضمون التنظيمي، ويتم التعامل مع التنظيم كآلية رسمية يتم من خلالها إدارة المنظمة وتسييرها بفعالية، ويصبح التنظيم مرادفا لمفهوم البيروقراطية على النحو الذي كان يتصوره ماكس فيبر، خصوصا في اعتماده على الجوانب البنائية للتنظيم الرسمي¹.

اصطلاحا:

هو كيان اجتماعي لتفاعل الأفراد منسق بوعي لتحقيق أهداف محددة، أو هو وحدة اجتماعية، تخضع لفلسفة بيروقراطية تنظيمية تقوم على مجموعة مبادئ، تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية، وما يتخللها من علاقات إنسانية وتفاعلات مهنية تخضع لمنطق دقيق ينظم الجهود وينسق بينها، على النحو الذي يحدد مجال تصرف كل فرد داخل التنظيم، يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، كما يبرز منظومة الحقوق والامتيازات المسخرة للعاملين، وذلك من أجل تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والإمكانات المادية، ويستند التنظيم في سبيل الانجاز الفعال لأهدافه إلى مجموعة مبادئ تتعلق ساسا بمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والتعاون بين جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة، ثم الوضوح في التحديد الوظيفي للمسؤوليات، التسلسل الرئاسي واللجوء إلى تفويض السلطة بما يبعد التنظيم عن الإفراط في المركزية ويجنبه الوقوع في وحدة القيادة الأوتوقراطية، وفي المقابل يكون أكثر مرونة وديناميكية وديمقراطية في إشباع الحاجات الفردية لأفراده، دون التهاون عن الوفاء بأهدافه التنظيمية بكل ترشيد وفعالية².

3- الاتصال التنظيمي

هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات³.

¹ - حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط5، بيروت، 2005، ص 25.

² - ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 80 ماي 5491قالمة-، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، قالمة، الجزائر، 2016، ص ص 23-24.

³ - بو عطيظ جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، (دراسة ميدانية علي العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 37.

4- الاتصال الداخلي

"هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي. ويعبر عنها أنه الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة".¹

التعريف الإجرائي: يتم داخل حدود المنظمة ويستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاث في إتمام الاتصال وهي النازلة والصاعدة والأفقية لضمان التسيير الحسن للمؤسسة.

5- الصراع

- لغة:

إن التحديد الاشتقاقي في اللغة العربية لكلمة الصراع هو النزاع أو الخصام أو الخلاف. وهو مأخوذ من الصرع أي الطرح بالأرض والصراع يعني أيهما يصرع صاحبه. وهناك من يرى بأن كلمة الصراع مأخوذة من الكلمة اللاتينية Conflit والتي تعني التضاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية.

أي أن الصراع : " اشتقاقاً بمعنى التعارض بين مصالح وآراء"²

- اصطلاحاً:

"هو العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي إلى نتائج سلبية على مصالحه الخاصة".³

- إجرائياً:

هو كل خلاف داخل المؤسسة يحدث سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة من جهة أخرى والذي يعيق العمليات التنظيمية.

¹ - خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقته - تيسميسيلت-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2020، ص 161.

² - خالد بن عبد العزيز السويلم، إدارة الصراع التنظيمي، "دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص: 12..

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 316.

6- الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، ولهذا فإن الصراع حالة تعطيل لفعالية الإنجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف معين¹.

ثامنا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009-2008.

1- إشكالية الدراسة:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

2- تساؤلات الدراسة

تمثلت تساؤلات هذه الدراسة في:

✓ ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

✓ هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

✓ هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

3- أهمية الدراسة

- الأهمية التطبيقية

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وتتبع هذه الدراسة من كون مؤسسة سونلغاز لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالكهرباء والغاز، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف

¹ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص:

العمل الصعبة ، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة زبائنها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها. لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول إلى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تهدد صحة وحياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

- الأهمية العلمية:

- ✓ التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
- ✓ كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة.
- ✓ الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ✓ معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ✓ معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث.
- ✓ معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- ✓ معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، التقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز.

- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- ✓ تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

4- أسباب اختيار الموضوع

- إن اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري، وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:
- ✓ محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.
- ✓ حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.

✓ الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه.

✓ الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خاصة.
✓ النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي.

5- نتائج الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة في:

✓ الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

✓ وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

✓ كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلية تافنة بمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

1- إشكالية الدراسة

هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي- تافنة - بمغنية؟

2- تساؤلات الدراسة

للإجابة على الإشكالية وضع الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة؟

✓ لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما أهميتها؟

✓ ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ و ما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء

تسيير المؤسسة؟

✓ ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال وتداول المعلومات؟

✓ ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية و معلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف

المنزلي تافنة)؟

3- أهمية الدراسة

لقد اهتم المختصون في الإدارة بالمؤسسة منذ زمن بعيد بالاتصال فيها، فمع ظهور النظريات

المتعلقة بالمدرسة التقليدية أصبح ينظر إلى عملية الاتصال في المؤسسة كعنصر مهم وفعال في أداء

نشاطها، كما أن هذه النظريات تنطبق مع صورة المؤسسة والإنسان فيها من طرف التقليديين.

و تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطيت هذه

العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية في

المؤسسة، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاطها من الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة

النهائية.

و أصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين مميزات ومكوناتها، وهي وسيلة فعالة

في خلق الانسجام والتنسيق فيها كنظام بشري.

و تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في

الإنتاج، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية وذات جانب علمي

أكثر تعقيدا. وهذا ما يؤثر مباشرة في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه

الاتصال والاهتمام به.

و من جهة أخرى فمع التطور في تقنيات التسيير والتطور المتسارع في نظرياته وما أصبح لها

من تأثير في حركة المؤسسة، والتي أظهرت الموارد البشرية فيها ليس فقط كعامل حي وعامل بل أيضا

لأنه يتميز بخصائص ثقافية ونفسية معنوية يتحدد على أساسها جزء كبير من تصرفاته التي تؤثر في

نشاطه ونتائجه، كما يتميز بحاجته إلى الاتصال كظاهرة حيوية، خاصة ضمن ظروف المؤسسة الحالية

المتميزة بالتعقيد أكثر.

كما أن ما شهدته وسائل الاتصال وطرقه سواء على المستوى العام لحياة الأفراد والمجتمعات أو على مستوى المؤسسة، وكذا الدور الذي أخذته المعلومات في العملية الاتصالية ككل، زاد من دور الاتصال وأهميته في حياة المؤسسة.

فالذي يتحكم في المعلومة يملك القوة والسيطرة والذي يفترق لمثل هذه المعايير لا يمكن أن يضمن استقراره في أي حقل كان خاصة على الصعيد الاقتصادي أين تعتبر المؤسسة خدماتية كانت أو منتجة لسلع ملموسة مجبرة على ضمان أكثر انسجام لانسجامها الداخلي بتوفير وتجسيد نظام اتصالي متين قائم على مبادئ علمية مدروسة وتسخير الإمكانيات والآليات اللازمة لتسيير المعطيات المختلفة كما أن مشاكل وخصوصيات العمال داخل النسق أو الهيكل التنظيمي لا بد وان تؤخذ بعين الاعتبار عملا على إرضاءه وكسب ثقته، لأن تحقيق مثل هذه النقاط يضمن للمؤسسة وفاء المستخدم وبالتالي استغلال كل طاقاته الكامنة خدمة لمصلحتها المادية نهاية المطاف.

4- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

- ✓ محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة.
- ✓ إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية.
- ✓ إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي و دورها في التحكم أكثر في
- ✓ تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف وبناء المخططات.
- ✓ دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية وفي تسيير وتداول المعلومات.
- ✓ محاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.
- ✓ موقع العامل البسيط من الإعلام داخل المؤسسة.
- ✓ دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة و على تسيير المعلومة داخلها، والأهمية والمكانة التي تحتلها، و أثر استعمالها من خلال التقنيات المتطورة التي توفرها
- ✓ و التي تساعد على ربح الوقت وتوفر تسارع انتقال المعلومات والبيانات في كل الاتجاهات.
- ✓ العمل على إسقاط المادة المعرفية و المعلومات النظرية حول الاتصال الداخلي على الواقع المعاش للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أي ربط الدراسات الأكاديمية و واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الوطنية.
- ✓ مميزات و واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ رصد و تشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميدانية و محاولة اقتراح حلول.

5- منهج الدراسة:

لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملائمة في الشأن خاصة فيما تعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم (المؤسسة،الاتصال،...) التي تتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة على اعتبار أنني سأتطرق في الفصل الثالث إلى العمل التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية سأحاول فيها توظيف ورصد أهم ما سيأتي في الشق النظري من معطيات وتحليلات لغرض الخروج بنتائج وتوجيهات نموذجية نهاية المطاف في التقرير الهام لهذه الدراسة التي أجريتها بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

6- أدوات جمع المعلومات:

لقد استعنت في المذكرة بالأدوات التي اقتضاها العمل الميداني أكثر وهي بشكل عام الاستبيان الذي أجريته مع عدد من العمال والإطارات في نطاق الدراسة التطبيقية، إضافة إلى الملاحظة التي لا غنى عنها في كل دراسة مهما كانت على ما اعتقد، ولكن طبيعة دراستي ربما تقتضيها أكثر فأكثر على اعتباري خصصت خلال مدة البحث الميداني لمعايشة وملاحظة سلوكيات وعلاقات العمال الاتصالية بمختلف أشكالها إضافة إلى معاينة مختلف التجهيزات المتوفرة وكل ما يمكن رصده بالعين المجردة وإعطائه تأويلات علمية تقريبية.

7- عينة البحث

مجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قمت بها هو مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية أما العينة المدروسة تألفت من 87 عامل، تم اختيارهم بنسبة % 20 من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم ب 435 عامل، وتم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهيكل المؤسسة (إدارة عليا،مشرفين،مسيرين مختلفين،عمال بسطاء في شتى الورشات التنفيذية...) وقد تمت مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريتها معهم معبرة عن حال وواقع الإعلام والاتصال بالإمكان في النطاق العام للمؤسسة وقد كان عدد الأسئلة المطروحة في الشأن 36سؤالا، و هو يضم نوعين من المتغيرات، متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظف بها 6أسئلة، أما النوع الثاني فهو متغيرات تابعة و تتعلق بعمال المؤسسة وقد تم تقسيمه إلى 30 سؤال و هي تمثل أسئلة خاصة بالعامل.

8- نتائج الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة في:

- ✓ أغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على اتخاذ القرار في المؤسسة و بالتالي استقلاليتهم ضعيفة فيها.
- ✓ نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات في المؤسسة تكون حسب درجة أهميتها فان كانت ذات أهمية كبيرة فتكون كتابيا لطبيعتها الرسمية و مصداقيتها، من خلال المنشورات، محاضر اجتماع، تقارير، مذكرات، ملصقات. وان كانت أقل أهمية و ذات طبيعة عادية و روتينية فتكون شفويا بالمحادثات الهاتفية، أو محادثات مباشرة من الرئيس إلى مرؤوسه حسب الهرم التسلسلي، و تفضل الفئة ذات المستوى التعليمي المحدود الطريقة الشفهية خاصة الذين لهم صعوبة في القراءة و الكتابة، و نفس الشيء للأفراد الجدد الذين يفضلون التوجيهات التي تقدم لهم و كذا التعليمات، حيث يعتبرون الطريقة الشفهية أفضل و فعالة للاتصال الداخلي أكثر من الكتابية، و هو ما وقفنا عليه من خلال استجواباتنا معهم.
- ✓ الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، و لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مبالين لذلك، و لا يضعونها في اهتماماتهم، و لا يفكرون في إنشاء خلية للاتصال، فالنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد و لا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، و هو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل انتقال للمعلومات لها و حسن تداولها.

الفصل الثاني :

الاتصال التنظيمي والاتصال الداخلي

تمهيد

بعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من ابرز المقومات التي تتركز عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج والإنتاجية وبالتالي المساهمة في تحديد فشل أو نجاح أهداف هذه المؤسسة وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كانت نشاطاتها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد النشطين في المؤسسة ولذلك سنتناول في هذا الفصل مفهوم الاتصال الداخلي أهميته وأهدافه كما سنتطرق إلى طرق ومعوقات وأنواع داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

تعد تلك الوسائل التي يستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى.¹

هو تلك العملة التي بواسطتها أم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصال بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات.

وهو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات وشارك في سير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالمدخلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

كما هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.²

ويشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات، وأفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن تصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال تستعمل مختلف الرسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة.³ نضيف كذلك أنه عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرف الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة.

حدد فليرو وزميلاه مفهوم الاتصال التنظيمي بنقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وعبر الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومهمة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي.

ويعرفه كذلك على أنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعال كبيرة ومعقدة.

¹ - لأحمد ما هو، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 365.

² - محمد شهين، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982، ص 242.

³ - سامية عراج، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم - المعدات - الاستراتيجيات)، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، ص 83.

ويعتبر الاتصال التنظيمي نظاما متداخلا يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

والاتصال هو توفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العمل وتبادل هذه المعلومات بين العاملين والإدارات وتناقلها ونشرها وهو تبادل المعلومات داخل المنشأة وخارجها من خلال شبكة من العلاقات المرتبطة بعضها ببعض وهو أيضا ربط العاملين والإدارات ببعض، وربط المنشأة بعملائها ربطا وثيقا ومستمرًا.¹

والاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الخارجي والداخلي يهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال وهو أيضا نظام إرسال المعلومات واستقباله في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.²

هو الذي يقوم بتطوير وصيانة العلاقات مكان العمل، تطيع الأعضاء المنظمين الجدد، تطوير الثقافة التنظيمية.³

المطلب الثاني: مقومات الاتصال التنظيمي

تقاس فعالية الاتصال شأنه شأن أي عملية بمدى تحقيق الأهداف من عملية الاتصال وما لم يتحقق تلك الأهداف بمعنى القول ما تم بين الأطراف لا يمثل في حقيقته اتصال أو أنه اتصال ناقص أو غير كفاء أو غير فعال وفي هذه الحالة يكون ما تم بين الأطراف إهدار للموارد دون تحقيق منافع.

تتوقف فعالية عملية الاتصال على اعتبار أن عملية الاتصال ككل، ويعني هنا أن تفعيل عملية

الاتصال يتطلب لوفر مقومات وهي كما يلي:

1- إن أول خطوة في نجاح الاتصال التنظيمي هو أن يكون هادف: بمعنى أن يكون هناك ما يستحق الاتصال من معلومات ونسبيات العاملين والمنظمة على حد سواء لا ينبغي أن يقتصر الاتصال من الرئيس الأعلى على تبليغ الأوامر وإعطاء التعليمات فحسب، بل يجب أن يتضمن الاتصال فكرة المشاركة والتفكير والتدبير والشورى وإبلاغ العاملين كما يهمهم ويذكر فيهم روح المثابرة والعمل الجاد والتصميم على بلوغ الهدف.

¹ - سامية عراج، مرجع سابق، ص 63.

² - محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجمهير من النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان للنشر، ط1، ص 32.

³ - ماريان ديانتريه، إيلان زيلي، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، دار الفجر للنشر، ص 220.

2- ينبغي أن يسير الاتصال التنظيمي في اتجاهين: اتصال هابط واتصال صاعد، بالرغم أن الاتصال الهابط من الإدارة العليا إلى القاعدة هو الغالب والأعم إلا أن الإدارة ينبغي أن تولي اهتمامها الكامل للاتصالات الصاعدة لتحسن العمل وعلى شكاوى العاملين والعمل على حلها لتحسين سير العمل والعمل على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه والاهتمام بها وإعطائها الاعتبار الكافي عند التخطيط والتنفيذ.¹

3- إن نجاح الاتصال يتوقف على مدى استعداد العاملين لقبولهم للاتصال الوارد إليهم من الإدارة العليا وذلك أن نطاق الطاعة العمياء لكل هابط من الإدارة العليا له حدوده النفسية والحلقية لدى العاملين، فالأمر الذي نعارض ومعتقدات العاملين لن يجد طريقه للتنفيذ بالطبع، بل الأمر الذي لا يشارك فيه المتخصصون الجديرون بالاشتراك لن يجد القبول النفسي لديهم ولن يجد وبالتالي التجاوب الفوري من جانبهم.

4- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن نعرف حدود السلطة والطريقة التي تتبع في ذلك هو إعلان التسعينات الرسمية والعهد لكل شخص لوظيفته والإعلان العام، وخرائط لتنظيم وبالمعهد التعليمي.

5- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد، لكل عضو في المنظمة: وهذا يعني أن كل شخص يجب أن يتصل شخص معين بمعنى آخر يجب أن يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة.

6- يجب التحقق من كل اتصال: بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يكون معرفاً أنه يمثل فعلاً مركز السلطة المختصة.

7- يجب استخدام خط الاتصال كاملاً: وهذا يعني أن اتصالاً من رئيس المؤسسة إلى القاعدة ينبغي أن يمر بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال وهذا ضروري لتفادي الاتصالات المعارضة التي قد تحدث إذ كان هناك تجاوز في خط الاتصال وأيضاً ضروري الحاجة إلى التفسير وتحديد المسؤولية بالإضافة إلى أسباب أخرى مثل المحافظة على مركز وسمعة المشرفين الذين يقعون خط الاتصال.²

¹ - محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للنشر، ص 171.

² - محمد الفاتح المغربي، مرجع سابق، ص 172.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

يمكن تصور أي مؤسسة حالية من أي شكل أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة والروح التي تحركها، فهو مصور كل العمليات رسمية كانت أو غير رسمية بحيث سنرتب عليه:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- التغيير التنظيمي.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمؤسسي المؤسسة.
- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم، وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرارات.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.
- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.

ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي

إن أول خطوة في الاتصال هي أن يكون ثمة ما يريد الرئيس الإداري تبليغه إلى مرؤوسيه، والرئيس الإداري لا يقل إلى مرؤوسيه أو امره الهامة فحسب، بل إن عليه أن ينقل إليهم جذوة الحماس وروح التعاون والتصميم على بلوغ الهدف، ذلك أن الاقتصار على مجرد تبليغ الأوامر في شكلها الجاف لا يحقق الغاية المثلى من الاتصال فحسب، وإنما يصبح مثل هذا الإجراء عقبه في سبيل الإدارة الناجحة، ولهذا قيل بأن قيمة كل منظمة اجتماعية تتوقف في نهاية الأمر، وفي المدى البعيد على نمو القيادة الإدارية، وإذا لم تنجح تلك القيادة في أن تكون مصدر إشعاع، فإن روح العمل الجماعي سوق تنوي ونفقد المنظمة مقدرتها على إنجاز ما يناط بها من أهداف، وفي ذلك الصدد يمكن تحديد الاتصال التنظيمي هي:

- 1- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية تغييرات أخرى.
- 2- إعلام المرؤوسين التعليمات الخاصة المتعلقة تنفيذ بعض الأعمال، وإرجاء البعض الآخر، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.
- 3- إعلام الرؤساء لما تم انجازه، أو لما لم تتم إنجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.¹

وتتمثل أيضا أهداف الاتصال التنظيمي في:

- 1- تعريف أعضاء المؤسسة لما يقوم به بعض منهم من أعمال، لكي نقفدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- 2- نقل التعليمات من القادة إلى التابعين.
- 3- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم لها الأجهزة الإدارية المختلفة.
- 4- توصل المعلومات الهامة إلى القيادة للاستعانة لها في اتخاذ القرار.
- 5- نقل آراء ووجهات نظر الأفراد في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية.
- 6- تحقيق الرضا عند الجمهور لصفة عامة فيما يتصل بنشاط المنظمة أو الشركة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.
- 7- رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.²

المطلب الرابع: وظائف ووسائل الاتصال التنظيمي

أولاً: وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة دورا هاما وأساسيا، حيث ستشهد الباحث مصطفى عشوى (1992) ص142 بآراء المؤلفين وكانزو كاهن 1978 وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة والذان يؤكدان على أنه يجب اعتبار الاتصال مجرد يحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، ويمكن يقسم وظائف الاتصال التنظيمي إلى ما يلي:

¹- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال من التعامل مع الآخرين، اليازوري للنشر، ط1، 2014، ص 83-84.

²- محمد القدومي، محمد هاني محمد، المفاهيم الحديثة، دار المعتر، ط1، 2015، ص 241-242.

1- وظيفة الإنتاج: إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج لا مفر منها داخل المنشآت الخاصة الاقتصادية، إذ يرى كيث ديفير (1974) ص522 في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، ومن هنا يتضح أن تواجه داخل المنشأة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ: مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل، وإيداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، إضافة لإرسال المذكرات وعقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء دراسات هاورون مدى تأثير الاتصال التنظيم الرسمي الذي يترتب عن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل في تقن الإنتاج وتقنيده.¹

2- وظيفة الإبداع: عرف (فراس وآخرون 1977) الإبداع على أنه: أنشأ: ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت المكتسبة طيلة فترة من الزمن: الروتين، والتقنين، والنمطية جميعها من مميزات أداء العمل ستقف وجها لوجه أمام الأفكار الجديدة، والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي وعبير لمواكبة الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، بحيث كلما كانت المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة لتغير أكبر واشد، وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين: البعد الأول هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والعد الثاني هو عملية تنفيذها.

3- وظيفة الصيانة: يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا كبيرا في الحفاظ على المناخ الملائم للهمل المتقن وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر على سير المنشأة وتكيفها مع البيئة عندهم ولن تؤثر على سير المنشأة وتكيفها مع البيئة.

ثانيا: وسائل الاتصال التنظيمي

تختلف وسائل الاتصال التنظيمي من المكتبات الرسمية على الاتصالات لهاتفه إلى الاتصالات الشفهية المباشرة في إنجاز الأعمال الخاصة.²

¹ - بن زروق جمال، الاتصال التنظيم ومسار التعبير داخل المنشأة، مجلة التواصل، ع15، عنابة، الجزائر، 2005، ص 211.

² - مرجع نفسه، ص 216.

تعتمد فعالية كثيرة من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية وأن وسائل الاتصال الإداري هي طريقة الاتصال بين المرسل والمستقبل وبالتالي مقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار ومن أهم هذه الوسائل:

1- وسائل الاتصال الشفهي: يقصد بها الاتصالات اللفظية التي تتم من خلال تبادل الحديث والكلمات والمعلومات بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة ويتبع الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يحقق فهم مضمون الرسالة.

2- وسائل الاتصال الكتابي: نعتمد هذه الوسائل على الكلمة المكتوبة، ويكثر استخدامها في المنظمات الكبيرة وفي حالة اتصال الرئيس بالمرؤوسين ويمتاز أسلوب الاتصال الكتابي بإمكان الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة والرجوع إليها عند الحاجة.

3- وسائل الاتصال الإلكتروني: لقد أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرقاً عديدة لنقل الأفكار والبيانات والمعلومات بين الناس كما أثرت الاتصالات لوسائل حصرية كثيرة منها شبكات الحاسب الآلي، الفاكس، البريد، الانترنت.

4- وسائل تصويري، تم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل محتوى الرسالة ومضمونها كالإرسال التلفزيوني ولوحات الإعلانات المصورة.

المطلب الخامس: عوائق ومقومات الاتصال التنظيمي

أولاً: عوائق الاتصال التنظيمي

من المشاهد أن نظم الاتصال القائمة في الكثير من المنظمات لا تكفل تدفق البيانات

المطلوبة على النطاق المطلوب وبأقصى سرعة ويرجع إلى:

1- أن الاتصال ووسائله إما ناقصة أو غير كاملة الكافية.

2- أن عوائق تنظيمية أو نفسية أو اجتماعية تعطل عملية الاتصال.

والإدارة بوصفها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات فهي مسؤولة وبالتالي

اكتشاف نواحي النقص في وسائل الاتصال والعوائق المختلفة التي تعطل عملية نقل البيانات.

وفيما يلي مجموعة من العوائق التي تعرقل الاتصالات في المنظمة:

1- عوائق تتعلق بالرؤساء

✓ اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق مسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وعرضه.

✓ النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمل الإدارة.

✓ التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل الاتصال دون غيرها.

✓ اهتمام غالبية رؤساء بالاتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافي في للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون مشكلة نقص التفاهم لا ترص البيانات.

✓ إغفال العديد من الرئاسات على أهمية الانسداد في الاتصالات.

2- عوائق تنظيمية

✓ عرض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.

✓ عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة.

✓ درجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها.

✓ فصول وسائل الاتصال المتاحة.

✓ تعدد المستويات الإدارية التي يمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.

✓ التقنية المتعمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التي تمر بها تلك البيانات.

✓ درجة وحجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.

✓ درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.

3- عوائق تكنولوجية:

وهي التي تتمثل في درجة استغلال الإدارة للطرق الحديثة في المعلومات ومدى ترتيب

العاملين على استخدامها.¹

ثانيا: مقومات الاتصال التنظيمي

نتوقف فعالية عملية الاتصال على اعتبار أن عملية الاتصال ككل، ويعني هذا أن تفعيل عملية

الاتصال يتطلب توفر مقومات الفعالية في كل عناصر نموذج عملية الاتصال وفيما يلي مقومات

عناصر عملية الاتصال:

✓ إن أول خطوة نجاح الاتصال الإداري هو أن يكون هادف: بمعنى أن يكون هناك ما يستحق من

معلومات وسياسات العاملين والمنظمة على حد سواء لا ينبغي أن يقتصر الاتصال من الرئيس الأعلى

¹ - موفق حديد محمد، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق ط1، عمان، 2010، ص 230.

على تبليغ الأوامر وإعطاء التعليمات فحسب، بل يجب أن يتضمن الاتصال فكرة المشاركة والشورى وإيلاخ العاملین لما یهمهم ویذكر فهم روح المثابرة والعمل الجاد.¹

✓ أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لاتصال منها، كما یقول الهوارى.

✓ إجابة من الاستماع فقد أورد الخازندار فى دراسته الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية أن المؤسسة أبحاث الري الأمريكية بينه " فى دراستها أن 75% من المشرفین تتقصهم مهارات الاستماع، وأن قيمهم الاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومة بين المدير والمرؤوس.²

¹ - محمد الفاتح محمود، بشير المغربى، السلوك التنظيمى، دار الجنان، ط1، عمان، 2016، ص 184.

² - زيد منیر عبوى، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، دار المعتز، ط1، 2015، ص 116.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بالمعلومات : " يعرفه مصطفى محمود أبو بكر على أنه إطلاق المعلومات وإصابة والهدف بها، وذلك للتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها، ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل".¹

ويعرف الاتصال الداخلي على أنه: " هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي. ويعبر عنها أنه الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة".² كما تعرفه منال طلعت محمود بأنه : "الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها".³

المطلب الثاني: أهمية وأنواع وخصائص وأهداف الاتصال الداخلي

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:⁴

- 1- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- 2- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- 3- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط03، عمان، ص 163.

² - مرجع سابق، ص 161.

³ - منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص 22.

⁴ - مرجع سابق، ص 166.

ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي

وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما الاتصال الرسمي وغير الرسمي سيتم ذكرهما كما يلي:¹

1- الاتصال الرسمي:

وهي نظام من الاتصال تخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومبنية بصورة مكتوبة، وفيه تدفق المعلومات في المؤسسة، بما تتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية. وهي أيضاً الاتصالات التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار المؤسسة. وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع: الاتصال الصاعد، النازل الأفقي ويعرفها على النحو التالي:

2- الاتصال النازل: وهو عملية تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا أي من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

وتضم أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

- ✓ التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة.
- ✓ الإجراءات والممارسات التي تحدد سياسات المنظمة، وهي معلومات خاصة بالمؤسسة.
- ✓ التغذية العكسية عن أداء المرؤوسين.
- ✓ تأصيل الأهداف وهي معلومات عن الطبيعية الإيديولوجية لغرض تنمية الإحساس برسالة المنظمة.
- ✓ تحفيز العاملين والتعريف بثقافة المؤسسة ورسالتها وقيمتها

3- الاتصال الصاعد: وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:²

- ✓ معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشاكله.

¹ - رويم فائزة، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد7، الجزائر، 2012، ص 52.

² - مرجع نفسه، ص 53.

✓ معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

✓ معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

✓ معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يتم ذلك.

4- **الاتصال الأفقي:** ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري والعلمي، الذي يهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي كثير من الأحيان يحدث ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

5- **الاتصال الغير الرسمي:** هو ذلك الاتصال الذي يحدث في المنظمات والذي لا يتقيد بمراكز الأفراد وعلاقاتهم ورتبهم ويقوم على أساس العلاقات الشخصية ويرتكز حول الأهداف المسطرة.

ويمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينشر قبل بثه في

القنوات غير الرسمية ويتميز خصائصه بما يلي:¹

✓ انتشاره بسهولة في المنظمة.

✓ يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.

✓ يعتمد على الوسائل الشفوية في الاتصال.

✓ يعتمد على تعزيز العلاقات بين العمال كما يخلق روح التعاون والتماسك فيما بينهم ويجعل العمل يتم بأكثر فعالية.

ثالثاً: خصائص الاتصال الداخلي

تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص نذكر منها:²

✓ الاتصال عملية تفاعلية وبمعنى أن الاتصال يقوم أساساً على بناء هدف إلا أن الهدف غالباً ما يكون نسبياً سواء في درجة وضوحه وأهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال.

✓ الاتصال عملية دائرية وبمعنى أنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها.

✓ الاتصال عملية اجتماعية مستمرة تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة.

¹ - مرجع نفسه، ص 54.

² - سامية محمد جابر، نعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 403.

✓ عملية الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مساراً يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها.

✓ الاتصال ليس عملية عشوائية وإنما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.

رابعاً: أهداف الاتصال الداخلي

1- أهداف خاصة بالعاملين

✓ خلق الرضا والارتياح بين العاملين.

✓ زيادة التفاهم والثقة.

✓ الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة .

2- أهداف خاصة بالقيادة: وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

3- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور: تنلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين من جهة أخرى.¹

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.

يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها²:

- ✓ تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي .
- ✓ وكذلك تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- ✓ رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.
- ✓ تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.

¹ - محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص 464.

² - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22، ديسمبر 2004، ص 117.

✓ اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.

✓ رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأموالهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف ووسائل الاتصال الداخلي

أولاً: وظائف الاتصال الداخلي

تتمثل وظائف الاتصال الداخلي في:¹

1- الشبكة الهاتفية : تصبح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال، وغالبا ما تتم عن طريق الدليل الهاتفي الداخلي، الذي يساعد على تنميه الاتصالات الداخلية السريعة.

2- الرسائل الالكترونية : تصبح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة.

3- إجتماعات العمل: هذه الاجتماعات تجمع عده أشخاص للتداول في موضوع محدد أو اتخاذ قراراتهم لتصبح هذه الاجتماعات الفعالة يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي، إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم وتثمر أفضل النتائج.

4- اللوحات الإعلانية الداخلية : يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات...إلخ.

5- اللوحات الإجرائية : هناك بعض المؤسسات يستخدم نوعا خاصا من المذكرات ، تسمى لوائح الإجراءات، وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها، لتحقيق وظيفة معينه فمثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أ وكشف بأعمال وترقيمها منطقي.

ثانياً: وسائل (أساليب) الاتصال الداخلي

تتعدد وسائل الاتصال الداخلي وسيتم ذكرها كالاتي:²

1- الأسلوب الكتابية : يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد، وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية.

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2010، ص 679.

² - حسين حريم ، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1 ، دار العمد للنشر ، عمان، 2010، ص 22.

2- إيجابيات الأسلوب الكتابي:

-تتمثل الرسائل والمذكرات الداخلية ، والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات وثائق ، ومستندات دائمة تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ومن ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات ما بين المنظمة والجماعات الأخرى .

-يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها، ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم، وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة، ويحدد المسؤولية المساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.

يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعالية من الاتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول رسومات وأشكال، رسائل كتابيه، تسمح للمستقبل قراءة الرسائل في الوقف المناسبة بسرعة مناسبة.

3- الأسلوب الشفهي : يعتبر من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي يتم بين الرئيس ومرؤوسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات، يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

- إيجابيات الأسلوب الشفهي:

✓ تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما .
✓ يمكن أن تكون ذا تأثير اكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللفظي مثل الصوت، تعابير الوجه ، حركات العين.

✓ تتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في رسالة .

✓ تتيح للمرسل فوراً ردة فعل استجابة المستقبل الرسالة .

✓ أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة موضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المستقبل والمرسل.

✓ الأسلوب الشفهي هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمي لا يقرأ ولا يكتب الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن رسالة معلومات ذات طبيعة سرية.

4- الأسلوب الإلكتروني: أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار في ما بينهم .

- إيجابيات الأسلوب الإلكتروني:

✓ تسمح تبادل المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة .

✓ خفض تكلفه التوزيع المعلومات .

✓ إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد اجتماعات.

✓ تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات، الاستفسارات، وطلب المعلومات الخاصة بمهامه.¹

المطلب الرابع: معوقات ومقومات الاتصال الداخلي

1- **معوقات شخصية:** تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة تباين المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة، واختلافاتهم الفردية والبيئية والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني ومن أهمها ما يلي :

- **تباين الإدراك :** وهي تباين في إدراكهم للمواقف المختلفة.

- **الإدراك الانتقالي:** وهي عادة ما يميل الفرد إلى استماع بما يتناسب مع قيمه واتجاهاتها وآرائه، فيعمل على انتقائها ، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم اتجاهات وأفكار.²

- **الانطواء:** تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم.

- **حبس المعلومات :** إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.

- **المبالغة في الاتصال:** عكس حبس المعلومات حيث يتم في ذلك الإفراط في الاتصال من خلال كتابه التقارير والإدلاء بالمعلومات.

- **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل:** ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.

- **مصادقية المرسل :** تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله يؤثر ذلك على نظر المستقبل ورده فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

¹ - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 23.

² - عبد البارئ ذرة ، محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2011 ، ص 211.

2- معوقات نفسية

- ✓ من أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر .
- ✓ عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند احد الأطراف.
- ✓ التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.
- ✓ مشكلة الشك عند أحد الأطراف في ما يقوله الطرف الآخر.

3- معوقات بيئية

- ✓ الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عند مركز اتخاذ القرار .
- ✓ القصور التكنولوجي وعدم توافر أدوات الاتصال المتطورة .
- ✓ العوائق السياسية والاقتصادية .
- ✓ العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات.
- ✓ مدى تقبل الآخرين وتفشي روح العنصرية.

4- معوقات تنظيمية

- ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات ومراكز الاتصال .
- ✓ قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون.¹
- ✓ والاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الاختصاصيين.
- ✓ عدم وجود السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات ، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية وتعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال هذه الأخير.

¹ - عبد البارئ ذرة ، محفوظ جودة ، مرجع سابق، ص 2012.

خلاصة

مما سبق ذكره الاتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسات وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيل وتتبع الأساليب و الطرق الفعالة والصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعلق الاتصال الداخلي ومحاولات تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين في العملية الاتصالية.

فإن أخذت هذه الجوانب في العملية الاتصالية تحقيق الهدف الذي أصدرت من أجله الرسائل وبالتالي تمت المهام والأعمال وفقا لما ينص عليه التنظيم ومنه تحقيق الأهداف المسطرة سلفا مما يجعل التنظيم يتصف ليس بالنجاح فقط بل بالفعالية أيضا وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه أي مؤسسة.

الفصل الثالث:

الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا طبيعيا، سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية، الداخلية والخارجية عليه، لا تخلو أي منظمة أو مؤسسة من وجود اختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة مما قد يؤدي إلى حدوث الصراع، ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية باعتبار الإنسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الإنسانية له، واعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة والمؤسسات وبالتالي نعدم المصلحة العامة للمنظمة ولم يكف الصراع معترف به كظاهرة موجودة أساس داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مراحل تطور الصراع التنظيمي

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولاً: المرحلة التقليدية

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه هاثرون من تجارب، أشار لها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد، وتحقيق أهدافهم.

فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.¹

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي

يكاد التوجه في هذه المرحلة لكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين مع خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتحديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار ولكن إذا لم تستطع الإدارة، وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معهم فسوف يترتب على ذلك نحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي.²

مما تقدم يسن لنا أن الاختلاف بوجهات النظر للصراع التنظيمي وما هبته، وفيما إذا كان سلبياً تماماً أو فيه بعض الإيجابيات، فهناك نظرة تقليدية وأخرى سلوكية تفاعلية لموضوع الصراع التنظيمي،

¹ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر، ط1، 2015، عمان، ص 361.

² - المرجع نفسه، ص 362.

واشتملت هذه النظرات على مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي، إلا أننا نرى ونعرف أن أحدا لا يستريح للصراعات، وعلى أن معظم المجتمعات تؤكد على ثقافة التوافق وعدم الصراع.¹

المطلب الثاني: خصائص، أنواع، العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي

أولاً: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نحملها في ما يلي:²

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

- يعتبر التوتر بعد أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعني في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو العنصرية.³

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض الهدف كل طرف منهم إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأن طرف لحسن انتهاء الصراع.⁴

ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن للصراع أربعة مستويات رئيسية وتتمثل بما يلي:

¹ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتز، الأردن، عمان، 2014، ص 98.

² إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 14.

³ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 94.

⁴ المرجع نفسه، ص 95.

1- الصراع داخل الفرد (الذاتي)

تتولد الصراعات داخل الفرد نتيجة لمجموعة من العوائق الداخلية (العيوب البدنية) مثل قبح المنظر، النسيان، العقلية، الشرود) الخارجية (المادية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمستوى الإداري) وينشأ الصراع نتيجة تنافس هدفين بسعي الشخص لتحقيق أحدهما ويكون لهما نفس التأثير عملي الفرد ويكون عاجزا عن الاختيار بينهما، قسم علماء هذا النوع من الصراع إلى:

- **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه الاختيار ويأخذ إحدى الصور التالية.¹

- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد، مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار² بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان، فهو قد يرى في القسم الآخر فرصا جديدة للترقية والتطور، بيد أنه سيفقد زملاء عملة القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتمد عليه.

2- **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** نشأ هذا النوع من الصراع عندما ما تواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تضع الغدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري " عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية " عنصر سلبي".

3- **الصراع بين هدفين سلبيين:** هن يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار سن نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتعيد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة.³

¹ - طارق بن موسي العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، "دراسة مسحية علي الضباط بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 37.

² - ياسر عبد العظيم محمود وآخرون، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، دار ماستر للنشر، د. ب، د.س، ص 111.

³ - خيضر كاظم حمود الفريجات، موسي سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء النشر، الأردن، 2009، ص 367.

- **صراع الدور:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، والأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، والأسرة تتكون من أفراد أسرة، الأهل والأقارب، وفي المجتمع نتكون مجموعة الدور من المنظمات الدينية والنفائية والرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية وغير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ما نشأ ما يسمى "بصراع الدور".

ويرى Herbert أن الصراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحده الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخص وانخفاض في فاعلية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي تكون فيها خط واحد وواضع للسلطة من الأعلى للأسفل عاليا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي تكون فيها للسلطة خطوط متعددة.¹ ويمكن تميز أسباب صراع الدور فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد لصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات، وقرارات، وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

2- المركز: بسبب المركز الوظيفي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤسيه.

3- أسلوب الإشراف: يعد هذا الأسلوب المنبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة² فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مرؤسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

¹ - الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص:263.

² - مرجع سابق، ص 368.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الولد، الابن، طالب دراسات عليا، وعضو في لجنة حكومية... الخ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوقف بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.¹

- **الصراع بين الأفراد:** يقع هذا الصراع بين الفرد وفرد آخر أو أفراد آخرون هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء ويعود السبب وراء هذا النوع إلى تضارب وعدم اتفاق أو اختلاف في وجهات النظر مستويات الصراع: تحدث بينهم أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نابع لتباين الثقافات والحلقيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية وكل ذلك مرتبط بعاملين أولا هما وراثي مثل الطور، والشكل واللون الآخر مكتسب نتجه العلم والتدريب، والخبرة ومحاكاة المجتمع والصراع بين الأفراد شيء طبيعي.²

- **الصراع بين جماعات المنظمة:** وتمثل بالصراع الذي يكون بين وحدات أقسام المنظمة المختلفة وبين الإدارات التنفيذية والاستشارية فيها وبهذا فإن للصراع الجماعات نوعين هما:

- **الصراع الأفقي:** يقع هذا الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والسوق 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 والدنيا.³

- **صراع المنظمات:** الأنواع السابقة ضمن بيعة المنظمة الداخلية وأما وهذا النوع فيكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها من أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات والجهات الحكومية والمالكون والمتعاملون معها، وصراع المنظمات ويكون سبب هذا الصراع للحصول على الموارد المختلفة أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبيا.⁴

¹ - مرجع سابق، ص 369.

² - لينا حال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار النفس، ط1، 2018، عمان، ص 144.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 375.

⁴ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط2، عمان، 2009، ص 245.

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمضارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث وتفاقم واتفاق بين هذه الأطراف للتواصل إلى قرار يخدم مصالحها جميعا.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أراح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

وإن عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يردى إلى حلول الارتباط والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة معددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستعانة ذلك علميا، ولكن يمكن التحقيق من حده الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات الصناعية والعمل على التخلص من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتحقيق الفوارق الثقافية.¹

ثالثا: العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي

1- الهياكل التنظيمية: خصوصا تلك المهمة بطريقة ووظيفة صارمة لا تسمح بمرونة العمل بين الإدارات، بالإضافة إلى تلك المصممة بطريقة لا توضع المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات سواء على مستوى الإدارات أو الموظفين، قد يظهر حق النزاع أيضا بين الوحدات الوظيفية (المساندة) ووحدات الأعمال فيما يتعلق بتقديم الدعم والمساندة من قبل الوحدات الوظيفية.

2- توزيع الموارد: قد ينشأ النزاع (الصراع) بسبب إدراك الإدارات أو الموظفين بعدم عدالة توزيع الموارد.

3- اختلاف الأهداف أو كيفية تحقيقها: قد يختلف المدراء أو حتى الموظفين في أهمية أهدافهم مقارنة بأهداف الإدارات والموظفين الآخرين، وفي نفس الوقت قد يتفق على الأهداف لكنهم يختلفوا في كيفية تحقيق هذه الأهداف وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات ومواعيد التنفيذ.

¹ - مرجع نفسه ، ص 246.

4- عدم وجود ثقافة تنظيمية شمولية: الناتجة عن اختلاف القيم والعادات والتقاليد والرغبات الشخصية للموظفين، بالإضافة إلى اختلاف في الإدراك والممارسات السلوكية، أحد أسباب اختلاف الثقافة التنظيمية هو عدم توفر التدريب الكافي بما يساعد على خلق ثقافة تنظيمية شمولية.¹

5- الأنماط الإدارية والقيادية: هنالك بعض الإدارية والقيادية التي تشجع على النزاع (الصراع) الإيجابي وهناك أنماط أخرى تشجع على النزاع السلبي.

تتميز القيادات التي تشجع على النزاع الإيجابي بقدرتها ورغبتها في إيجاد بيئة صحية تؤدي إلى استشارة التفكير والإبداع بينما تتميز تلك التي تشجع النزاع السلبي بعدم قدرتها على إيجاد بيئة صحية محفزة على العمل والإنتاج.

6- ضعف الاتصال: إن عدم توفر المعلومات أو قتلها قد يحدث المشاكل خصوصا عندما تتوفر هذه المعلومات للبعض ولا تتوفر للآخرين حيث يحاول البعض استخدامها بمصدر قوة.

كما أن تفسير المعلومات بطريقة خاطئة قد يشكل أحد الأسباب الأخرى المسببة للنزاع التنظيمي.²

المطلب الثالث: جوانب، نماذج، مصادر الصراع التنظيمي

أولاً: جوانب الصراع التنظيمي

ويمكن تقسيم جوانبه فيما يلي:

الجانب الأول: الصراع الوظيفي (البناء): وهو صراع حول جانب وجوهر العمل، ويؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين، ويمكن إلى كسر حدة الجهود، والتخلف الإداري السائد في المنظمات، ويعتبر الصراع للتجديد، والابتكار، وكذلك يعمل على جذب أنظار المديرين والرؤساء إلى بعض الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع الذي يؤثر بالطبع مع أداء العاملين.

الجانب الثاني: الصراع غير الوظيفي (غير بناء): وهذا هو الجانب السلبي والغير مرغوب في عملية الصراع التنظيمية، حيث يؤدي إلى تشتت جهود المديرين العاملين، ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، ويكون تأثيره على معرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد العاملين أنفسهم، إذ يكون تركيز العاملين على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية، وقد يقود أحيانا إلى سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد مما يعيق تحقق الأهداف المنشودة، ويتدني مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد معدل

¹ معتز عساف، التميز في إدارة النزاع، اتحاد المصارف العربية، موسوعة التميز الإداري ج2، عمان، ط1، 2008، ص 20.

² مرجع نفسه، ص 21.

التغيب عن العمل ونقل الإنتاجية لذا يجب على المدير أن يتجه للصراع غير بناء ويعمل على تعينه وتحاش آثاره¹

ونرى أن الصراع البناء يعاون المنظمة ويساهم في تطورها أما الصراع الهدام يعتبر ضارا لهم، ونوضح فيما يلي الفروق ما بين الصراع التنظيمي البناء والصراع التنظيمي الهدام:²

الجدول رقم (01): الفرق بين الصراع البناء والصراع الهدام

الصراع الهدام	الصراع البناء
- بذل المجهودات لتحقيق المكاسب الفردية.	- يساعد على تجنب فتور الشعور والمبالاة.
- عدم تشجيع التعاون.	- يساعد على وجود اختلافات في الرأي أو في وجهات النظر.
- الانعزالية حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط.	- تشجيع الخلق والابتكار.
- خلق الضغوط غير الضرورية .	- عدم إعاقة تحقيق أهداف المنظمة.
- تبيد الموارد والإمكانات.	- تساعد على اتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالية.
- لا يساعد على تحقيق الأهداف.	- يساعد على إحداث للتغيير.
- الأضرار بالأطراف المتنازعة.	

المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 378.

ثانيا: نماذج الصراع التنظيمي

لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وهي:

1- نموذج عملية الصراع: يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

¹ - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، ط1، 2018، ص 378.

² - المرجع نفسه، ص 379.

2- النموذج الهيكلي للصراع: يركز النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي وهي تعكس شخصية كل منها.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض بتعرض لها الصراع، وهي نشأ من البيئة المحيطة بها، ومن أهم هذه الضغوط التي تأتي من الجماعات.¹
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينها.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع إلى جانب إجراءات وقاعد دخول طرف ثالث بينهما.

ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء، ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

3- نموذج النظم: يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:

- مدخلات النظام، وتتمثل في مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد الندرة وتعارض أهدافها.

- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

- مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية.²

ثالثا: مصادر الصراع التنظيمي

هناك عوامل عديدة لها دور كبير في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، كأن يكون الصراع بين الفرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

¹- زهير بوجمعة شلالى، مرجع سابق، ص 107.

²- زهير بوجمعة شلالى، مرجع سابق، ص 108.

1- معوقات مشكلات الاتصالات الإدارية

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم فالإتصال الفعال يساعد على تقليل من هذه المخاطر، وتعني المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الأفراد باختلاف اتجاهاتهم ويتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية الانطواء وحبس المعلومات.¹

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي: تتمثل هذه المعوقات أو المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.²

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة: تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومداولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن العلمي في العمل، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.

إن هذه المعوقات تترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم، وهنا يمكن ملاحظة ظهور مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي.³

¹ - خطير كاظم حمودة روان منير الشيح، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، ط1، 2010، ص 241.

² - إسماعيل محمود علي الشراوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء، ط1، 2016، ص265.

³ - محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة النزاعات، الصراعات في العمل، المجموعة العربية، مصر، القاهرة، ط1، 2013، ص 34.

المطلب الرابع: أسباب، مراحل، وآثار الصراع التنظيمي

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

من أهم أسباب الصراع:

- 1- صراع الهدف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.
- 2- الصراع الفكري: حيث يعمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكاراً لا تشجعهم مع أفكار الآخرين.
- 3- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- 4- الصراع السلوكي: حيث يأتي بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
- 5- صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دوراً معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
- 6- التغيير في السلطات والصلاحيات التي تمتع لبها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.
- 7- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن تكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
- 8- التغيير في مراكز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي.
- 9- الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.
- 10- حدوث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات.
- 11- المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد وبين الأقسام أو من المنظمات.¹
- 12- المنافسة على السلطة: حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.
- 13- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.

¹ - زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص 290.

14- التركيب السلوكي للفرد: يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم مني يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب وتؤدي إلى حدوث الصراعات.

15- الرضا الوظيفي: حيث إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية تؤدي حدوث الصراع.¹

16- الاختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالباً ما تعود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.²

ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية نشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" وتلك المراحل التي يمر بها الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الإداري كالتالي:

أ- مرحلة الصراع الكامن **Latent Conflict**: هي المرحلة التي لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع، وقد تظهر نتيجة للاعتماد المتبادل في العمل، والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للعدد الواحد والاختلاف حول أهداف المدرسة وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة للصراع.³

ب- مرحلة إدراك الصراع: **Perceived conflict**: في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة به بشكل ما.

¹ - المرجع نفسه، ص 291.

² - مرجع سابق، ص 365.

³ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، (نماذج نظريات وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، ط1، ص 485.

ج- **مرحلة الشعور بالصراع: felt conflict:** في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي لوجود الصراع بأنهم في حالة من التوتر والغضب والانزعاج، وأحياناً لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصاً يمكن تهدئته وتخفيفه.

د- **مرحلة إظهار الصراع: Manifest conflict:** وسعى هذه المرحلة بـ الصراع العلني: وفيها تتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى الواقع، وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع، سلباً أو إيجاباً، ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

هـ- **مرحلة مخرجات الصراع:** وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع وتشخيصه سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكتب، فإن كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهى الصراع¹ إلى حل لا يضر الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكتب كل طرف شعوره بالصراع، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

ثالثاً: آثار الصراع التنظيمي

يرى كل من العميان وعبد الباقي إلى أن الصراع له آثار إيجابية وأخرى سلبية.

1- **الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:** إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترضون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن أصحاب الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار العديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن هذه الآثار الإيجابية للصراع نجد ما يلي:

- يولد الصراع الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات الكامنة التي تبرز الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الطاقة لدى الأفراد عادة بحثاً عن حد للمشكلة ومن خلال هذا يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع بفتح طريق جديدة ودائمة للاتصال.

¹ - جمل الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 486.

- قد يؤدي الصراع إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد ساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.¹

- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

- يعمل على توضيح قضايا لخلاف بين الأفراد.

- ساعد على زيادة الإنتاجية وعلى النمو.

- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والعفو في المنظمة.²

2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

عبارة عن مواجهة أو تفاعل من الجماعات والتي من شأنها أن تؤدي المنظمة أو تمنع من تحقيقها لأهدافها، والإدارة لا بد أن تمنع هذا النزاع.

ومن بين الآثار السلبية نجد:

- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.

- تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

- تبيد الموارد والإمكانات المتاحة.

- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى عدم التأكد وفقدان التوازن.

- زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.

- انخفاض مستوى الإنتاجية.³

¹ - زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز لكتاب الأكاديمي، ط1، ص 254.

² - زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص 255.

³ منال أحمد البارويد، العائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للنشر، 2015، ص 149.

المبحث الثاني: آليات الاتصال الداخلي في التعامل وتسيير الصراع التنظيمي

المطلب الأول: دور الاتصال في تسيير الصراع التنظيمي

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحل المبكرة ساعد على التقليل من مخاطرة وأثاره 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 فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة.

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

- ما هو الصراع؟ هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟
- ما هو تأثير عامل الوقت؟ بمعنى هل الوقت في صالح المنظمة أو لا؟
- هل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟ والتشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية للمنظمة.
- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- قد يتسبب استفعال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها فمن المحتمل أن تقع الغدارة في خطأ مشكلة أرى عبر المشكلة الصحيحة وهناك مجموعة من وسائل الاتصال التي يمكن للإدارة من تشخيص الصراع وهي:

أ- **أنظمة الشكاوي:** تشجع المنظمات المتقدمة عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطائهم فرصا كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة، كما تضمن إعطائهم ردودا على كل التساؤلات وبالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل والموظف، ينبع النظام الحق العامل أو الموظف بالنظم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

ب- **أنظمة المقابلات:** تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناص مشاعر الغضب كوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة، فتقوم

¹ - محمد عبد الغني هلال، مهارة إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2001، ص 199.

المنظمة بتشخيص موظفين المنظمة بتشخيص موظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موعد المقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى مختصين معينين لحلها.

ج- إجراءات البحوث الميدانية: يتم توزيع الاستمارات على الأفراد والأقسام التي تعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات.

المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة بسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده أن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

1) تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقة لأسباب لأنه ينشأ من جديد.

2) التواصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها بدلاً من محاولة¹ المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، بدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

3) التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع: إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

¹ - عبد المحسن محمد سميج، دراسات في الإدارة المدرسية، دار الحامد، عمان، 2009، ص 107

4) محاولة إعادة التوجيه: يجب أن يبقى عدد الأفراد العاملين مقدرا صحيا من التوتر، والتوتر هنا تقدر بشكل إيجابي بعدم مصلحة المنظمة.¹

المطلب الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات، تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة وتتضمن المجموعة الثانية تغيرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

أولا: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع²

بعد التعارض من المصادر الرئيسية لیسوء الصراع، ومن الطرق المتبعة لإدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع، وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية داخل هذا النظام.

ثانيا: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي

ومن أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

- 1- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- 2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تزايد من المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- 3- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تقييمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

- 4- إيجاد وظائف تسببية بين وحدات وأقسام المنظمة.³

ثالثا: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي

استعراض Hodage a anthony الطرق التالية لحل الصراع:

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، وهذا الأسلوب لكن الصراع لذا فإنه مشكوك في فاعليته.

¹ - المرجع نفسه، ص 108.

² - عبد المحسن محمد سميح، مرجع سابق، ص 382.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 382.

- 2- تطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين أطراف الصراع.
- 3- التجنب والانسحاب، وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.
- 4- التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.
- 5- المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

وقد قدمت Maryparres follet عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

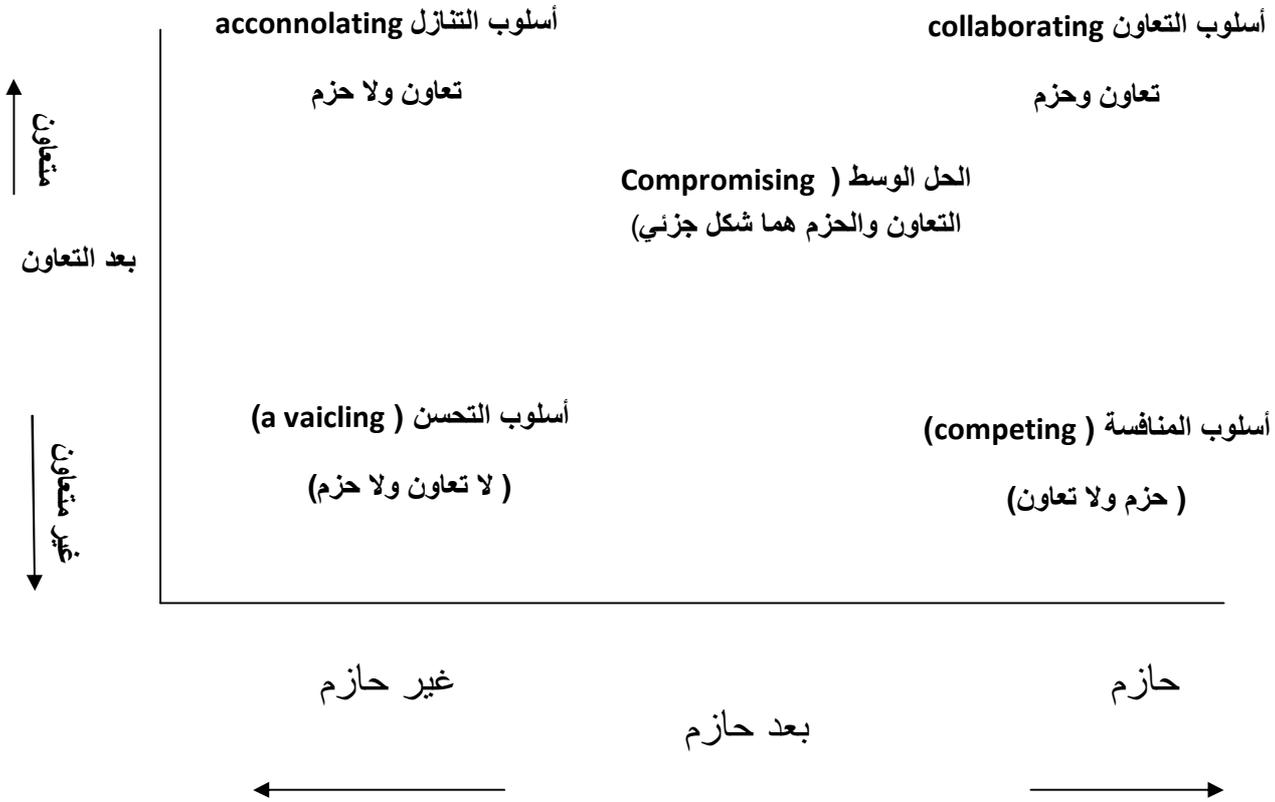
- 1- سيادة التغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 - 2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يجعل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يجعل أي طرف على كل ما يريد.
 - 3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.¹
- وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.
- أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:
- 1- التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع لهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
 - 2- التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرق محايد للمساعدة في حل الصراعات يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.
 - 3- التحكيم: وهناك نوعان من التحكم، التحكم الاختياري والتحكيم الإجمالي، فالتحكيم الإجمالي يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكم الإجمالي يفرض بموجب القوانين والأنظمة. استخدم لوماس وكلمات مخططا له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 383

- 1- **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويعدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- 2- **بعد الحزم:** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويعدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد، في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضع في الشكل رقم واحد.¹

¹ - مرجع نفسه، ص 384.

شكل رقم (1): نموذج توماس وكلمان



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 140.

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

1- تسيير الصراع التنظيمي: يحاول العاملون التنظيم لخدمة أهدافهم كل حسب مكانته ومركزه ولأجل ذلك يصطدمون فيما بينهم، ويعارض الواحد منهم الآخر لا يخفق بعض المصالح على حساب لذا ينشأ الصراع وتتخذ كل طرف الوسيلة المناسبة لتحقيق أهدافه وهزيمة خصمه.

وفي أول تحرك يختار الخصمان إما الهجوم أو الدفاع أو يتم اختيارهم معا وذلك حسب الحاجة وطبيعة الصراع وأهدافه وتنقسم وسائل الصراع إلى شرعية وغير شرعية فأما الشرعية فتتمثل في اللجوء إلى النصوص القانونية والتقارير الرسمية وكل ما يسمح به القانون من إجراءات، أما الوسائل غير الشرعية فهي التي يؤدي استعمالها من طرف الفاعلين خارج قواعد السلوك الرسمي المسند إلى القوانين التنظيمية المتعارف عليها كاللجوء إلى الاعتداء الجسدي والشتيم... فالمهم هو تحطيم الخصم لا تهم الوسائل المعتمدة.

ونعتبر الإشاعة أحد أهم الوسائل التي يتم اللجوء إليها من أجل تحطيم الخصم أو لتظليله من خلال تزويده بمعلومات خاطئة ومشوهة لإرباكه ودفعه إلى الخطأ أو للحط من معنوياته.

إن حاجة التنظيم لنجاح والتحكم الجيد في كل عمليات التسيير داخل التنظيم يتطلب من المؤسسات الحديثة خصائص أكثر دقة في مسيرتها، ومنها ألا يكتفي بالتحكم في تقنيات وقواعد التسيير وكيفية تطبيقها إنما أن يكون على علم أيضا بخصائص الفعل داخل التنظيم وأن تجتهد قدر الإمكان لتوقع¹ أفعال مرؤوسيه وحتى زملائه من نفس المستوى، وهذا الأمر هو من الصعوبة لأنه يمس السلوك الإنساني الذي يتميز بالتقلب وأحيانا بعدم التوقع نظرا للخصائص النفسية والثقافية لكل شخص، غير أن ذلك لا يمنع المسير من العمل على التعرف على هذه الخصائص لدى مرؤوسيه خاصة من ناحية سلوكهم التنظيمي أمام مختلف المواقف التي يواجهونها، وذلك عن طريق تراكم الخبرة حول دراسة الفعل ونماذجه داخل التنظيم، وبذلك تسهل عملية توقع مختلف السلوكات ومنها الصراع مما يقوله الوقت الكافي لتفادي لصعوبات وتوترات تضر بمصلحة التنظيم، ويمكنه لذلك أن يخول الصراع أو يستفيد منه إيجابيا أو يحول الجهود أو يحظر المرؤوسين من مخاطر معينة أو يتخذ تدابير وقائية قبل وقوع الصراع.

1- حدود تسيير التوقعي للصراعات: إن التسيير المسبق للصراعات ليس أمرا سهلا والتوقع العلمي صعب بسبب عدم معرفتنا للوضعية الحالية لبيئة الصراع، والبنية المحتملة والكامنة للصراع، وعدم معرفتنا لكل الآليات المؤدية من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستقبلية والتي يجب الإطلاع عليها.

وبذلك فالتسيير التوقعي لركز على المتابعة المستمرة للمؤشرات الاجتماعية التي تقدم المعلومات حول التغيرات الاجتماعية المتدخلة في كل مستويات التنظيم.²

2- التسيير العملي للصراعات: أو التسيير الرجعي للصراعات هو الذي يلجأ إليه بعد ظهور الصراع يمكن اللجوء في هذه الحال على إستراتيجيتين هما الدفاعية والعلاجية فالأولى يلجأ إليها المسير الذي هو شخص الصراع وإلى بأنه يهدد استمرار التنظيم، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية شكلا توفيقيا إصلاحيا وشموليا.

ويعطى الشكل الوفيقي شكل المصالحة والوساطة غذ تجمع بأطراف الصراع على التحكم مسير الصراعات الذي يبدو كرجل اتصال، أما الشكل الشمولي فتعني له استراتيجية المنع

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، ص 193.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 194.

بالقوة، وتبدو أشكال المنع في العلاقة بين الأجير وصاحب العمل مثل القرار الذي يتخذه صاحب العمل تجاه صراع جماعي ما، وأما العلاجية ففيها يعد الصراع مصدر للمواجهة وإعادة البناء الاجتماعي أكثر مما يعد مصدر لتهديد التنظيم، وذلك نتخذ تدابير لا تسمح للصراع بالتطور السلبي ليهدد استقرار التنظيم وتوجيه وجهة أكثر رضا، ونعطيه المحرك للواقع.

وبتصرف المسير تجاه الصراع حسب زمن اكتشافه للصراع قبله أو بعده حسب موقفه من الصراع مهذا أو غير مهدد فيتخذ الاستراتيجيات المناسبة لكل حالة.¹

3- السير الحديث والصراع: تعد أحد أهم مصادر الصراع في اختيار السياسات العمومية من حيث وجود أطراف عديدة لا يمكنها أن تتدخل في تحديد السياسات بكل ما تملكه من أفكار واستراتيجيات وإيديولوجيات، فالسياسي له أهداف واستراتيجيات تختلف عن أهداف الإدارة، وقد تختلف قوة هذا السياسي حسب طبيعة النظام السياسي، فقد يكون هذا السياسي منتخبا بالتالي تكون له الشرعية التي تمنحه القوة، وقد يكون معنيا بالتالي يستمد قوته من السلطة، وفي هذه الحالة قد تتعارض وجهات نظر وطرق عمل كل من السياسي الذي يكون إيديولوجيا والإداري الذي يكون تقنيا أكثر.²

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 195.

² - المرجع نفسه، ص 196.

خلاصة

مما سبق يمكن استخلاص أن الصراع التنظيمي أمر مرغوب فيه في بعض الحالات على اعتبار أن غيابه كلياً في المؤسسات يشير إلى عدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة وأيضاً الصراع الشديد فهو يعيق ويربك العمال، لأنه يضر بالمعنويات ويحول دون تحقيق العاملين لأهدافهم بكفاءة، وعليه فالصراع المعتدل يعتبر لتنشيط العاملين وتوجيههم في اتجاهات بناءة. ولا بد للمديرين اكتشاف وتشخيص والبحث عن جذور الصراع القائم بين الأطراف قبل اختيار الأسلوب المقترح لحل الصراع، ويجب أن تكون الإستراتيجية المختارة لا تضر بمصالح أي من الأطراف سواء الأفراد أو التنظيم.

الفصل الرابع:

مجلات الدراسات

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

" ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة، وهو إذاعة تبسة الجهوية.

2- المجال الزمني

وتتمثل في المدة التي إستغرقتها في دراستنا بدءاً من تقديمنا لعنون الدراسة إلى غاية الوصول إلى نتائجها، حيث انحصرت المدة بين 08 مارس 2020 إلى 08 جويلية من نفس السنة، مدة أربعة أشهر وذلك وفقاً للمراحل التالية:

- المرحلة الأولى: تمت هذه المرحلة في مدة أربعة أيام قمنا خلالها بدراسة استطلاعية إذ

قسمناها بدورها إلى مرحلتين أي أننا حاولنا الذهاب في فترتين متباعدتين عن بعضهما:

- الأولى: بتاريخ من 06-07 مارس 2020، وفيها قمنا بزيارة الإذاعة ومحاولة معرفة المعلومات العامة عن إذاعة تبسة، وذلك من أجل التأكد من مصداقية الدراسة.

- الثانية: بتاريخ من 17-18 مارس 2020، هنا عدنا إلى إذاعة تبسة وحاولنا التأكد من أن الميدان يخدم موضوع الدراسة.

وخلال هذه الفترة تمكنا من تحديد موضوعنا، وضبط عناصره ومن خلالها تبين لنا مدى قابلية إنجاز بحثنا، حيث توضح لنا إمكانية جمع المعطيات والبيانات الأولية من أجل الانطلاق والشروع في الدراسة.

- المرحلة الثانية: كانت أهم مرحلة للانطلاق في دراسة موضوعنا ، إذ قمنا من خلالها بجمع المصادر والمراجع الخاصة بالموضوع، ومنه الاطلاع على أهم الدراسات السابقة، والتي امتدت من 01 فيفري 2020 إلى غاية 15 مارس 2020، أي لمدة شهر ونصف.

وقد حدث انقطاع دام لمدة شهرين بسبب الوباء الذي حل بالبلاد وبكل أنحاء العالم، بعدها وبالتحديد في شهر ماي 2020 والذي خصص لصياغة استمارة البحث ومحاولة عرضها على المحكمين، ومن ثم توزيعها على عمال إذاعة تبسة، وفقاً لهيكلها التنظيمي، ومن ثم قدر عدد عينة الدراسة بـ 38 عامل، كما قمنا في هذه الفترة بإجراء مقابلات حرة من أجل توزيع الاستمارات على العمال.

وقد عالجت المرحلة الأخيرة مراجعة جميع المراحل التي سبقتها وكتابة المذكرة إلكترونيا، ثم تحويلها إلى البريد الإلكتروني الخاص بالجامعة.

3- المجال البشري

تمثل في عينة البحث التي ستوزع عليهم استمارة الاستبيان وبالنسبة لدراستنا فتمثلت في جميع عمال إذاعة تبسة، باعتبار المسح الشامل الذي قمنا به، وهو ما رأينا أنه يخدم موضوع الدراسة.

- **منهج البحث:** انطلاقا من موضوع الدراسة يمكن توظيف المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج حيث يهتم هذا المنهج بوصف الظواهر وتحديدتها ومن ثم محاولة تحليل مختلف متغيرات وصولا إلى تفسير النتائج، من أجل التنبؤ بمستقبل الظاهرة قيد الدراسة. فالمنهج الوصفي يعطي لنا صورة نوعية ومنه سهولة التعبير الكيفي بوصف الظاهرة وإبراز أهم خصائصها وصولا إلى نتائج كمية تعالج الواقع ومن الخروج بنتائج عملية تلامس الواقع وتتوقع المستقبل.¹

ثانيا: أدوات جمع البيانات

إن طبيعة البحث هي التي تحدد أدوات جمع البيانات، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

1- الملاحظة

تعرف بأنها تقنية مباشرة لتقصي، وتستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم موقف أو السلوكيات.

هي كذلك عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث أثنائها ردود فعل المبحوث.

إن الملاحظة كأسلوب للبحث يجب أن تكون مركزة بعناية وأن تكون موجهة لغرض محدد وان تكون منظمة، وأن تسجل بحرص ودقة.

وقد اعتمدنا على الملاحظة الميدانية في معرفة استخدامات الشبكات الاجتماعية في معرفة علاقات العمل داخل الجامعة، وذلك من خلال ملاحظة أفراد العينة والتعرف على مدى استخدامهم لهذه الشبكات الاجتماعية في مجال عملهم من خلال ردود أفعالهم وتجاوزهم معنا.

¹ - عمار بخوش ، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص: 102.

2- الاستبيان

هو أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على حقائق والتوصل للوقائع وللتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء.

وهي الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مسارات ويحدد موضوعيتها، ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث وتحمل الاستمارة الاستبائية مادة على شكل مجموعة من الأسئلة يعطى بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها يتعلق بالحقائق العمر والجنس، السكن، والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف، حيث أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بما كان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة فيكون بالإمكان بناء جيد بشكل جيد.

وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادتها مرة أخرى.

بعد تصميمنا للاستمارة قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف، وكذلك على عدد من الأساتذة المحكمين للتأكد من أن الاستمارة لها علاقة بتساؤلات الدراسة وأهدافها من حيث فحص المعلومات الموجودة في الاستمارة التي تخدم موضوعنا والصياغة اللغوية، وكذلك ترتيبها وبعد عرضها على الأساتذة خضعت إلى بعض التعديلات والإضافات وبناء على الملاحظات المقدمة من قبلهم قمنا بتصميم الشكل النهائي للاستمارة والذي يشمل المحاور التالية:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية

✓ المحور الثاني: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة

✓ المحور الثالث: مساهمة الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير

الصراع التنظيمي

✓ المحور الرابع: تأثير الاتصال الأفقي بين المستويات الوظيفية على إدارة الصراع التنظيمي

3- عينة الدراسة

تعتبر العينة من الركائز الأساسية للبحث العلمي نظرا لان الباحث يعتمد في إجراء الدراسة إلى اختيار عينة تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا على أساس أن من الصعب أن لم يكن من المستحيل في

بعض الحالات إجراء الدراسة على المجتمع الأصلي بأكمله فضلا على اختيار العلمي الدقيق للعينة تؤدي إلى وصول نتائج متماثلة مع النتائج دراسته كل مفردات المجتمع الأصلي عن طريق الحصر الشامل بأخطاء عشوائية محسوبة حسابا دقيقا من ما يؤدي إلى توفير الجهد والاقتصاد في التقافات والسرعة في التوصل إلى نتائج بحثه المطلوبة¹.

بما أن الجمهور المراد دراسته هو الجمهور المتابع لإذاعة تبسه، فإن مجتمع البحث غير متجانس يصعب الوصول إليه² ولذا قمنا باختيار عينة البحث ممثلة لهذا المجتمع وقد كانت العينة العشوائية وهي الأنسب في دراستنا.

وهي التي لا تتم عن طريق العمد أو عدم التحكم أي الاختيار العشوائي من جانب الباحث بعدد وحدات المعاينة يراعى الباحث إنها تمثل مجتمع البحث تمثيلا عشوائيا³.

ومن هنا قمنا باختيار متتبعي إذاعة تبسة وذلك لسهولة إيصال المعلومة وملئ الاستمارة تقليل الصعوبات البحثية في هكذا بحوث.

وقد اخترنا متتبعي إذاعة تبسة مختلفي الجنس والأعمار والمستوى التعليمي أكثر أما بالنسبة إلى حجم العينة فقد قمنا بحصرهن في عدد ليتجاوز 60 متتبع لإذاعة تبسة-.

ثالثا: تقديم مكان إجراء التربص

1- ماهية مؤسسة التربص

1-1- تعريف الإذاعة

هي وسيلة تعمل مع الجماهير في الأقاليم ، وتستغل هذه الإذاعة في عملها كل الإمكانيات المتاحة لكل إقليم وتشرح الموضوعات الاجتماعية التي تخطط لها الدولة من أجل تطوير المجتمع ، وهي من أقدر الوسائل المعالجة لمشاكل الناس وعلى فهم طرق التفكير والسلوك التي تسود المجتمع المحلي الذي تنشط فيه ، فهي تلعب دورا كبيرا وأكبر التصاقا بالتنمية حيث تقوم على خدمة المجتمع والدفاع عن مصالحه كما يمكن من خلال الإذاعة التعرف على احتياجات المجتمع والعمل على تعريف الناس بها والمحافظة على الثقافة وتطويرها كما أنها تتناول القضايا التي تشغل المجتمع وتوعيتهم بالأحداث التي تحبطهم وذلك من أجل تقديم الحلول ،وتعتبر ثورة العصر شأنها كشأن أي

¹ -سمير محمد حسن، بحوث الإعلام ، ط 1 ،عالم الكتب ، القاهرة، 2006 ص 291.

² -محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه)، دار المعرفة، مصر، ص 192.

³ -سمير محمد حسن، نفس المرجع السابق ذكره، ص 292.

وسيلة إعلامية تسعى إلى النهوض بالمجتمع ، وذلك بالتعرف على المشاكل العامة التي يعاني منها الجمهور المستهدف ، وقد أثبتت الإذاعة مقدرة عالية من الكفاءة في خدمة المجتمع¹ وخالصة القول أن الإذاعة جهاز إعلامي يخدم مجتمعا معيناً بمعنى أن الإذاعة تبث برامجها مخاطبة مجتمعا معيناً ومحدود العدد يعيش فوق أرض محدودة المساحة.

1-2- نشأة إذاعة تبسة الجهوية

إن إنشاء إذاعات محلية على مستوى التراب الوطني لم يكن بموجب مرسوم أو قرار وزاري أو حكومي بقدر ما هو مبادرة داخلية اتخذتها المؤسسة الوطنية للإذاعة مستندة في ذلك إلى مضمون قانون إعلام ، ف جاء إنشاء هذه الإذاعات بمبادرة من المدير العام السابق للإذاعة الوطنية السيد الطاهر وطار.²

فأنشأت إذاعة تبسة المحلية في إطار سياسة الجزائر الرامية إلى تقريب المواطن من الإدارة وجعل الإعلام بمختلف وسائله همزة وصل لذلك وقد ظهرت أولى المحطات المحلية الجزائرية في نهاية ثمانينيات القرن الماضي وقد تأسست إذاعة تبسة بتاريخ 04 أفريل 1995 م حيث أنطلق البث بها بحجم أربع ساعات يوميا من الساعة 9:00 صباحا إلى 13:00 ظهرا والانتقال إلى ثماني ساعات يوم : 05 جويلية 1997 من الساعة 9:00 صباحا إلى 17:00 مساء ، وبتاريخ 15 جوان 2006 تم الانتقال إلى ثمانية عشر (18) ساعة من الساعة 06:00 صباحا إلى 00:00 ليلا ، وبتاريخ 10 فيفري 2008 عاد البث المحلي ليتوحد على الشريطين الحدوديين الشرقي والغربي بمعدل أكثر من اثنا عشر ساعة من 06.40 دقيقة إلى 19.30 مساء.³

- ويقع مقر الإذاعة بالجهة الشمالية لمدينة تبسة طريق عنابة داخل حديقة التسلية سابقا حيث تقدر المساحة الإجمالية للمقر بـ 4 آلاف و 836 متر مربع.

- المساحة المبنية 785.32 ألف متر مربع

- المساحة داخل البناية ألفان و 669.8 م²

- مساحة فناء المؤسسة ألفان و 780.88 م²

- وتهتم الإذاعة بالعمل الجوّاري وتغطي أخبار وأنشطة كل الولاية بصفة خاصة وعامة.

¹- منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، القاهرة، 2000 ،ص ص 249-250.

²- عبد العزيز شرف ، مدخل وسائل الإعلام ، للكتاب للمصري اللبناني، بيروت، 1970، ص129.

³- مقابلة مع رئيسة قسم الإنتاج والبرمجة .

وتبث برامجها على الموجة FM بتردد 87.9MHz بالنسبة لولاية تبسة وما جاورها و106.0MHz بالنسبة لتبسة المدينة فقط، يضاف إليهما ترددا محليا ثالثا يخص دائرة بئر العاتر وما جاورها وهو 92.3MHz بجهاز إرسال قوته 2.5 KW. وتبث المحطة على القمر الصناعي AB3 على باقة مؤسسة البث الإذاعي والتلفزيوني الجزائري الخاصة بالإذاعة الجزائرية .

ومن خلال هذه البطاقة الفنية نتعرف أكثر على إذاعة تبسة.

التسمية : إذاعة تبسة الجهوية .

العنوان : حديقة التسلية سابقا طريق عنابة - تبسة - صندوق بريد 357 تبسة.

شعاع البث: 120 كيلومتر.

جهاز البث: قوته تبلغ 2.5 كيلوات مركز جبل الدكان.

أصل البناية : متحف سابق للطيور وبعدها حول إلى إذاعة بتاريخ 04 أبريل 1995 م.

لغة البث: اللغة العربية.

أرقام الهاتف الخاصة بالإذاعة : 037.55.07.51

037.55.07.42

✓ رقم الفاكس : 037.55.07.36

✓ البريد الإلكتروني: Radiotebessa@Hotmail.com

✓ الموقع الإلكتروني: www.Radteb.secretariat@gmailcom

2- إمكانيات إذاعة تبسة الجهوية

2-1- الإمكانيات المادية

تحتوي إذاعة تبسة على أستوديو للبث و أستوديو الإنتاج وغرفة مزج وتركيب أجهزة بأجهزة تماثلية مدعمة بشبكة إعلام آلي أجهزة أيضا بثلاثة آلات تسجيل وكذلك بشبكة داخلية صوتية رقمية . كما تتوفر المحطة على أستوديو للبث متنقل يستعمل على عملية النقل المباشر لمختلف المهام المتعلقة بالعمل الإذاعي.¹

¹ - مقابلة مع رئيس المصلحة التقنية.

2-3- الإمكانات البشرية.

يقوم بخدمة إذاعة تبسة يوميا طاقة بشرية مكونة من :

✓ مدير .

✓ شخصان للإدارة.

✓ شخص للإشهار.

✓ شخص للمالية والمحاسبة.

✓ ستة صحفيين.

✓ خمسة منشطين.

✓ ثمانية تقنيين.

✓ ستة أعوان أمن.

✓ عونين للنظافة.

✓ أربعة مخرجين.

✓ ثلاث سائقين.

كما تستعين الإذاعة بمجموعة من المتعاونين في مجال الإنتاج التنشيط والأخبار .

3- طبيعة عمل إذاعة تبسة الجهوية.

3-1- طبيعة عمل إذاعة تبسة.

تحمل الإذاعة طابع فني تقني 90% أكثر مما هو إداري 10 % في جانبها العملي حيث يتوقف البث الإذاعي على عدة عوامل بشرية، مادية، تقنية، وتنظيمية فهي مثل باقي وسائل الإعلام الجماهيرية الحديثة وتعتمد على طاقة بشرية متخصصة من إداريين صحفيين، تقنيين، مذيعين، متعاونين وإمكانات مادية ضخمة لتغطية تكاليف الإنجاز الإذاعي اليومي بالإضافة إلى أجهزة الاستقبال الموجودة لدى المستمعين ويتناسب مقدار النشاط في عمل البرامج تناسبا مباشرا مع الداخل الذي يخصص للبرامج ويقوم المذيعون بإعداد وكتابة وإخراج برامجهم معتمدين غالبا على البرقيات والأخبار والتغطيات والتسجيلات بمختلف أنواعها والموسيقى المسجلة بالإضافة لذلك إدارة أجهزة غرفة المراقبة حيث تبدأ عملية البث داخل قاعة مجهزة تجهيزا خاصا تسمى (الاستوديو) أين يتحدث المذيع أمام الميكروفون لينقل صوته إلى طاولة كبيرة تسمى طاولة التجميع (Table de mixage) وذلك بعد أن تكون قد حولت إلى تيار كهربائي يعمل على إنتاج أمواج إلكترومغناطيسية عن طريق

جهاز إرسال من نوعية تماثلية رقمية مدعمة بشبكة إعلام آلي ثم تنتشر هذه الأمواج في الفضاء في شكل تيار مضخم لتلتقطه أجهزة الإرسال.¹

أما فيما يخص البرامج الإذاعية فهي تتضمن مجموعة برامج تغطي كل الأنشطة اليومية على كافة الأصعدة من خلال تقديم مواد وتوفير خدمات تستجيب لانشغالات واهتمامات المواطن كما تعكس وتواكب بصورة صادقة المسيرة التنموية للجهة محل البث ، وبصفة عامة فإن برامج الإذاعة تدخل ضمن المحاور الآتية:

- البرامج الإذاعية التنموية.
- البرامج الإعلامية ذات الطابع الخدماتي.
- البرامج الرياضية إلى جانب النشرات والمواجيز الإخبارية وبعض البرامج المنقولة عن القناة الأولى.

نجد 8 أنواع من البرامج التي تبث وهي:

- البرامج الاجتماعية مثل برنامج "عالم الأسرة، ناس الهمة، قضية ومجتمع، أعز الناس"
- البرامج الثقافية مثل برنامج " عين على العالم، نادي المبدعين، آفاق ثقافية..... "
- البرامج الدينية مثل برنامج " فاسألوا أهل الذكر ، قصص وعبر"
- التنشيط والمنوعات مثل " تحية ونغم، تحيات المساء، اسمع فكر واتصل..."
- البرامج الرياضية مثل " الحصاد الرياضي، النتائج الرياضية، حوار في الرياضة..."
- البرامج الإخبارية مثل برنامج " المنتدى ، انشغالات، بلديات ورهانات....."
- البرامج التربوية مثل " دنيا الأطفال، اهتمامات تربوية "

بالإضافة إلى النشرات والمواجيز الإخبارية سواء في شكل إلقاء عادي للأخبار أو في أشكال فنية إعلامية خاصة ومؤشرات صوتية مناسبة حيث يتوقف نجاح هذه البرامج في مراحلها المختلفة (البرامجية ، الإعدادية ، الصياغة ، الإلقاء ، الإخراج) إلى عدة عوامل أهمها :

- 1- البرمجة المناسبة من حيث الترتيب والتوقيت والحجم الساعي والتنويع في البرامج .
- 2- حسن إلقاء المذيع للبرامج وتنشيطها بحيوية وعفوية بعد التحضير الجيد لموضوعه .
- 3- وضع التخطيط للبرامج وهذا لضمان سير حسن وجيد للمذيعين.

¹ - مقابلة مع رئيس المصلحة التقنية.

3-2- القواعد والأهداف المتحركة في إنجاز مهمة الإذاعة الجهوية.

- القواعد:

أ/ التحكم في محيط بوساطة :

معرفة المحيط الذي تنمو فيه الإذاعة الجهوية وهي ضرورة بل وملزمة وتمارس هذه المعرفة في الميادين التالية :

التاريخ، الجغرافيا، العادات والتقاليد، الحياة الجموعية، الهيئات المحلية، صانعي الرأي المحلي، المصاعب الظرفية، اللغات واللهجات.

وإذا كانت الإذاعة الجهوية مطلعة على الحقائق وتسد على هذه الأخيرة في كل نشاطاتها، فإن السكان يثبتون الإذاعة التي تصبح لذلك وسيلة للحوار والإدماج وترقية التنمية كما تصبح المكان المفضل لنقاش الأفكار وتظفرها لفائدة السلم والتقدم.

ب / احترام أخلاقيات المهنة:

✓ عدم احترام قواعد أخلاقيات المهنة يؤدي إلى الانحرافات التي تكون لها انعكاسات وخيمة.

✓ تقادي بث أية معلومات غير متأكد منها.

✓ تجنب تغطية أي حدث بطريقة ذاتية و متحيزة.

✓ السهر على رجع الصدى "feed back" (إدراج التعديلات التي من شأنها إزالة الإحباط).¹

جـ / المبادئ العامة للبرمجة :

ولها دور فعال وكبير في إنجاز مهمة الإذاعة فالبرمجة في الإذاعة الجهوية يمكن تصورهما

على أساس:

- المشاركة وتثمين المكاسب الاجتماعية.

- مشاركة المستمعين.

- الشبكة البرمجية يجب أن تعمل أيضا على:

- فصل الهوية المشتركة التي بدورها تدعم التضامن.

- تفضيل وتشجيع الانسجام الاجتماعي.

- أن تكون ذات تفاعلية كاملة.

¹ - مقابلة مع مدير إذاعة تبسة الجهوية.

- ترقية الإنتاج الموسيقي وتشجيع المواهب المحلية.

- تنشيط الحيوية في المنطقة بمحاولة إبراز مختلف الرهانات الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها.

- أهداف إذاعة تبسة الجهوية :

تعتبر الإذاعة جامعة شعبية تتيح المعارف والعلوم والثقافات لمختلف الفئات والطبقات من أدناها إلى أعلاها، وتعمل الإذاعة عملاً جوارياً من شأنه أن يعكس انشغالات واهتمامات وتطلعات أبناء المنطقة على اعتبار أن الجزائر بلداً كبيراً يشبه قارة وثقافته وتراثه ثري زاهر تلزمه منظومة أو شبكة إعلامية متكاملة لنقل هذا الزخم وعرضه وعكسه أمام العالم في ظل العولمة المفروضة اليوم وتستغل هذه الإذاعة في عملها كل الإمكانيات المتاحة لكل إقليم وتشرح الموضوعات الاجتماعية التي تخطط لها الدولة من أجل تطوير المجتمع ، وهي من أقدر الوسائل المعالجة لمشاكل الناس ، وعلى تفهم طرق التفكير والسلوك التي تسود المجتمع الذي تنشط فيه ، فهي تلعب دوراً لصيق بالتنمية حيث تقوم على خدمة المجتمع والدفاع عن مصالحه ، كما يمكن من خلال الإذاعة التعرف على احتياجات المجتمع والعمل على تعريف الناس بها والمحافظة على الثقافة وتطويرها ، كما أنها تتناول القضايا التي تشغل المجتمع وتوعيتهم بالأحداث التي تحبطهم وذلك من أجل تقديم الحلول ، والإذاعة تعتبر ثورة العصور شأنها كشأن أي وسيلة إعلامية تسعى إلى النهوض بالمجتمع وذلك بالتعرف على المشاكل العامة التي يعاني منها الجمهور المستهدف ، وقد أثبتت الإذاعة مقدرة عالية من الكفاءة في خدمة المجتمع.¹

وندرج أهدافها في النقاط التالية :

- إعلام وتنشيط وترفيه قصد إثراء أوقات الترفيه لكل السكان الذين يشكلون مستمعي المحطة.

- ترقية المشاركة والتعبئة الاجتماعية.

- مساندة الانسجام الاجتماعي والتنمية.

- مساندة المبادرات المحلية للتنمية.

- التربية للحصول على ثقافة ديمقراطية.

- تشجيع الوحدة الوطنية.

¹- مقابلة مع مدير إذاعة تبسة الجهوية .

4- الهيكل التنظيمي لإذاعة تبسة الجهوية

4-1- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يعتبر البناء الذي تتوزع وفقه وعلى ضوئه الأعمال والمهام والأشغال لأنه باعث إنساني على القيام بالنشاطات والمهام الأساسية للمؤسسات حيث يعتبر الإطار المحدد الموزع للمسؤوليات على الأفراد العاملين بالمحطة الجهوية لإذاعة تبسة سواء كانوا إداريين أو فنيين أو تقنيين ويهدف بدوره بتحديد السياسات المتبعة لتحقيق أهداف وتحديد الوظائف الرئيسية الخاصة بها.¹

4-2- توصيف المهام حسب الهيكل التنظيمي للإذاعة

نجد بإذاعة تبسة حسب هيكلها التنظيمي جملة من الأقسام وهي كالتالي :

1/ المدير:

يسير إذاعة تبسة مدير يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح المدير العام للمؤسسة الوطنية للإذاعة والتلفزيون وهو الذي يشرف على كل أنشطة الإذاعة وجميع القرارات المتعلقة بهذه الأنشطة ، و من المهام الموكلة لسيادته نذكر :

- التسيير العام للمؤسسة.
- تمثيل المؤسسة بالخارج والتحدث باسمها المباشر بالهيئات العليا.
- دعم الوحدة الوطنية والسلام.
- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة.

2/ الإدارة:

وهي التي تضم جميع الأنشطة الإدارية المتواجدة بالإذاعة لتسهيل العمل والوصول إلى الغاية الإعلامية التي تطمح لها المؤسسة وهي المؤسسة بدورها تتفرع منها ثلاث أقسام.

■ قسم السكرتارية :

يعتبر هذا القسم القلب النابض بالإذاعة لها حيث تقوم المشرفة على القسم بعدة أعمال يومية ومنها ما يأتي:

- كتابة التقارير والرسائل.

¹ - مقابلة مع سكرتيرة الإذاعة.

- فرز وحفظ الملفات والوثائق الواردة إلى الإذاعة.

- استقبال المكالمات الهاتفية وتوجيه الزوار.

■ ملحق إداري (قسم المحاسبة):

يرأسه مكلف بالمالية فهو يعتبر همزة وصل بين جميع المصالح وذلك بضبط جميع الحسابات وجميع

الوثائق المحاسبية في مختلف المصالح ومراجعتها وتكمن مهامه في :

- تنفيذ السياسة المالية التي تقررها إدارة المحطة الجهوية وذلك:

- بتطبيق العمليات المالية والمحاسبية .

- تحديد الوضع المالي للمحطة والتنفيذ المنضبط للنصوص المتعلقة بالتسيير المالي.

- إتباع دراسات قصد إعداد الأجور اليومية للمراسلين، وتقديم البيانات والتقارير والدراسات المالية.

■ قسم الإشهار:

تساعد السكرتيرة في مهام الإشهار، إذ تعمل المكلفة بالإشهار على ضبط أوقات الإشهارات كل حسب

نوعه، لتسهل على السكرتيرة انجاز ورقة الإشهار المرسلة فيما بعد إلى أستديو البث ليتابع من خلالها

المخرج المواقيت المبرمجة لكل واحد.

■ قسم أعوان الأمن:

لمساعدة إدارة الإذاعة على اتخاذ القرارات الملائمة حيث يقوم المشرفون على هذا القسم بالأعمال

الآتية:

- إعداد رزمة عمل دورية لأفراد أعوان الأمن.

- تنفيذ القواعد والإجراءات الأمنية داخل المحطة.

- تحرير التقارير الخاصة بحوادث العمل.

- اختيار وسائل الحماية الجماعية والفردية للوقاية من الحوادث.

- ضمان الاتصال بالأمن المحلي (درك، شرطة، حماية مدنية).

- حماية التجهيزات والمعدات داخل الإذاعة والقيام بالاحتياطات الوقائية من الحوادث.

- السهر على نظافة المؤسسة يوميا.

■ المصلحة التقنية :

يتم في هذه المصلحة الإشراف على الأمور التقنية لضمان بث جيد ذو مستوى راقى حيث

تضم هذه المصلحة:

- التقنيون المشرفون على هذا العمل .
- المهندسون في التقاط الصوت .

- مهندسو صوت والتقنيون الساميون في الصوت لتحسين الصوت الواصل للمستمعين .

■ قسم الإنتاج :

ترأسه منسقة الإنتاج ومن بين مهام المصلحة تقديم حصص توجيهية تهم المواطن في حياته اليومية بالإضافة إلى النظام والخدمات حيث تضم عدد من المنتجين القائمين على العمل وعمال بالقطعة وعاملات في إطار الإدماج المهني.

وكذلك من مهامه التنسيق بين عناصر القسم من حيث الموضوعات البرمجية وكذلك برمجة الحصص والاهتمام بتغطية المناسبات المختلفة (بأنواعها) ، ويكمن هذا العمل في تنظيم اجتماعات دورية من خلالها يتم اجتماع كل أطراف القسم بضبط مواضيع كل أسبوع مسبقا وهذا حرصا على تنويع ومواكبة الأحداث إضافة إلى الاهتمام بعدم تقاطع الموضوعات ، هذا ويتم توجيه العناصر في الشكل العام للتنشيط ، وتكون طريقة العمل على شكل إنشاء الشبكات البرمجية خلال كل المواسم (عادية، صيفية رمضان) .

■ قسم الإخراج :

يرأسه المخرج الرئيس للإذاعة حيث تكمن مهمته في :

- تحضير البرامج والإشراف عليها .
 - تسجيل الحصص وإعدادها ضمن البرنامج اليومي .
 - تضم هذه المصلحة مساعد المخرج هو كئائب عنه في الحالات القصوى .
- ويهتم المخرج المكلف بالتليبس العام للبت الإذاعي أي جلب الموسيقى والأغاني التي ترافق المادة الكلامية خلال الفترات المباشرة والمسجلة (البرامج) .

■ قسم الأخبار :

وتضم هذه المصلحة صحفيين ومراسلين يرأسهم رئيس التحرير المكلف بالأخبار ومن بين مهامهم العمل على:

- نقل الأخبار التي تهم المواطن في حينها على مدار ساعات البث .
- ضرورة التقديم الجيد .

الفصل الخامس:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

انطلاقاً من الجزء النظري الذي اعتمدنا عليه في انجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل التحقيق الميداني، فالبحث لا يتمثل في جمع المعلومات النظرية والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي تناولت المشكلة فقط، وإنما يعتمد كذلك على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع محاولاً إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية. و هذا من أهم مساعي البحث العلمي .

أولاً: محور البيانات العامة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

1- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي إذاعة تبسة

اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية المولية:

1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

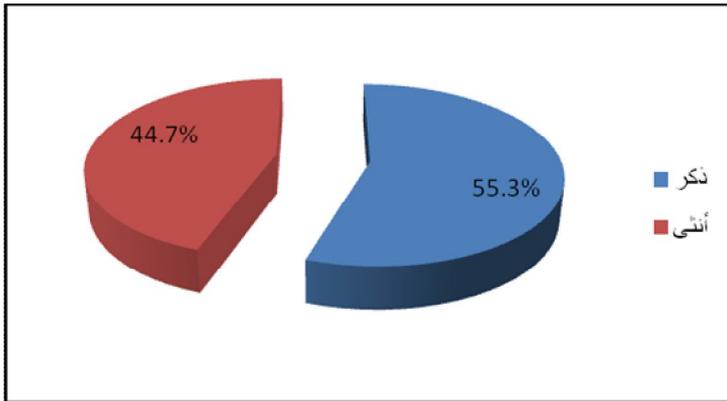
يمثل الجدول والشكل الموليين توزيع العينة حسب متغير النوع

شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة

جدول رقم(02): توزيع العينة

حسب متغير النوع

حسب متغير النوع



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	55.3
أنثى	17	44.7
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 55.3% هم من فئة الذكور، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 44.7%. وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية عمال إذاعة تبسة، كانوا من فئة الذكور وهذا ربما راجع ربما للمشاركة المرتفعة للذكور في مختلف مسابقات التوظيف المنظمة من قبل الإذاعة خاصة في الفترات الزمنية السابقة.

1-2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

سيتم تبويب مفردات العينة إلى ثلاث فئات حسب متغير العمر، كما يوضحه الجدول والشكل

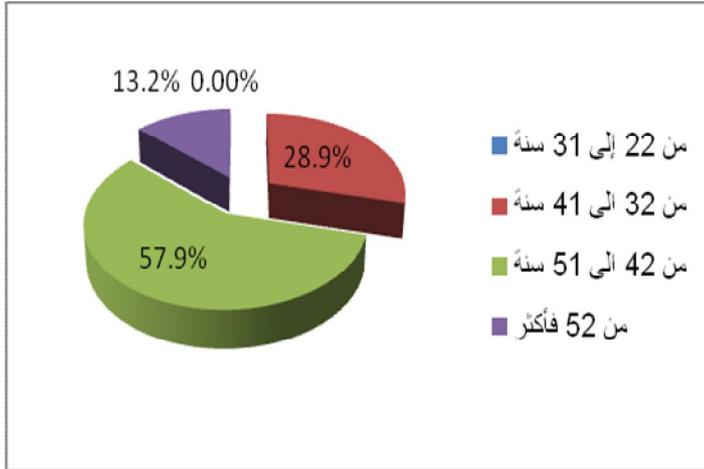
الآتيين:

شكل رقم (03): التوزيع البياني للعينة حسب

جدول رقم (03): توزيع العينة حسب

متغير السن

متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
من 22 إلى 31 سنة	00	00
من 32 إلى 41 سنة	11	28.9
من 42 إلى 51 سنة	22	57.9
من 52 فأكثر	5	13.2
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03) أن أغلب أفراد العينة كانوا من ضمن فئة (من 42 إلى 51 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات في هذه الفئة بـ 57.9%، وجاءت الفئة (من 32 إلى 41 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 28.9%، واحتلت الفئة (من 52 سنة فأكثر) المرتبة الثالثة بنسبة ضعيفة قدرت بـ 13.2%، لتحل في المرتبة الأخيرة الفئة (من 22 إلى 31 سنة) والتي لم تسجل أي تكرار أو نسبة تذكر، وهذا التباين في الأعمار يفسر بالرجوع لأقدمية التوظيف بالمؤسسة.

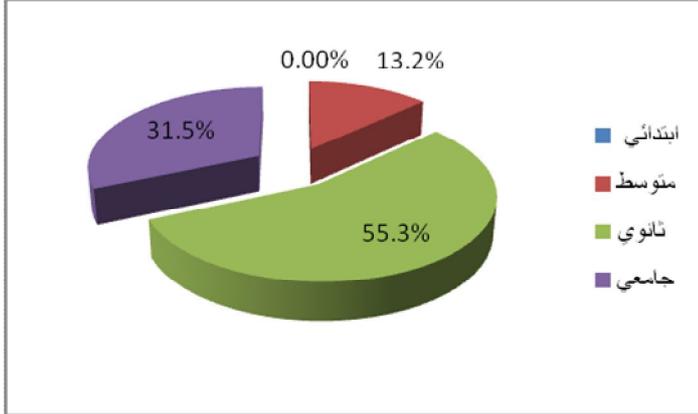
1-3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمستوى التكوين الجامعي.

جدول رقم (04): توزيع العينة حسب شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة حسب

متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي



النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
13.2	5	متوسط
55.3	21	ثانوي
31.5	12	جامعي
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العائلة كانوا من ضمن مستوى (ثانوي)، حيث قدرت نسبة المشاهدات في هذه الفئة بـ 55.3%، وجاءت فئة مستو الجامعيين في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 31.5%، لتحل في المرتبة الثالثة فئة أصحاب المستوى (متوسط) وذلك بنسبة قدرت بـ: 13.2%، ولم تسجل فئة المستوى، (ابتدائي) أي نسبة تذكر، ويمكن تفسير هذا التباين في المستوى التعليمي بالرجوع لنوع الوظائف المتاحة بالمؤسسة.

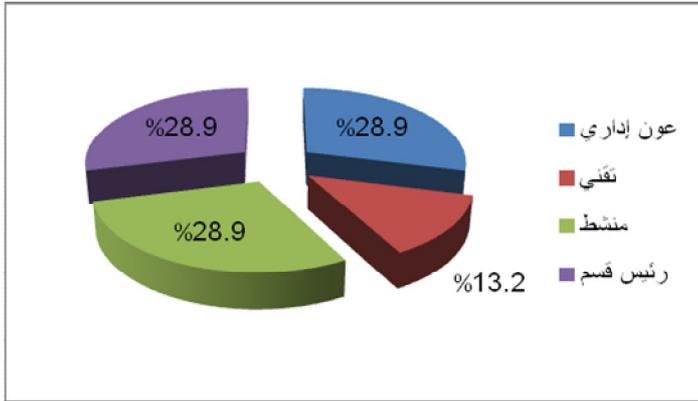
1-5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

تتنصف مفردات العينة باختلاف صفتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

جدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة حسب

الوظيفة

الوظيفية



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون إداري	11	28.9
تقني	5	13.2
منشط	11	28.9
رئيس قسم	11	28.9
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (05) أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة كانوا من ضمن فئات (عون، إداري ومنشط ورئيس قسم) وذلك بنسبة قدرت بـ 28.9% لكل منهم، واحتلت الفئة (تقني) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 13.2%، ونلاحظ من خلال تحليل الجدول ان اغلب الرتب متوفرة وهو ما قد يقدم إضافة للدراسة.

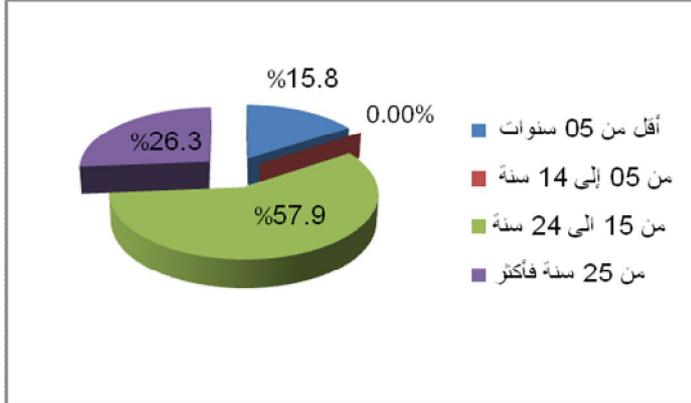
1-6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

تتصف مفردات العينة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب

الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	06	15.8
من 05 إلى 14 سنة	00	00
من 15 إلى 24 سنة	22	57.9
من 25 سنة فأكثر	10	26.3
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (06) أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل، كانت من ضمن فئة (من 15 إلى 24 سنة)، بنسبة قدرت بـ: 57.9%، واحتلت الفئة (من 25 سنة فأكثر) المرتبة الثانية، بنسبة قدرت بـ 26.3%، وجاءت الفئة (أقل من 05 سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 15.8%، واحتلت الفئة (من 05 إلى 14 سنة) المرتبة الأخيرة، حيث أنها لم تسجل أي تكرار أو نسبة تذكر، ويمكن تفسير التفاوت في سلم الخبرة وفقا لعدة عوامل يعود بعضها إلى متغير العمر، وكذا مدى تدرج العمال في سلم الترتيب المهني.

2- عرض وتحليل البيانات العامة

تستهدف المتغيرات الشخصية خدمة متغيرات الدراسة من خلال تأثيرها في محاور البحث، هذا البيانات التي غالبا ما تخدم موضوع البحث وهو الذي يفرض على الباحث اختيار البيانات النوعية والكمية وطبيعة المعلومات التي تكون مرجحة في بعض الأحيان لعينة الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع بحثنا ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي تخدم موضوع دراستنا والتي تم صياغتها كما يلي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- كانت نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 55.3% هم من فئة الذكور، وهو ما يدل، وهذا راجع لنوعية التوظيف بالمؤسسة.
- كانت أغلب أفراد العينة حسب متغير السن من ضمن فئة (من 42 إلى 51) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات هنا بـ 57.9%، ومنه نستنتج أن إذاعة تبسة يتوفر بها عامل سن مميز قد يعطي خبرة مهمة تساعد في تحسين أداء المؤسسة وتطورها.
- جاءت أغلبية أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي من فئة (ثانوي)، بنسبة قدرت بـ 55.3%، وهذا راجع لنوعية الوظائف المتاحة بالمؤسسة والمستوى المطلوب فيها.
- وهو أمر طبيعي يرجع أساسا للسلم المتبع في الترقية الجامعية، وكذا يمكن تفسير ذلك وفقا لأعمار عينة الدراسة.
- تكون أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة من ثلاث فئات (عون إداري، منشط، رئيس قسم) بنسب متساوية قدرت بـ: 28.9% لكل منهم، وما يمكن تفسيره هنا أن هناك تقارب لعدد الموظفين باختلاف نوعية وظائفهم بالمؤسسة.
- جاءت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل، من فئة (من 15 إلى 24 سنة)، بنسبة قدرت بـ 57.9%، ويمكن تفسير التفاوت في سلم الخبرة وفقا لعدة عوامل يعود بعضها إلى متغير العمر، وكذا مدى تدرج العمال في سلم الترتيب المهني.

3- خلاصة محور البيانات الشخصية

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل)، وجدنا أن كل البيانات قد خدمت موضوع البحث، ويمكن أن تؤثر في متغيرات الدراسة.

ثانياً: عرض نتائج عبارات المحور الأول: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة

1- عرض نتائج العبارات

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً

لما يلي:

❖ العبارة الأولى

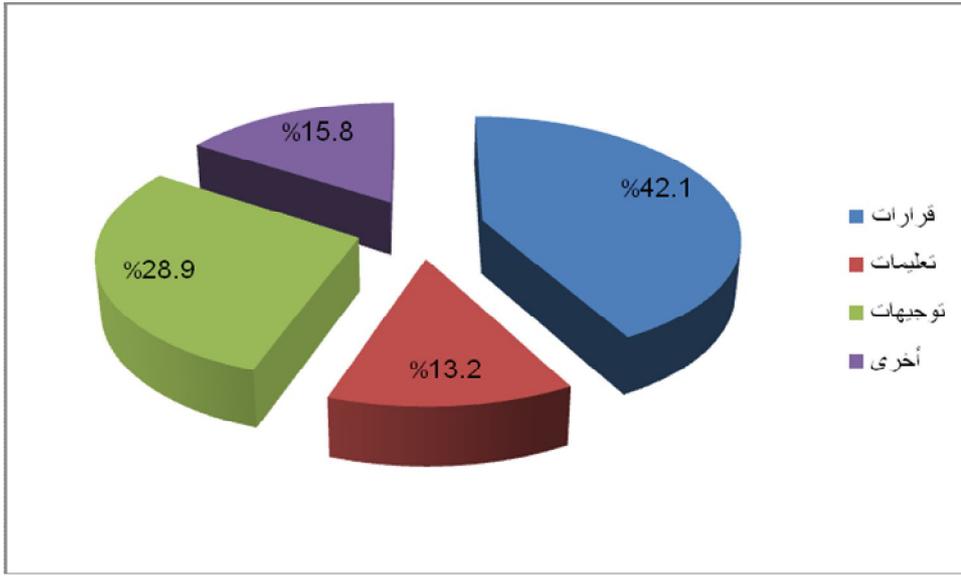
الجدول رقم (07): ماذا يتضمن الاتصال النازل حسب رأيك؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
قرارات	16	42.1
تعليمات	5	13.2
توجيهات	11	28.9
أخرى	6	15.8
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن القرارات هي أهم وسيلة يتضمنها الاتصال النازل، حيث قدرت نسبة التفاعل مع هذا الخيار بـ 42.1%، ليحل خيار (التوجيهات) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 28.9%، بعدها جاء الخيار (وسائل أخرى) بنسبة قدرت بـ 15.8%، ليحل في الأخير خيار (التعليمات) بنسبة قدرت بـ 13.2%، إجمالاً يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة تعتبر أن القرارات هي أهم وسيلة تواصل بين الإدارة وعمالها. ونتائج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (07): ماذا يتضمن الاتصال النازل حسب رأيك؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الثانية

الجدول رقم (08): هل ترى أن الاتصال برئيسك المباشر يتم بشكل؟

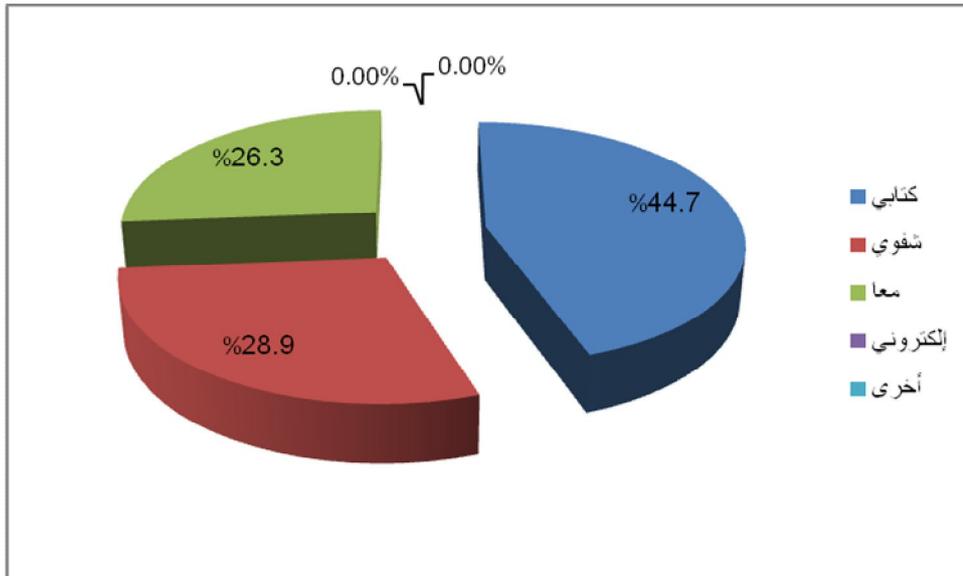
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
كتابي	17	44.7
شفوي	11	28.9
معا	10	26.3
إلكتروني	00	00
أخرى	00	00
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن الاتصال المباشر برؤسائها يكون كتابيا، حيث حقق هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ 44.7%، ليحل خيار (الاتصال الشفوي) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 28.9%، بعدها جاء الخيار (الوسيلتين معا) بنسبة قدرت بـ 26.3%، ليحل في الأخير الخيار (الالكتروني، ووسائل أخرى) معدومة لكل منهما، إجمالا يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة تعتبر أن أهم وسيلة اتصال متاحة بمؤسسة إذاعة تبسة هي التواصل الكتابي، وهذا اعتبارا بأن القرارات تعتبر أهم وسيلة للاتصال النازل وذلك باعتبار أنها تكون في شكل كتابي.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (08): هل ترى أن الاتصال برئيسك المباشر يتم بشكل؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الثالثة

الجدول رقم (09): هل ترى أن المعلومات تصل إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة ومفهومة؟

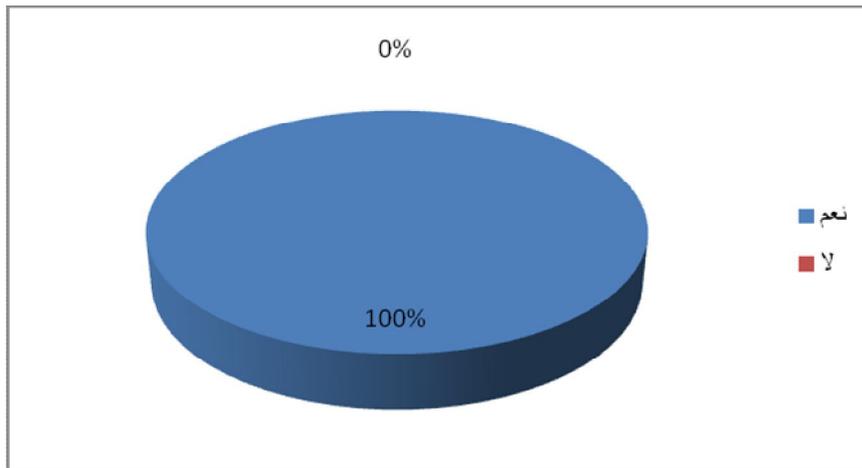
النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
100	38	نعم
00	00	لا
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن كل المبحوثين يتفوقون على أن المعلومات تصل إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة ومفهومة، حيث سجلت نسبة موافقة كاملة قدرت بـ: 100%، ولم يسجل الخيار (لا) أي تكرار يذكر، وهو ما يدل على أن هناك اتفاق كلي لعينة الدراسة على محتوى هذه العبارة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (09): هل ترى أن المعلومات تصل إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة ومفهومة؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الرابعة

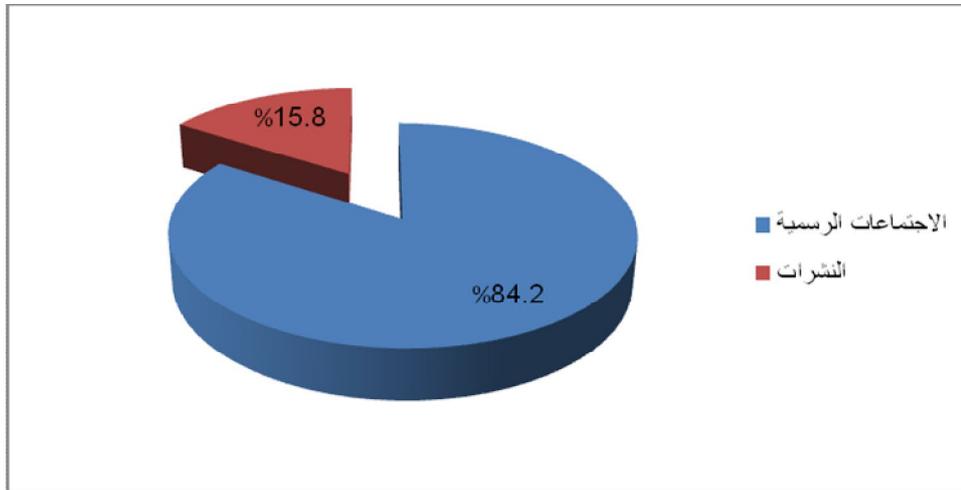
الجدول رقم (10): ما أبرز القنوات المستعملة في الاتصال النازل؟؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاجتماعات الرسمية	32	84.2
النشرات	6	15.8
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن الاجتماعات الرسمية هي أبرز القنوات المستعملة في الاتصال النازل، حيث سجل هذا الخيار نسبة مرتفعة قدرت بـ 84%، وهذا يرجع بالأساس إلى الطابع الرسمي الذي تتعامل به الإدارة مع موظفيها، وسجل خيار (النشرات) المترتبة الثانية بنسبة (15.8%)، أخيرا لاحظنا أن باقي الخيارات والمتمثلة في (الكتيبات، المجالات، التقارير، أخرى) لم تسجل أي نسبة مشاهدة، ما يدل على أن إدارة مؤسسة إذاعة تبسة لا تعتمد على هكذا قنوات للتواصل مع موظفيها. ونتائج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (10): ما أبرز القنوات المستعملة في الاتصال النازل؟؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الخامسة

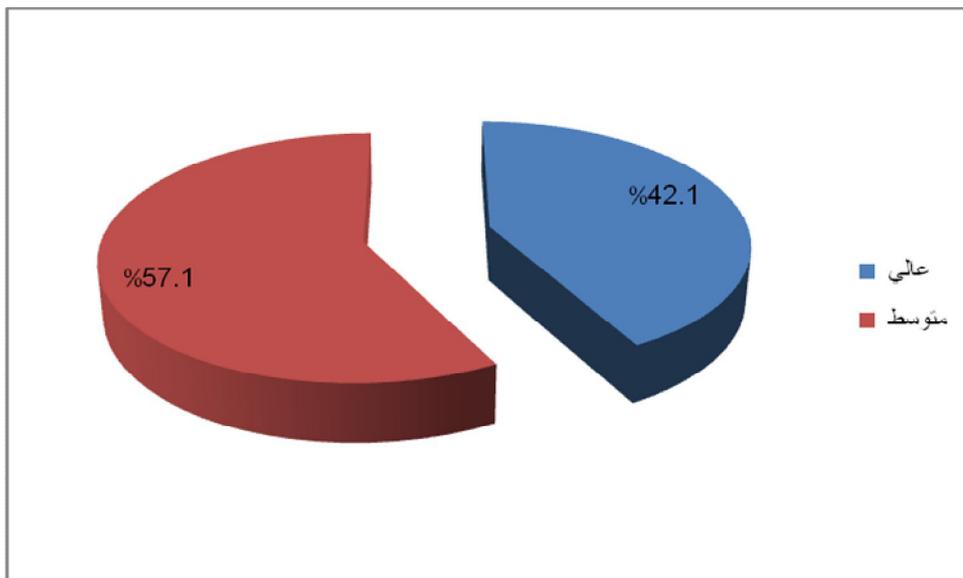
الجدول رقم (11): كيف تقيم مستوى الاتصال النازل؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
عالي	16	42.1
متوسط	22	57.9
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن هناك مستوى متوسط للاتصال مع الإدارة حيث سجل هذا الخيار نسبة قدرت بـ 57.9%، وجاء خيار أن هناك مستوى عال للاتصال العمال مع الإدارة في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 42.1%، ولم يسجل خيار أن هناك مستوى تواصل ضعيف أي تكرار يذكر، إجمالاً يمكن القول أن هناك مستوى متوسط للاتصال موظفي إذاعة تبسة مع إدارتهم. ونتائج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (11): كيف تقيم مستوى الاتصال النازل ؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة السادسة

الجدول رقم (12): حسب رأيك، فيما تكمن أهمية الاتصال النازل ؟

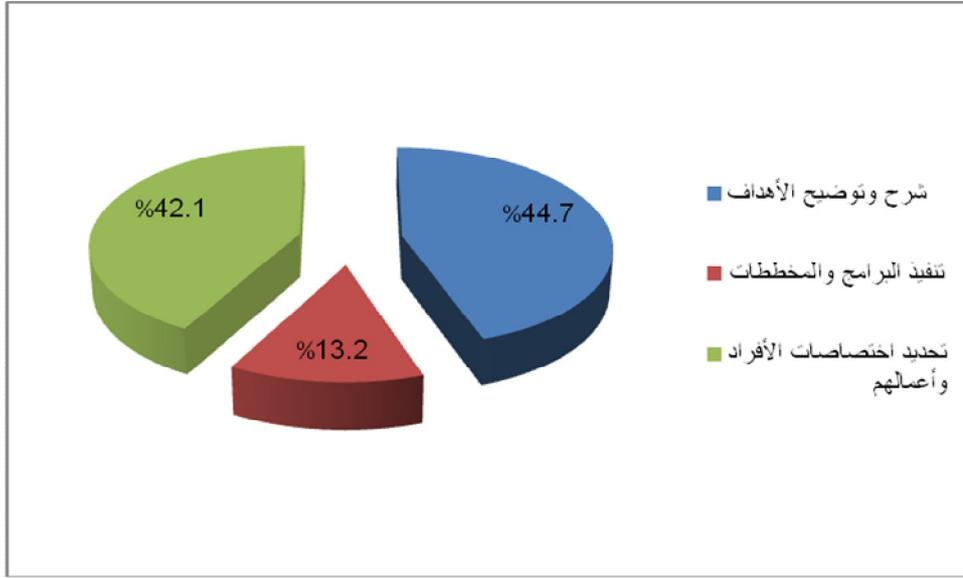
النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
44.7	17	شرح وتوضيح الأهداف
13.2	5	تنفيذ البرامج والمخططات
42.1	16	تحديد اختصاصات الأفراد وأعمالهم
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن شرح وتوضيح الأهداف يعتبر أهم وسيلة للاتصال مع الإدارة، حيث حقق هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 44.7%، ليحل خيار (تحديد اختصاصات الأفراد وأعمالهم) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 42.1%، وحل خيار (تنفيذ البرامج والمخططات) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 13.2%، ولم تسجل هنا أي خيارات أخرى تذكر، إجمالاً يمكن القول أن شرح وتوضيح الأهداف يعتبر أهم وسيلة للاتصال النازل بين موظفي إذاعة تبسة وإدارتهم.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (12): حسب رأيك، فيما تكمن أهمية الاتصال النازل؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة السابعة

الجدول رقم (13): هل يساهم الاتصال النازل في حل نزاعات العمل داخل الإذاعة؟؟

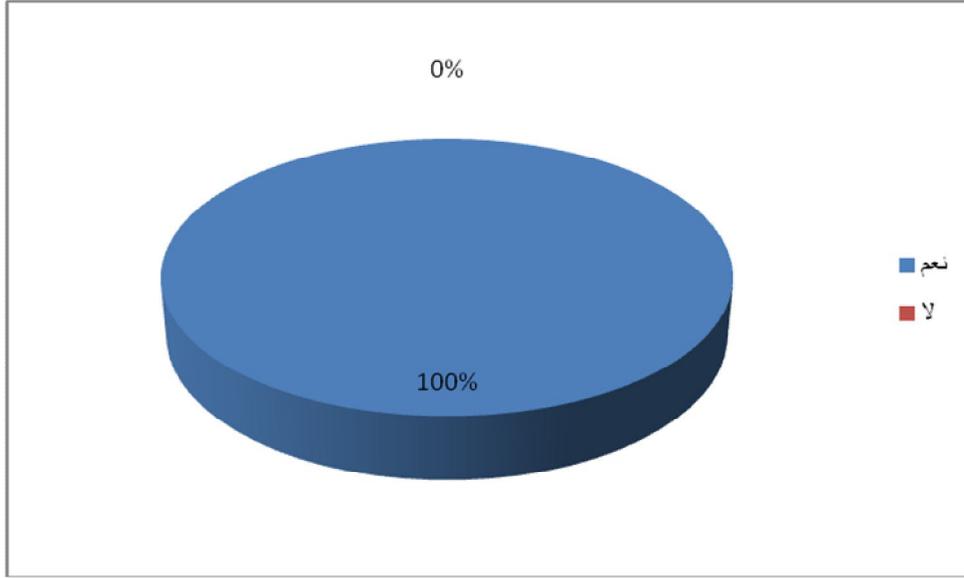
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	100
لا	00	00
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن كل المبحوثين يتفوقون على أن الاتصال النازل يساهم فعلا في حل نزاعات العمل داخل الإذاعة ، حيث سجلت نسبة موافقة كاملة قدرت بـ: 100%، ولم يسجل الخيار (لا) أي تكرار يذكر، وهو ما يدل على أن هناك اتفاق كلي لعينة الدراسة على محتوى هذه العبارة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (13): هل يساهم الاتصال النازل في حل نزاعات العمل داخل الإذاعة؟



المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الثامنة

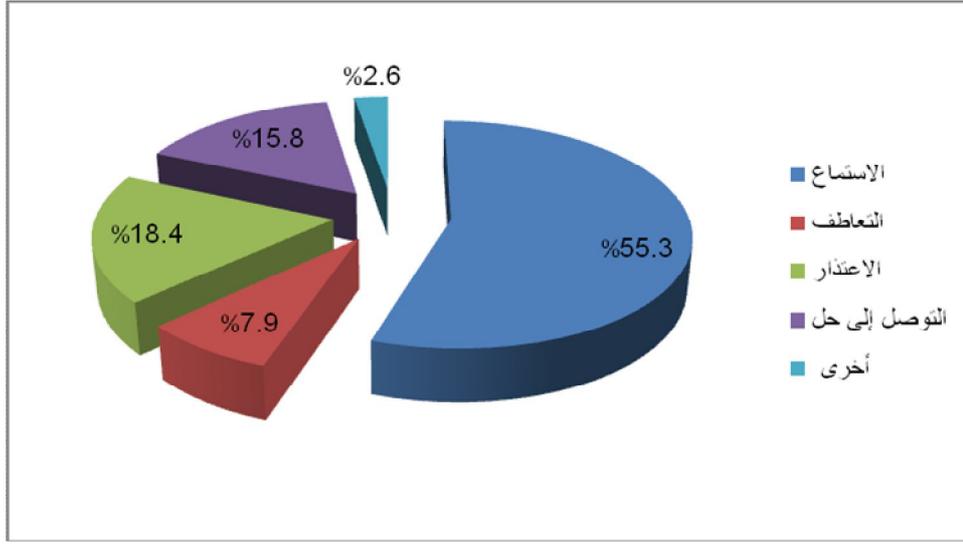
الجدول رقم (14): ما هي الطريقة التي يمكن من خلالها حل نزاعات العمل حسب رأيك؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاستماع	21	55.3
التعاطف	3	7.9
الاعتذار	7	18.4
التوصل إلى حل	6	15.8
أخرى	1	2.6
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن الاستماع يشكل أهم طريقة يمكن من خلالها حل نزاعات العمل، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 55.3%، وجاءت باقي الخيارات بنسب متباينة، غير أن أهم خيار اتفقت عليه عينة الدراسة هو الاستماع. ونتائج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (14): ما هي الطريقة التي يمكن من خلالها حل نزاعات العمل حسب رأيك؟؟



المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة التاسعة

الجدول رقم (15): فيما تكمن أبرز التأثيرات السلبية للصراعات والنزاعات بين العاملين داخل

المؤسسة الإعلامية؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تقليل القدرة على الابتكار والإبداع	29	76.3
انتشار العدائية بين الموظفين	3	7.9
أخرى	6	15.8
المجموع	38	100

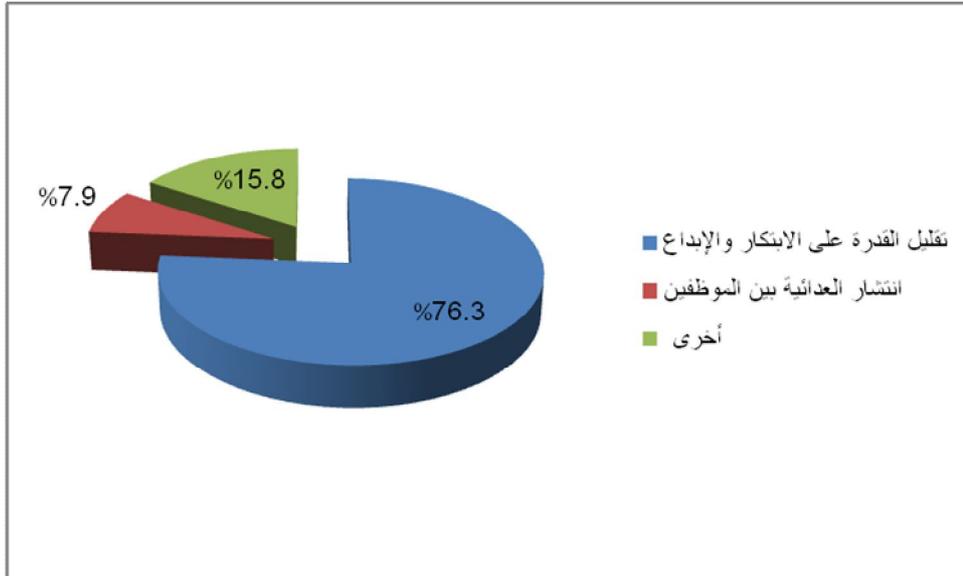
المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن تقليل القدرة على الابتكار والإبداع تمثل أبرز التأثيرات السلبية للصراعات والنزاعات بين العاملين داخل مؤسسة إذاعة تبسة، وحل خيار التأثيرات الأخرى المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 15.8%، ليحل خيار انتشار العدائية بين الموظفين في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 7.9%، إجمالاً يمكن القول أن عينة الدراسة تعتبر أن أهم التأثيرات السلبية للصراعات والنزاعات بين العاملين تؤدي إلى تقليل القدرة على الابتكار والإبداع.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (15): فيما تكمن أبرز التأثيرات السلبية للصراعات والنزاعات بين العاملين داخل

المؤسسة الإعلامية؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة العاشرة: من وجهة نظر عينة الدراسة نرى بأن الاتصال النازل يساهم في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة من خلال خلق ثقافة تواصل تذلل العقبات بين الموظفين ورؤسائهم ما سيؤدي حتماً إلى التقليل من الأخطاء ومعالجتها في وقتها المناسبة وهو ما يشكل عامل قوة لتعزيز الاتصال الداخلي بإذاعة تبسة.

2- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول

مدى مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة؟

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة لهذا التساؤل نلاحظ أن عينة الدراسة أكدت على أن القرارات هي أهم وسيلة يتضمنها الاتصال النازل، وترى بأن الاتصال المباشر برؤسائها يكون كتابيا، ويتفق المبحوثين على أن المعلومات تصل إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة ومفهومة، ويرى أفراد عينة الدراسة أن الاجتماعات الرسمية هي أبرز القنوات المستعملة في الاتصال النازل، ويؤكد موظفوا إذاعة تبسة أن هناك مستوى متوسط للاتصال مع الإدارة، كما يتفقون على أن شرح وتوضيح الأهداف يعتبر أهم وسيلة للاتصال مع الإدارة، كما أن الاتصال النازل يساهم فعلا في حل نزاعات العمل داخل الإذاعة، وترى عينة الدراسة كذلك أن الاستماع يشكل أهم طريقة يمكن من خلالها حل نزاعات العمل، وتعتبر أن أبرز التأثيرات السلبية للنزاعات والنزاعات بين العاملين داخل مؤسسة إذاعة ، تؤدي إلى تقليل القدرة على الابتكار والإبداع، إجمالا يمكن القول أن هناك مستوى لا بأس به لمساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي إذاعة تبسة، وترى عينة الدراسة أن الاتصال النازل يساهم في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة من خلال خلق ثقافة تواصل تذلل العقبات بين الموظفين ورؤسائهم ما سيؤدي حتما إلى التقليل من الأخطاء ومعالجتها في وقتها المناسبة وهو ما يشكل عامل قوة لتعزيز الاتصال الداخلي بإذاعة تبسة.

3- خلاصة محور

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة نرى بأن هناك فعالية مساهمة للاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة.

ثالثاً: عرض نتائج عبارات المحور الثاني: مساهمة الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي

1- عرض نتائج العبارات

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

❖ العبارة الأولى

الجدول رقم (16): فيما يتمثل الاتصال الصاعد في إذاعة تبسة؟

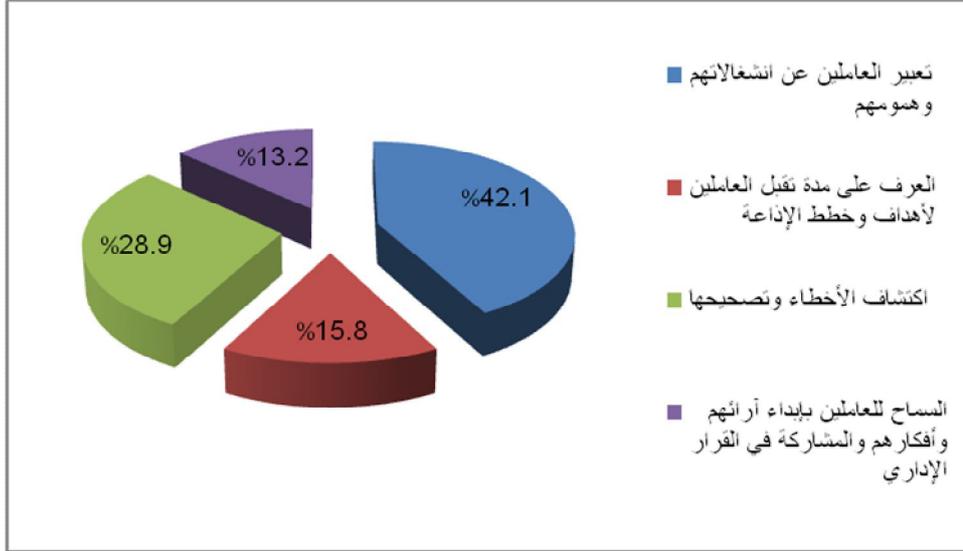
الاختبار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تعبير العاملين عن انشغالاتهم وهمومهم	16	42.1
العرف على مدة تقبل العاملين لأهداف وخطط الإذاعة	6	15.8
اكتشاف الأخطاء وتصحيحها	11	28.9
السماح للعاملين بإبداء آرائهم وأفكارهم والمشاركة في القرار الإداري	5	13.2
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن الاتصال الصاعد يتمثل أساساً بتعبير العاملين عن انشغالاتهم وهمومهم حيث سجل هذا الخيار أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 42.1%، وقد حل خيار اكتشاف الأخطاء وتصحيحها المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 28.9%، وجاء الخيار (التعرف على مدة تقبل العاملين لأهداف وخطط الإذاعة) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 15.8%، ليأتي خيار (السماح للعاملين بإبداء آرائهم وأفكارهم والمشاركة في القرار الإداري) في المرتبة الأخيرة

بنسبة قدرت بـ 13.2%، ولم تسجل الخيارات الأخرى أي تكرار يذكر، إجمالاً يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة تعتبر نقل الانشغالات والهموم أهم ما يشكله الاتصال الصاعد في إذاعة تبسة. ونتائج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (16): فيما يتمثل الاتصال الصاعد في إذاعة تبسة؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الثانية

الجدول رقم (17): ما هي أبرز القنوات الشائعة في هذا النوع من الاتصال؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاتصالات الهاتفية	23	60.5
الشكاوي والتظلمات	5	13.2
الإطراءات والمدائح	10	26.3
المجموع	38	100

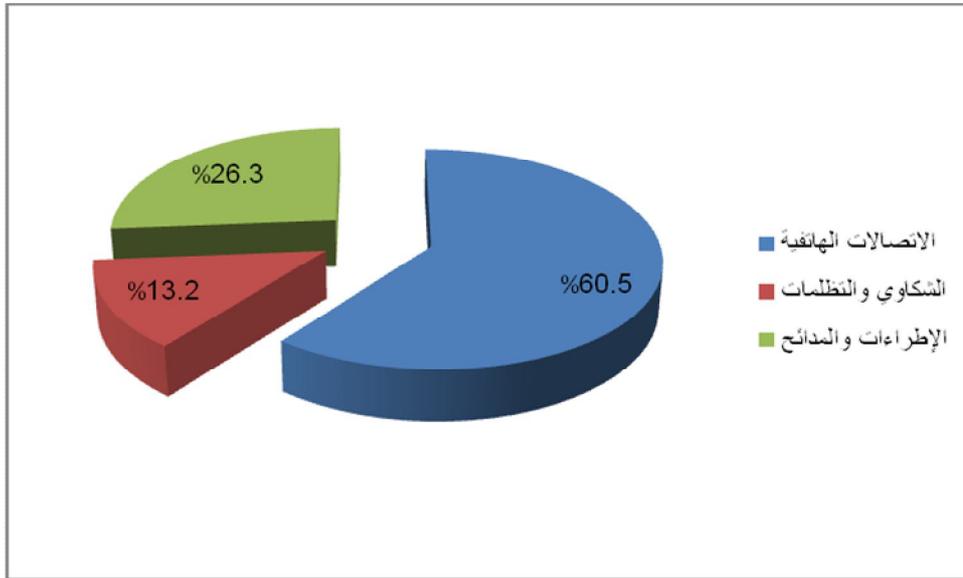
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن الاتصالات الهاتفية هي أبرز قنوات الاتصال الصاعد، حيث حقق هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ 60.5%، ليحل خيار

(الإطراءات والمدائح) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 26.3 %، بعدها جاء الخيار (الشكاوي والتظلمات) بنسبة قدرت بـ 13.2 %، ولم تسجل خيارات (الاجتماعات، أخرى)، أي تكرار يذكر، إجمالاً يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة تعتبر أن الاتصالات الهاتفية أبرز قنوات الاتصال الصاعد بمؤسسة إذاعة تبسة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (17): ما هي أبرز القنوات الشائعة في هذا النوع من الاتصال؟



المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الثالثة

الجدول رقم (18): ما أبرز الطرق والوسائل التي يستخدمها العاملون للتعبير عن آرائهم ومواقفهم في

حالة عدم وجود مناح تنظيمي مناسب داخل المؤسسة الإعلامية؟

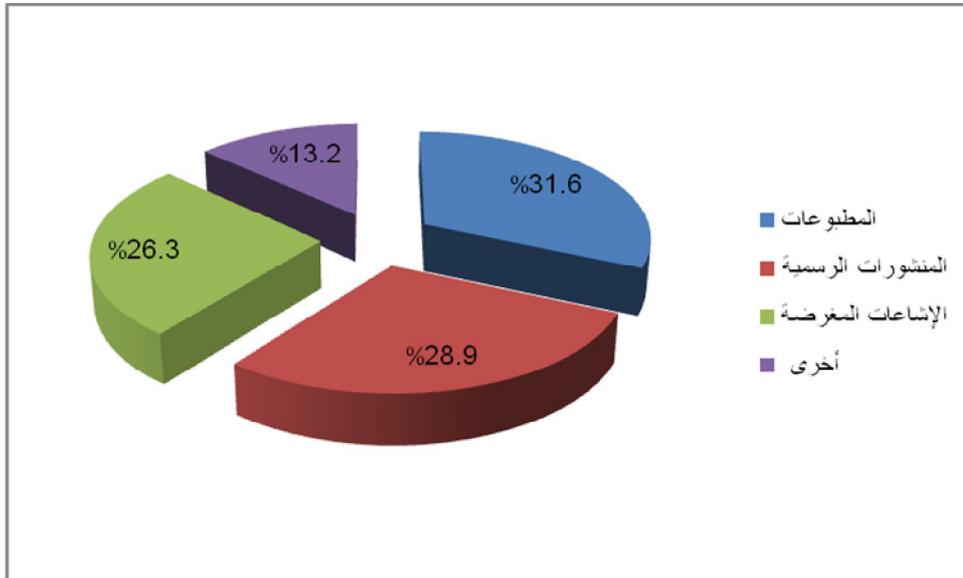
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
المطبوعات	12	31.6
المنشورات الرسمية	11	28.9
الإشاعات المغرضة	10	26.3
أخرى	5	13.2
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن المطبوعات تعد من أهم الطرق والوسائل التي يستخدمها العاملون للتعبير عن آرائهم ومواقفهم في حالة عدم وجود مناح تنظيمي مناسب داخل مؤسسة إذاعة تبسة، حيث سجل هذا الخيار أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 31.6%، وقد حل خيار (المنشورات الرسمية) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 28.9%، وجاء الخيار (التعرف على مدة تقبل العاملين لأهداف وخطط الإذاعة) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 15.8%، ليأتي خيار (الإشاعات المغرضة) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 26.3%، وقد احتلت الطرق والوسائل الأخرى المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 13.2%. إجمالاً يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة تعتبر أن المطبوعات أهم الطرق والوسائل التي يعبر العاملون من خلالها على عن آرائهم ومواقفهم في حالة عدم وجود مناح تنظيمي مناسب داخل مؤسسة إذاعة تبسة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (18): ما أبرز الطرق والوسائل التي يستخدمها العاملون للتعبير عن آرائهم ومواقفهم في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة الإعلامية؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الرابعة

الجدول رقم (19): كيف ترى العملية الاتصالية بين الإدارة والعاملين؟

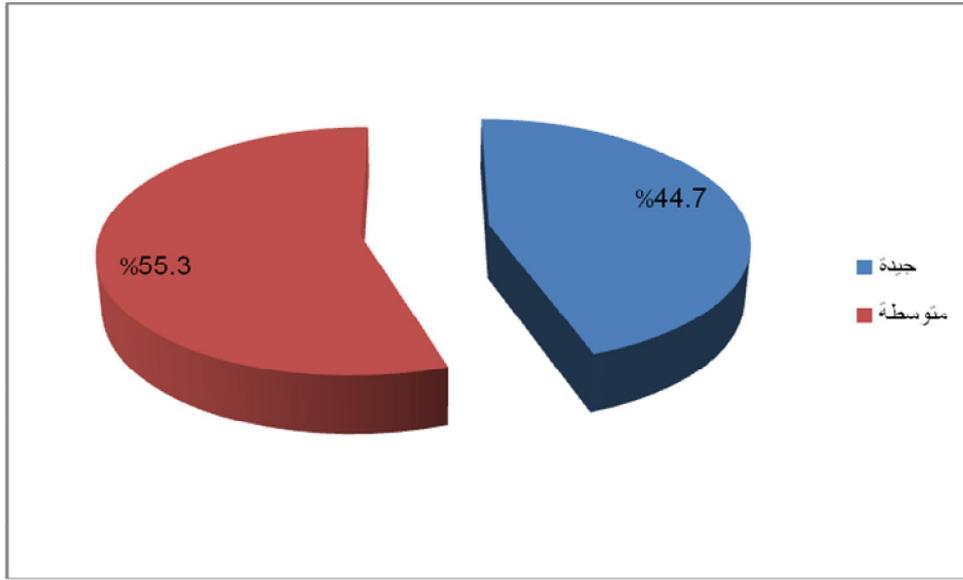
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
جيدة	17	44.7
متوسطة	21	55.3
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن العملية الاتصالية بين الإدارة والعاملين تتم بشكل متوسط، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 55.3%، وحل خيار أن العملية الاتصالية تتم بشكل جيد في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 44.7%، إجمالاً يمكن القول أن موظفي إذاعة تبسة يرون العمليات الاتصالية بالمؤسسة تتم بشكل متوسط.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (19): كيف ترى العملية الاتصالية بين الإدارة والعاملين؟



المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الخامسة

الجدول رقم (20): هل تجد صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا؟

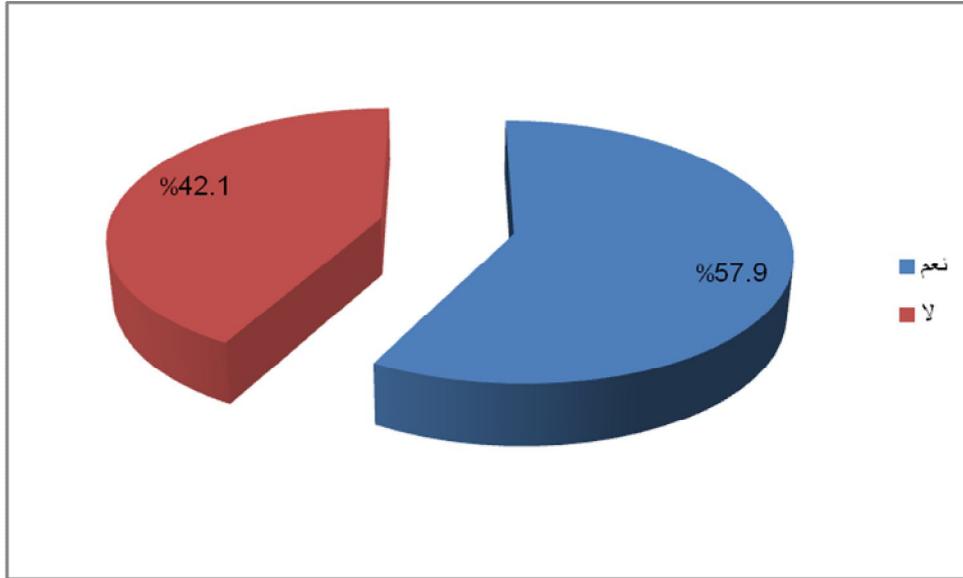
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	22	57.9
لا	16	42.1
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن هناك صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا ، حيث كان توجه أغلبية عينة الدراسة نحو خيار (نعم) وذلك بنسبة قدرت بـ: 57.9%، وحين يرى ما نسبتهم 42.1%، من عينة الدراسة أنه لا توجد صعوبات في التواصل مع الإدارة، وهذا راجع ربما لنوعية الوظائف التي يشغلها هؤلاء والتي تكون قريب ربما من الإدارة العليا، إجمالاً يمكن القول أن موظفي إذاعة تبسة يرون بأن هناك صعوبات حقيقية في تواصلهم مع الإدارة العليا لمؤسسة إذاعة تبسة.

ونتائج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (20): هل تجد صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا؟؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة السادسة

الجدول رقم (21): ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
مشاكل مهنية	10	26.3
مشاكل اتصالية	22	57.9
أخرى تذكر	6	15.8
المجموع	38	100

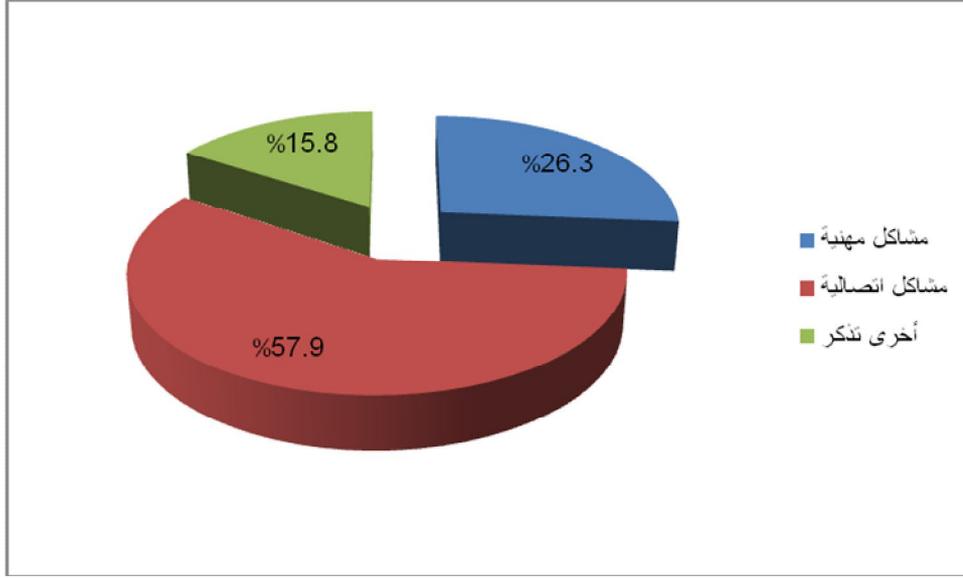
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن أهم المشاكل التي تواجههم في العمل تتمثل في المشاكل الاتصالية، حيث سجل هذا الخيار أعلى نسبة والتي قدرت بـ 57.9%، وحين يرى ما نسبتهم 26.3%، من عينة الدراسة أنه لا أهم المشاكل التي يواجهونها تتمثل في المشاكل المهنية، حيث سجل هذا الخيار نسبة قدرت بـ: 26.3%، واحتلت المشاكل الأخرى نسبة هي

الأضعف والتي قدرت بـ: 15.8%، إجمالاً يمكن القول أن عدم توفر عملية الاتصال بين المؤسسة وموظفيها تعتبر أهم المشاكل الاتصالية بمؤسسة إذاعة تبسة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (21): ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة السابعة: ترى عينة الدراسة بأن الاتصال الصاعد يساهم في حل المشكلات الناشئة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي من خلال الحوار الجاد والمباشر بين الإدارة وعمالها، وكذا تلطيف أجواء العمل والقضاء على الحواجز بين الإدارة ومستخدميها، فالالاتصال الصاعد حسب وجهة نظر عينة الدراسة هو الأساس في إحساس العمال بمكانته ضمن فريق العمل وأيضاً أنه يحظى بمستوى رعاية تجعله يكون جزءاً من الرؤية المستقبلية لمؤسسته.

2- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني

مدى مساهمة الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير

الصراع التنظيمي

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة لهذا التساؤل نلاحظ أن عينة الدراسة

أكدت على أن نقل الانشغالات والهموم أهم ما يشكله الاتصال الصاعد في إذاعة تبسة، وكذا أن الاتصالات الهاتفية أبرز قنوات الاتصال الصاعد بمؤسسة إذاعة تبسة، وهو نفس التوجه فيما يتعلق بأن المطبوعات أهم الطرق والوسائل التي يعبر العاملون من خلالها على آرائهم ومواقفهم في حالة عدم وجود مناح تنظيمي مناسب داخل مؤسسة إذاعة تبسة، وتعتبر عينة الدراسة أن العمليات الاتصالية بالمؤسسة تتم بشكل متوسط، ويرى موظفوا إذاعة تبسة بأن هناك صعوبات حقيقية في تواصلهم مع الإدارة العليا للمؤسسة ومن حيث المشاكل التي تواجههم ترى عينة الدراسة أن عدم توفر عملية الاتصال بين المؤسسة وموظفيها تعتبر أهم المشاكل الاتصالية بمؤسسة إذاعة تبسة، أخيرا ترى عينة الدراسة بأن الاتصال الصاعد يساهم في حل المشكلات الناشئة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي من خلال الحوار الجاد والمباشر بين الإدارة وعمالها، وكذا تلطيف أجواء العمل والقضاء على الحواجز بين الإدارة ومستخدميها، فالاتصال الصاعد حسب وجهة نظر عينة الدراسة هو الأساس في إحساس العمال بمكانته ضمن فريق العمل وأيضا أنه يحظى بمستوى رعاية تجعله يكون جزءا من الرؤية المستقبلية لمؤسسته.

3- خلاصة محور

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة نرى بأن هناك فعالية مساهمة مدى مساهمة للاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي.

رابعاً: عرض نتائج عبارات المحور الثالث: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة

1- عرض نتائج العبارات

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً

لما يلي:

❖ العبارة الأولى

الجدول رقم (22): فيما يتمثل الاتصال الأفقي في إذاعة تبسة؟

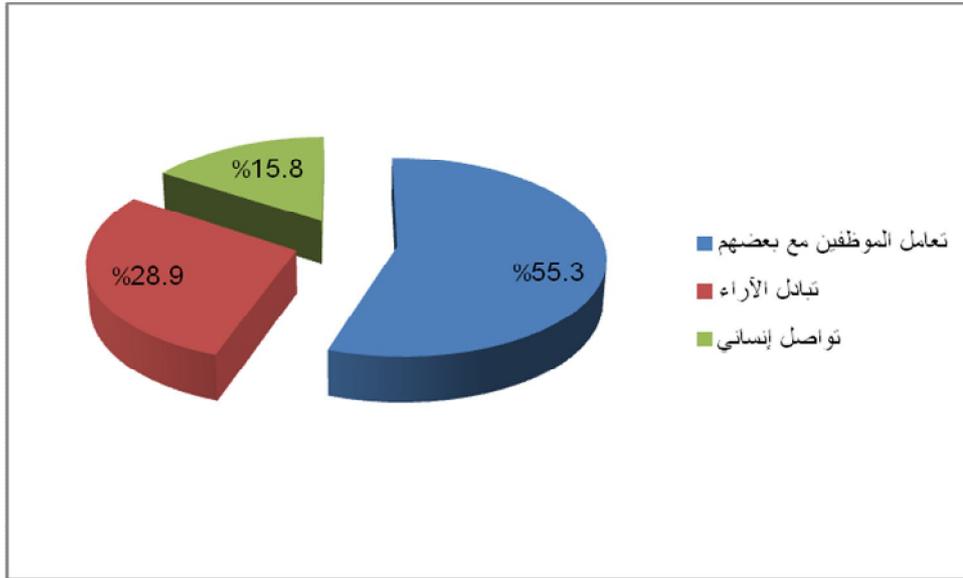
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تعامل الموظفين مع بعضهم	21	55.3
تبادل الآراء	11	28.9
تواصل إنساني	6	15.8
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن الاتصال الأفقي يتم أساساً من خلال تعامل الموظفين مع بعضهم حيث سجل هذا الخيار أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 55.3%، وقد حل خيار (تبادل الآراء) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 28.9%، وجاء الخيار (تواصل إنساني) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 15.8، إجمالاً يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة تعتبر أن الاتصال الأفقي يتمثل أساساً في تعامل الموظفين مع بعضهم.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (22): فيما يتمثل الاتصال الأفقي في إذاعة تبسة؟



المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الثانية والثالثة

الجدول رقم (23): هل تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات؟

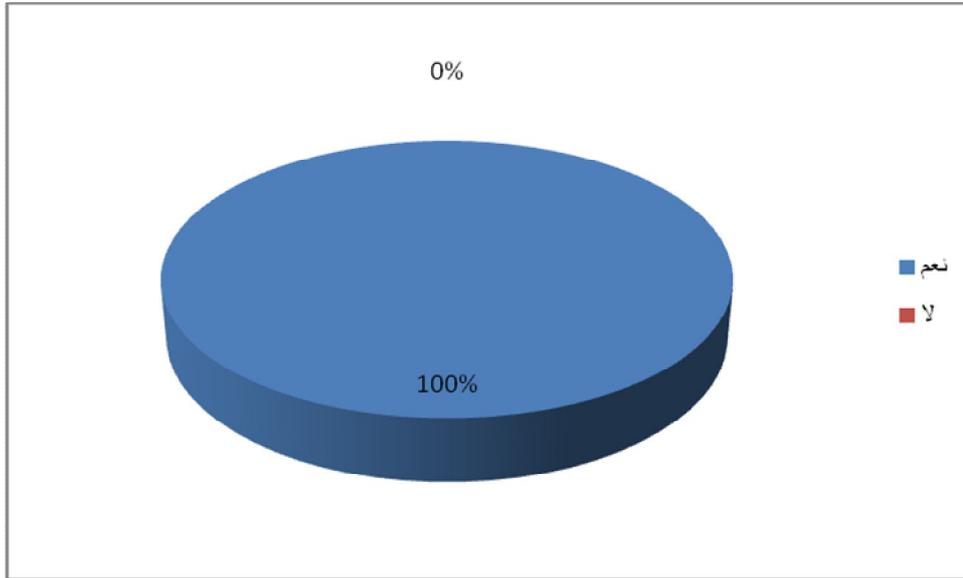
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	100
لا	00	00
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن كل المبحوثين يتفوقون على أن الإدارة تشجع هذا تواصل الموظفين مع بعضهم، ، حيث سجلت نسبة موافقة كاملة قدرت بـ: 100%، ولم يسجل الخيار (لا) أي تكرار يذكر، وهو ما يدل على أن هناك اتفاق كلي لعينة الدراسة على محتوى هذه العبارة، وترى عينة الدراسة أن هذا النوع من الاتصال يتم من التنسيق بين المهام وكذا المشاركة في حل المشاكل وتبادل المعلومات وكذلك حل الصراعات التنظيمية بالمؤسسة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (23): هل تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الرابعة

الجدول رقم (24): فيما تتمثل أبرز قنوات الاتصال الأفقي

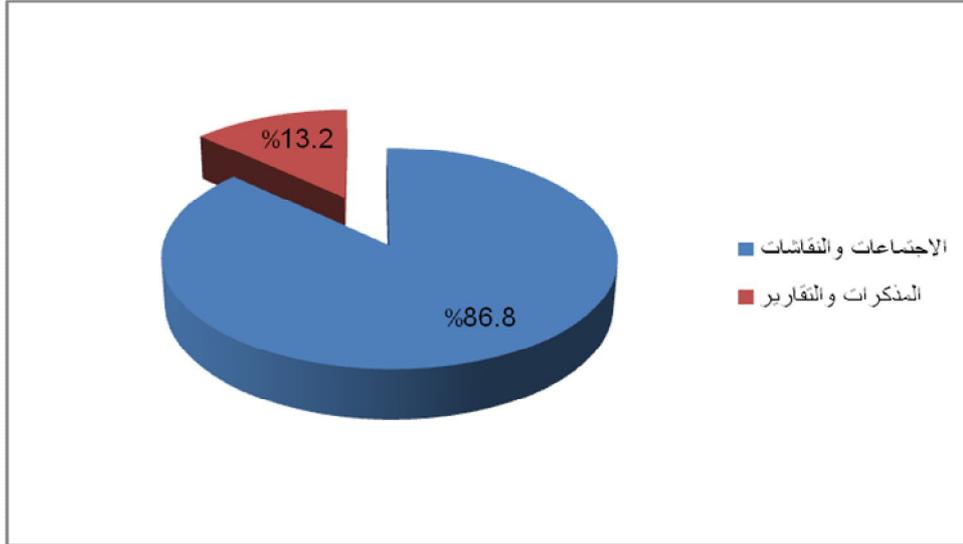
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاجتماعات والنقاشات	33	86.8
المذكرات والتقارير	5	13.2
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن الاجتماعات والنقاشات تشكل أبرز قناة اتصالية في الاتصال الأفقي بين عمال إذاعة تبسة، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 86.8، وقد حل خيار (المذكرات والتقارير) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 13.2%، إجمالاً يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة تعتبر أن أبرز قناة اتصالية في بين عمال إذاعة تبسة هي تلك التي تتم من خلال الاجتماعات والنقاشات.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (24): فيما تتمثل أبرز قنوات الاتصال الأفقي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الخامسة

الجدول رقم (25): هل يساعد التنسيق بين الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي في التقليل

من الاختلافات في الآراء والتوجهات؟

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
100	38	نعم
00	00	لا
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن كل الباحثين يتفوقون على أن التنسيق بين الإدارات

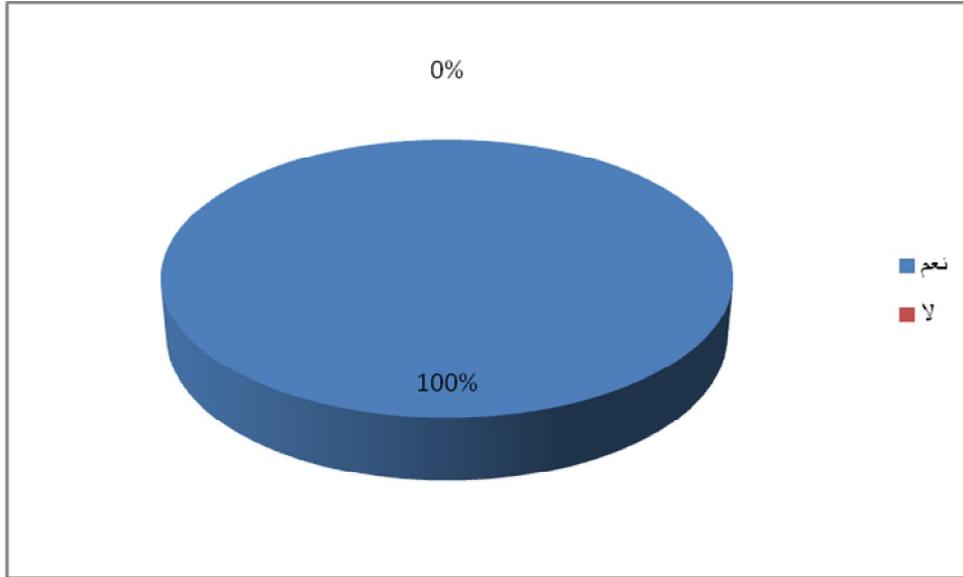
المختلفة في نفس المستوى التنظيمي يساعد في التقليل من الاختلافات في الآراء والتوجهات،، حيث

سجلت نسبة موافقة كاملة قدرت بـ: 100%، ولم يسجل الخيار (لا) أي تكرار يذكر، وهو ما يدل

على أن هناك اتفاق كلي لعينة الدراسة على محتوى هذه العبارة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (25): هل يساعد التنسيق بين الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي في التقليل من الاختلافات في الآراء والتوجهات؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة السادسة

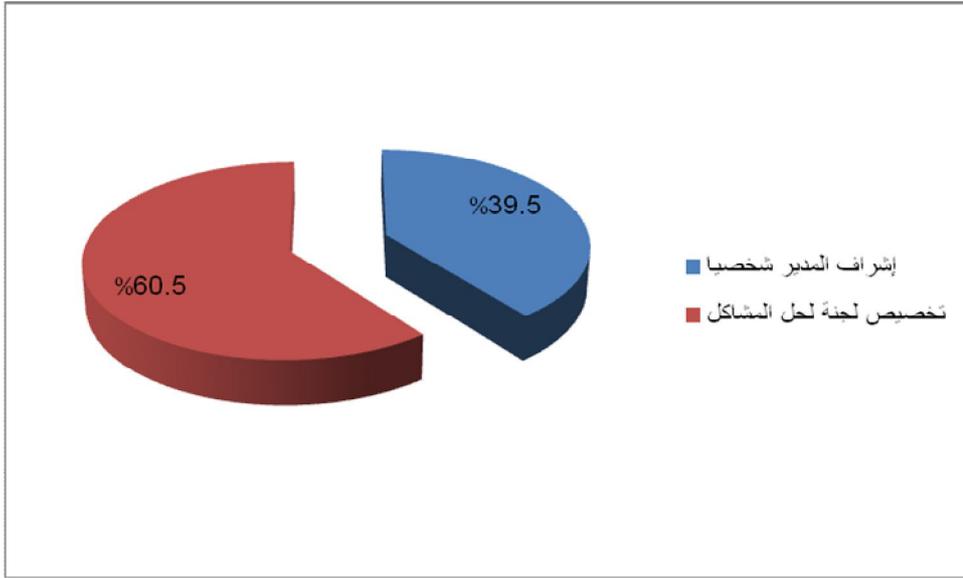
الجدول رقم (26): في حالة وجود مشاكل داخل إدارات المؤسسات الإعلامية فكيف يتم حلها:

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
إشراف المدير شخصيا	15	39.5
تخصيص لجنة لحل المشاكل	23	60.5
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأنه في حالة وجود مشاكل داخل إدارة إذاعة تبسة فإنه يتم حلها من خلال تخصيص لجنة لحل المشاكل، حيث سجل هذا الخيار نسبة هي الأعلى والتي قدرت بـ 60.5 %، وقد حل خيار (إشراف المدير شخصيا) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 39.5 %، إجمالاً يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة تعتبر أن لجان حل المشاكل هي الجهة الأولى المسؤولة عن حل مشاكل إدارة مؤسسة إذاعة تبسة.

الشكل رقم (26) : في حالة وجود مشاكل داخل إدارات المؤسسات الإعلامية فكيف يتم حلها:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة السابعة

الجدول رقم (27): هل هناك مبادرات خلاقة قصد التغيير والتحسين في طريقة العمل داخل المؤسسات الإعلامية؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	33	86.8
لا	05	13.2
المجموع	38	100

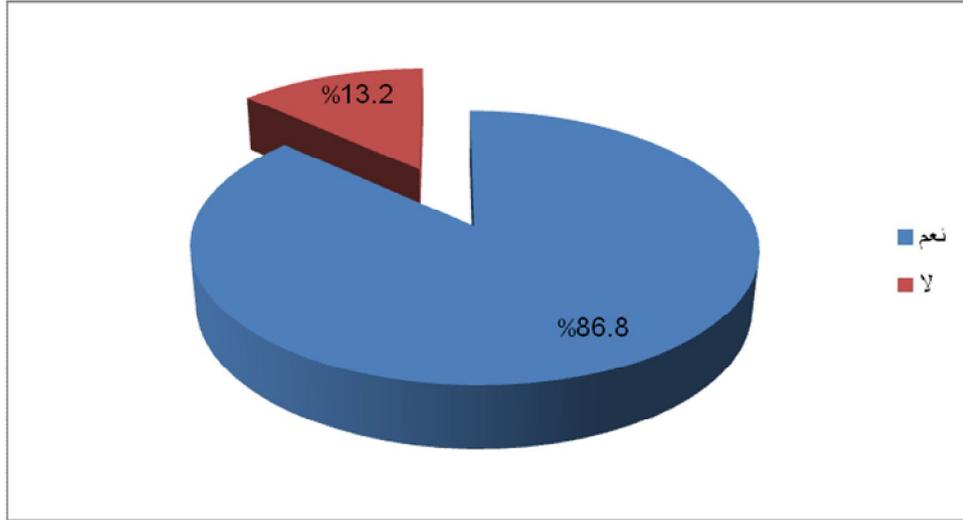
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين يتفوقون على أن التنسيق بين الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي يساعد في التقليل من الاختلافات في الآراء والتوجهات، حيث سجلت نسبة موافقة كاملة قدرت بـ: 86.8%، ولم يوافق ما نسبتهم 13.2% من عينة الدراسة على

محتوى هذه العبارة، إجمالاً نجد أن عينة الدراسة تتفق بشكل كبير على أن هناك مبادرات خلاقة قصد التغيير والتحسين في طريقة العمل داخل إذاعة تبسة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (27): هل هناك مبادرات خلاقة قصد التغيير والتحسين في طريقة العمل داخل المؤسسات الإعلامية؟



المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة السادسة

الجدول رقم (28): ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟

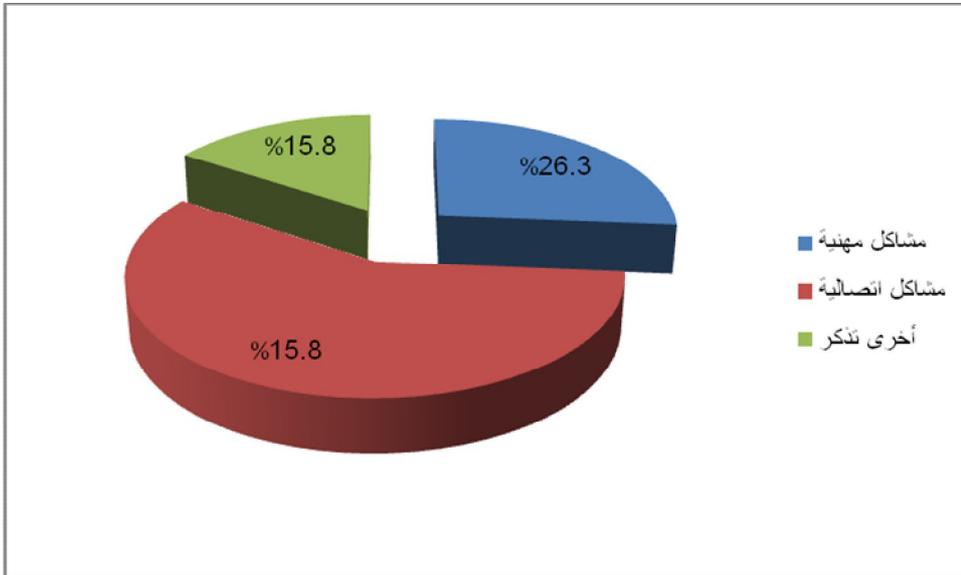
النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
26.3	10	مشاكل مهنية
57.9	22	مشاكل اتصالية
15.8	6	أخرى تذكر
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن أهم المشاكل التي تواجههم في العمل تتمثل في المشاكل الاتصالية، حيث سجل هذا الخيار أعلى نسبة والتي قدرت بـ 57.9%، وحين يرى ما نسبتهم 26.3%، من عينة الدراسة أنه لا أهم المشاكل التي يواجهونها تتمثل في المشاكل المهنية، حيث سجل هذا الخيار نسبة قدرت بـ: 26.3%، واحتلت المشاكل الأخرى نسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 15.8%، إجمالاً يمكن القول أن عدم توفر عملية الاتصال بين المؤسسة وموظفيها تعتبر أهم المشاكل الاتصالية بمؤسسة إذاعة تبسة.

وننتج الشكل الموالي توضح ذلك:

الشكل رقم (28): ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة الثامنة: ترى عينة الدراسة بأن هناك تأثير للاتصال الأفقي بين المستويات الوظيفية على إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال التفاهم والتنظيم اللذان يشكلان نوع من السهولة في العملية التواصلية وتعتبر عينة الدراسة أن الاتصال الأفقي يساهم في حل المشاكل العالقة داخل المؤسسة، باعتبار دور العمل الجماعي الذي سيؤدي حتماً إلى تحسين الأداء والتقليل من ارتكاب الأخطاء.

2- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول

مدى تأثير الاتصال الأفقي بين مستويات الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي.

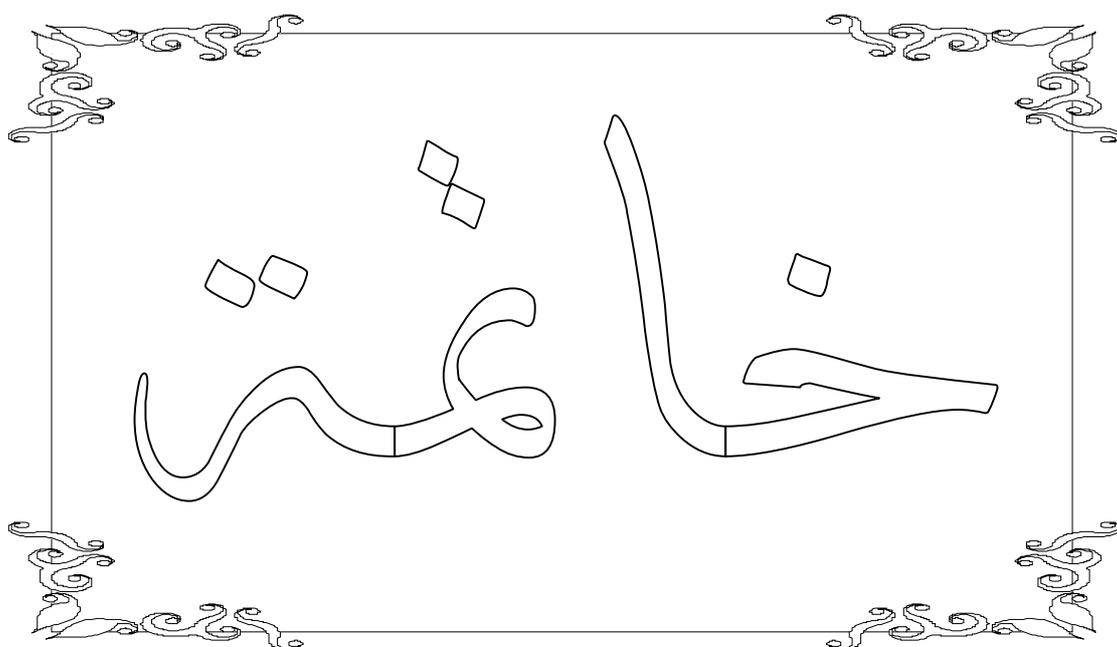
من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة لهذا التساؤل نلاحظ أن عينة الدراسة تتفق على أن التنسيق بين الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي يساعد في التقليل من الاختلافات في الآراء والتوجهات، وترى عينة الدراسة انه في حالة وجود مشاكل داخل إدارة إذاعة تبسة فإنه يتم حلها من خلال تخصيص لجنة لحل المشاكل، وترى عينة الدراسة أن هناك مبادرات خلاقة قصد التغيير والتحسين في طريقة العمل داخل إذاعة تبسة. ومن بين أهم مشاكل الاتصال الأفقي وفقا لتوجهات عينة الدراسة نجد أن عملية الاتصال بين المؤسسة وموظفيها تعتبر هي أهم المشاكل الاتصالية بمؤسسة إذاعة تبسة، و ترى عينة الدراسة بأن هناك تأثير للاتصال الأفقي بين المستويات الوظيفية على إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال التفاهم والتنظيم اللذان يشكلان نوع من السهولة في العملية التواصلية وتعتبر عينة الدراسة أن الاتصال الأفقي يساهم في حل المشاكل العالقة داخل المؤسسة، باعتبار دور العمل الجماعي الذي سيؤدي حتما إلى تحسين الأداء والتقليل من ارتكاب الأخطاء.

3- خلاصة محور

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة نرى بأنه هناك تأثير للاتصال الأفقي بين مستويات الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة

تم التطرق في هذا القسم إلى الجزء الميداني المتعلق بموضوع دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، حيث تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الإعلامية -إذاعة تبسة الجهوية- فمن الملاحظ انه لمرحلة العمل الميداني أهمية قصوى وبالغة في مجال البحث العلمي بما يمد مجتمع الدراسة بالبيانات والمعلومات اللازمة .



تعتبر دراسة موضوع الاتصال الداخلي والصراع التنظيمي بإذاعة تبسة الجهوية ذو أهمية بالغة وهذا ما جاء في الفصول فقد كشفت الدراسة الحالية دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة بإذاعة تبسة الجهوية في جانبها النظري عن أهمية وأهداف العملية الاتصالية وأنماط وطرق الاتصال الداخلي وشروط فعاليتها وعن أسباب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته وآثاره، وضمان تطبيقه في المؤسسة يتيح فرصة التماز ويفتح المجال أمامهم لطرح الأفكار وتبادل الآراء ومن ثم خلق جو من المشاركة والمنافسة، أما توظيفه بطريقة مدروسة ودقيقة يقلل من حدة الصراعات القائمة بين العمال وبالتالي يمكننا القول بأن توظيف الاتصال الداخلي بطريقة مخططة ومدروسة يقلل من حدة الصراع القائم بين العمال كما يرفع من مكانة المؤسسة داخليا ويضمن استمراريتها وتطورها. والإذاعة ككيان قائم بذاته وكل مؤسسة إعلامية باعتبارها تقدم منتج يتمل في تزويد الفرد بالمستجدات والأخبار، والتي تعمل جاهدة في خلق عملية اتصالية تكون في مستوى تطلعات عمال الإذاعة والوصول إلى أهداف حتمية خاصة مع طبيعة المهام التي ستؤديها بالرغم من العوائق التي تعترضها، إلا أن عليها وضع خطة اتصالية داخلية يساعدها في تحقيق الاتصال داخلها، هذا لأن المحيط الذي تنشط فيه الإذاعة يدعوها إلى الاعتماد على نظام سليم للاتصال.

وختاما نأمل أن نكون قد وفقنا ولو بشكل قليل في خدمة هذا الموضوع والإلمام بجميع جوانبه ولقول رسول الله صل الله عليه وسلم: ﴿من اجتهد وأصاب فله أجران ومن اجتهد وأخطأ فله أجر﴾.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1- معجم مجاني للطلاب، بيروت، ط05، 2001.

ثانياً: المراجع

1- الكتب

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، ط1، 2018.
- 2- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال من التعامل مع الآخرين، اليازوري للنشر، ط1، 2014.
- 3- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء ، ط1، 2016.
- 4- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتز، الأردن، عمان، 2014.
- 5- جمل الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، (نماذج نظريات وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، ط1.
- 6- حسن ابراهيم بلوط،، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط5 ، بيروت، 2005.
- 7- حسين حريم ، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1 ، دار العمدة للنشر ، عمان، 2010.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط2، عمان، 2009.
- 9- خضرا عمر المفلح، الاتصال بالمهارات والنظريات وأسس عامة، دار حامد للنشر والتوزيع، د.ط، د.س.ن.
- 10- خضير كاظم حمودة روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، ط1، 2010.
- 11- خيضر كاظم حمود الفريجات، موسي سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء النشر، الأردن، 2009.
- 12- رضوان بلخير، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط01، 2013.
- 13- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، عمان ، الأردن، 2001.
- 15- زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز لكتاب الأكاديمي، ط1.
- 16- زيد منير عبوي، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، دار المعنز، ط1، 2015.
- 17- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 18- سامية عراج، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم - المعدات - الاستراتيجيات)، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي.
- 19- سامية محمد جابر، نعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 20- سمير محمد حسن، بحوث الإعلام ، ط 1 ،عالم الكتب ، القاهرة، 2006.
- 21- عبد البارئ ذرة ، محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2011.
- 22- عبد العزيز شرف ، مدخل وسائل الإعلام ، للكتاب للمصري اللبناني، بيروت، 1970.
- 23- عبد المحسن محمد سميح، دراسات في الإدارة المدرسية، دار الحامد، عمان، 2009.
- 24- عمار بخوش ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 25- لأحمد ما هو، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 26- لينا حال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار النفس، ط1، 2018، عمان.
- 27- ماريان ديانتيره، إيلان زيلي، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، دار الفجر للنشر.
- 28- محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للنشر.
- 29- محمد الفاتح محمود، بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، ط1، عمان، 2016.
- 30- محمد القدومي، محمد هاني محمد، المفاهيم الحديثة، دار المعنز، ط1، 2015.
- 31- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط03، عمان.

قائمة المصادر والمراجع

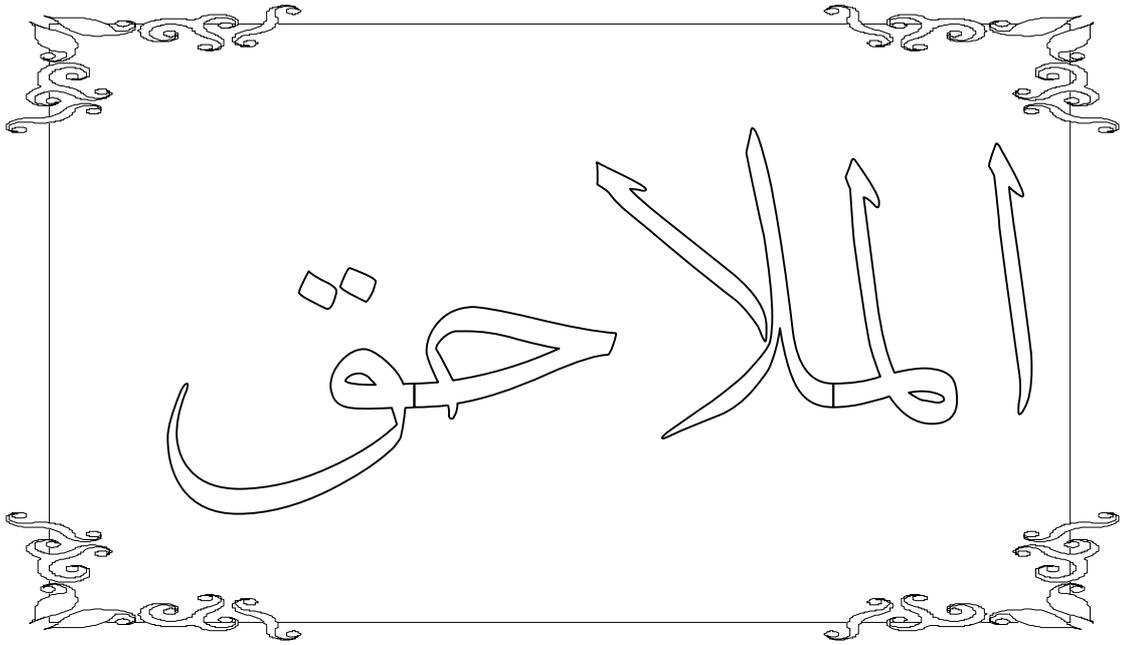
- 32- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 33- محمد شهين، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982.
- 34- محمد عبد الغني هلال، مهارة إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2001.
- 35- محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجمهير من النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان للنشر، ط1.
- 36- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه)، دار المعرفة، مصر.
- 37- محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2006.
- 38- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر، ط1، 2015، عمان.
- 39- محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة النزاعات، الصراعات في العمل، المجموعة العربية، مصر، القاهرة، ط1، 2013.
- 40- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات للأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- 41- معتز عساف، التميز في إدارة النزاع، اتحاد المصارف العربية، موسوعة التميز الإداري ج2، عمان، ط1، 2008.
- 42- منال أحمد البارويد، العائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للنشر، 2015.
- 43- منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.
- 44- منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2000.
- 45- موفق حديد محمد، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق ط1، عمان، 2010.
- 46- مي عبد الله، علوم الإعلام والاتصال من الأطر المعرفية إلى الإشكالية المنهجية، دار النهضة العربية، ط01، 2011.
- 47- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث.

قائمة المصادر والمراجع

- 48- نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2010.
- 49- ياسر عبد العظيم محمود وآخرون، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، دار ماستر للنشر، د. ب، د. س، ص 111.
- 2- المذكرات والرسائل
- 1- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 2- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، (دراسة ميدانية علي العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 3- خالد بن عبد العزيز السويلم، إدارة الصراع التنظيمي، "دراسة مسحية علي العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
- 4- طارق بن موسي العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، "دراسة مسحية علي الضباط بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 3- الملتقيات والمجلات
- 1- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة في الملتقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 2- بن زروق جمال، الاتصال التنظيم ومسار التعبير داخل المنشأة، مجلة التواصل، ع15، عنابة، الجزائر، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- 3- خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته -تيسمسيلت-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2020.
- 4- رويم فائزة، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، الجزائر، 2012.
- 5- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ، ديسمبر 2004.
- 6- ليليا بن صويلح، **مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل**، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 80 ماي 5491 قالمة- ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، قالمة، الجزائر، 2016.





الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي-تبسة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال
تخصص اتصال تنظيمي
استمارة الاستبيان



في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر اتصال تنظيمي تحت عنوان:

**دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي
داخل المؤسسة
دراسة حالة إذاعة - تبسة -**

- جبلي فاتح

✓ عزري صبرينة

✓ جداي نور الهدى

تحية طيبة لكل موظفي المؤسسة:

نضع بين أيديكم استمارة موضوع دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي

داخل المؤسسة ونرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل صدق ووضع علامة في الخانة X المناسبة، وهذه المعلومات التي ستدلوونها بها لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

النوع: ذكر أنثى

السن: 31-22 41-32 51-42 52 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الوظيفة:

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5-14 سنة من 15-24 سنة
من 25 سنة فأكثر

المحور الثاني: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة:

ماذا يتضمن الاتصال النازل حسب رأيك:

قرارات أوامر تعليمات توجيهات أخرى تذكر

هل ترى أن الاتصال برئيسك المباشر يتم بشكل؟

كتابي شفوي معا إلكتروني أخرى تذكر

هل ترى أن المعلومات تصل إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة ومفهومة؟

نعم لا

ما أبرز القنوات المستعملة في الاتصال النازل؟

الاجتماعات الرسمية النشرات الكتيبات المجلات التقارير أخرى تذكر

كيف تقيم مستوى الاتصال النازل؟

عالي متوسط ضعيف

حسب رأيك، فيما تكمن أهمية الاتصال النازل؟

الملاحق

شرح وتوضيح الأهداف تنفيذ البرامج والمخططات تحديد اختصاصات الأفراد وأعمالهم
أخرى تذكر

هل يساهم الاتصال النازل في حل نزاعات العمل داخل الإذاعة؟

نعم لا

ماهي الطريقة التي يمكن من خلالها حل نزاعات العمل حسب رأيك؟

الاستماع التعاطف الاعتذار التوصل إلى حل أخرى تذكر

فيما تكمن أبرز التأثيرات السلبية للصراعات والنزاعات بين العاملين داخل المؤسسة الإعلامية؟

تقليل القدرة على الابتكار والإبداع انتشار العدائية بين الموظفين أخرى تذكر

كيف يساهم الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة؟

.....
.....

المحور الثالث: مساهمة الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير

الصراع التنظيمي:

فيما يتمثل الاتصال الصاعد في إذاعة تبسة؟

تعبير العاملين عن انشغالاتهم وهمومهم التعرف على مدة تقبل العاملين لأهداف وخطط

الإذاعة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها السماح للعاملين بإبداء آرائهم وأفكارهم والمشاركة في

القرار الإداري أخرى تذكر

ماهي أبرز القنوات الشائعة في هذا النوع من الاتصال؟

الاتصالات الهاتفية صناديق الاقتراحات الشكاوي والتظلمات الإطراءات والمدائح

الاجتماعات أخرى تذكر

الملاحق

ما أبرز الطرق والوسائل التي يستخدمها العاملون للتعبير عن آرائهم ومواقفهم في حالة عدم وجود مناح تنظيمي مناسب داخل المؤسسة الإعلامية؟

المطبوعات المنشورات السرية الإشاعات المغرضة أخرى تذكر

كيف ترى العملية الاتصالية بين الإدارة والعاملين؟

جيدة متوسطة ضعيفة

هل تجد صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا؟

نعم لا

ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟

مشاكل مهنية مشاكل اتصالية أخرى أذكرها

كيف يساهم الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي؟

.....
.....

المحور الرابع: تأثير الاتصال الأفقي بين المستويات الوظيفية على إدارة الصراع التنظيمي:

فيما يتمثل الاتصال الأفقي في إذاعة تبسة؟

تعامل الموظفين مع بعضهم تبادل الآراء وأخرى تذكر

هل تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، فكيف ذلك؟

التنسيق بين المهام حل المشاكل تبادل المعلومات حل الصراع التنظيمي

الملاحق

فيما تتمثل أبرز قنوات الاتصال الأفقي:

الاجتماعات والنقاشات الرسائل والاتصالات الهاتفية المذكرات والتقارير اللوحات

هل يساعد التنسيق بين الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي في التقليل من الاختلافات في الآراء والتوجهات؟

نعم لا

في حالة وجود مشاكل داخل إدارات المؤسسات الإعلامية فكيف يتم حلها:

إشراف المدير شخصيا التعاون والتفاهم بين العاملين تخصيص لجنة لحل المشاكل
تكليف شخص معين لحل الخلافات أخرى تذكر

هل هناك مبادرات خلاقة قصد التغيير والتحسين في طريقة العمل داخل المؤسسات الإعلامية؟

نعم لا

ما هو تأثير الاتصال الأفقي بين المستويات الوظيفية على إدارة الصراع التنظيمي؟

.....
.....

الملاحق

الملحق رقم (02): نتائج spss

تكرارات البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	55.3	55.3	55.3
انثى	17	44.7	44.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 32 الى 41 سنة	11	28.9	28.9	28.9
من 42 الى 51 سنة	22	57.9	57.9	86.8
من 52 فأكثر	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	5	13.2	13.2	13.2
ثانوي	21	55.3	55.3	68.4
جامعي	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون إداري	11	28.9	28.9	28.9
تقني	5	13.2	13.2	42.1
منشط	11	28.9	28.9	71.1
رئيس قسم	11	28.9	28.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الأقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	15.8	15.8	15.8
من 15 الى 24 سنة	22	57.9	57.9	73.7
من 25 سنة فأكثر	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الملاحق

تكرارات العبارات

1- تكرارات عبارات المحور الأول مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة

ماذا يتضمن الاتصال النازل حسب رأيك:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قرارات	16	42.1	42.1	42.1
تعليمات	5	13.2	13.2	55.3
توجيهات	11	28.9	28.9	84.2
أخرى تذكر	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

هل ترى أن الاتصال برئيسك المباشر يتم بشكل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كتابي	17	44.7	44.7	44.7
شفوي	11	28.9	28.9	73.7
معا	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

هل ترى أن المعلومات تصل إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة ومفهومة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	38	100.0	100.0	100.0

ما أبرز القنوات المستعملة في الاتصال النازل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاجتماعات الرسمية	32	84.2	84.2	84.2
النشرات	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

كيف تقيم مستوى الاتصال النازل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عالي	16	42.1	42.1	42.1
متوسط	22	57.9	57.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الملاحق

حسب رأيك، فيما تكمن أهمية الاتصال النازل ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	شرح وتوضيح الاهداف	17	44.7	44.7
	تنفيذ البرامج والمخططات	5	13.2	57.9
	تحديد اختصاصات الأفراد واعمالهم	16	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0

هل يساهم الاتصال النازل في حل نزاعات العمل داخل الإذاعة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	38	100.0	100.0	100.0

ماهي الطريقة التي يمكن من خلالها حل نزاعات العمل حسب رأيك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاستماع	21	55.3	55.3
	التعاطف	3	7.9	63.2
	الاعتذار	7	18.4	81.6
	التوصل الى حل	6	15.8	97.4
	اخرى تذكر	1	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0

فيما تكمن أبرز التأثيرات السلبية للصراعات والنزاعات بين العاملين داخل المؤسسة الإعلامية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقليل القدرة على الابتكار والإبداع	29	76.3	76.3
	انتشار العدائية بين الموظفين	3	7.9	84.2
	أخرى تذكر	6	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0

الملاحق

2- - تكرارات عبارات المحور الثاني: مساهمة الاتصال الصاعد في حل المشكلات التنظيمية الناشئة عن سوء تسيير الصراع التنظيمي

فيما يتمثل الاتصال الصاعد في إذاعة تيسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تعبير العاملين عن انشغالهم وهمومهم	16	42.1	42.1	42.1
العرف على مدة تقبل العاملين لأهداف وخطط الإذاعة	6	15.8	15.8	57.9
Validé اكتشاف الأخطاء وتصحيحها	11	28.9	28.9	86.8
السماح للعاملين بإبداء آرائهم وأفكارهم والمشاركة في القرار الإداري	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ماهي أبرز القنوات الشائعة في هذا النوع من الاتصال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاتصالات الهاتفية	23	60.5	60.5	60.5
Validé الشكاوي والتظلمات	5	13.2	13.2	73.7
الإطراءات والمدائح	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ما أبرز الطرق والوسائل التي يستخدمها العاملون للتعبير عن آرائهم ومواقفهم في حالة عدم وجود منح تنظيمي مناسب داخل

المؤسسة الإعلامية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المطبوعات	12	31.6	31.6	31.6
Validé المنشورات الرسمية	11	28.9	28.9	60.5
الإشاعات المغرطة	10	26.3	26.3	86.8
أخرى تذكر	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

كيف ترى العملية الاتصالية بين الإدارة والعاملين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جيدة	17	44.7	44.7	44.7
Validé متوسطة	21	55.3	55.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الملاحق

هل تجد صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	22	57.9	57.9	57.9
لا	16	42.1	42.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ما نوع المشاكل التي تواجهها في عملك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مشاكل مهنية	10	26.3	26.3	26.3
مشاكل اتصالية	22	57.9	57.9	84.2
أخرى تذكر	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

3- تكرارات المحور الثالث: مساهمة الاتصال النازل في حل نزاعات العمل بين موظفي الإذاعة

فيما يتمثل الاتصال الأفقي في إذاعة تبسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تعامل الموظفين مع بعضهم	21	55.3	55.3	55.3
تبادل الآراء	11	28.9	28.9	84.2
تواصل انساني	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

هل تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	38	100.0	100.0	100.0

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التسيق بين المهام	21	55.3	55.3	55.3
حل المشاكل	6	15.8	15.8	71.1
تبادل المعلومات	5	13.2	13.2	84.2
حل الصراع التنظيمي	6	15.8	15.8	100.0

الملاحق

	Total	38	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

فيما تتمثل أبرز قنوات الاتصال الأفقي:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاجتماعات والنقاشات	33	86.8	86.8	86.8
المذكرات والتقارير	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

هل يساعد التنسيق بين الإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي في التقليل من الاختلافات في الآراء

والتوجهات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	38	100.0	100.0	100.0

في حالة وجود مشاكل داخل إدارات المؤسسات الإعلامية فكيف يتم حلها:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اشراف المدير شخصيا	15	39.5	39.5	39.5
تخصيص لجنة لحل المشاكل	23	60.5	60.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

هل هناك مبادرات خلاقة قصد التغيير والتحسين في طريقة العمل داخل المؤسسات الإعلامية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	33	86.8	86.8	86.8
لا	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ملخص:

يعتبر الاتصال الداخلي جوهر المؤسسات المختلفة إذ يتم من خلال تسهيل عملية تدفق المعلومات بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة وبين كافة المستويات الإدارية المتعددة ولكن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن تواجه عملية الاتصال وتؤدي إلى ظهور الصراع، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يقوم به الاتصال الداخلي في تسيير الصراع داخل المؤسسة. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى الآليات التي يستخدمها الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع والإطلاع على اتجاهات الموظفين حول نجاعته وفعاليتته ومعرفة إمكانية تحقيق أهدافه في حل الصراع.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الصراع، الاتصال التنظيمي، الاتصال الداخلي، المنظمة، المؤسسة، الاتصال المؤسسي.

Summary:

Internal communication is the essence of the various institutions as it is done by facilitating the flow of information between the various individuals working within the organization and between all the multiple administrative levels, but there are some obstacles that may face the communication process and lead to the emergence of conflict, as this study aims to know the role that it plays Internal communication in conducting conflict within the organization.

Through this study, the mechanisms used by internal communication in dealing with the conflict were reached, the employees' attitudes about its effectiveness and effectiveness, and the possibility of achieving its goals in resolving the conflict.

Key words: Communication, Conflict, Organizational Communication, Internal Communication, Organization, Institution, Institutional Communication.