

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الشعبة: ادارة الموارد البشرية

الإتصال الداخلي الفعال كأداة لإدارة الصراع

دراسة حالة: شركة التأمين وإعادة التأمين

LA CAAR

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بإشراف الأستاذ:

د. بهاز الجيلالي

إعداد الطالب:

محمد بن طرفة

لجنة المناقشة:

1) الأستاذ:

رئيساً.

2) الأستاذ الدكتور: بهاز جيلالي

مشرفاً ومقرراً .

3) الدكتور:

مناقش

السنة الجامعية:

1441هـ-1442هـ / 2019م

« وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ »

سورة التوبة (الآية : 105)



شكر وتقدير

أرى لزاما عليا تسجيل الشكر

و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي محمد صلى الله عليه و سلم:

« من له يشكر الناس له يشكر الله »

و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم

و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما نخص بالشكر أستاذي الكريم المشرف على هذه المذكرة الدكتور بهاز الجليلي ، فقد

كان

حريصا على قراءة كل ما كتبت ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة و أطف إشارة، فله

منا وافر الشاء و خالص الدعاء .

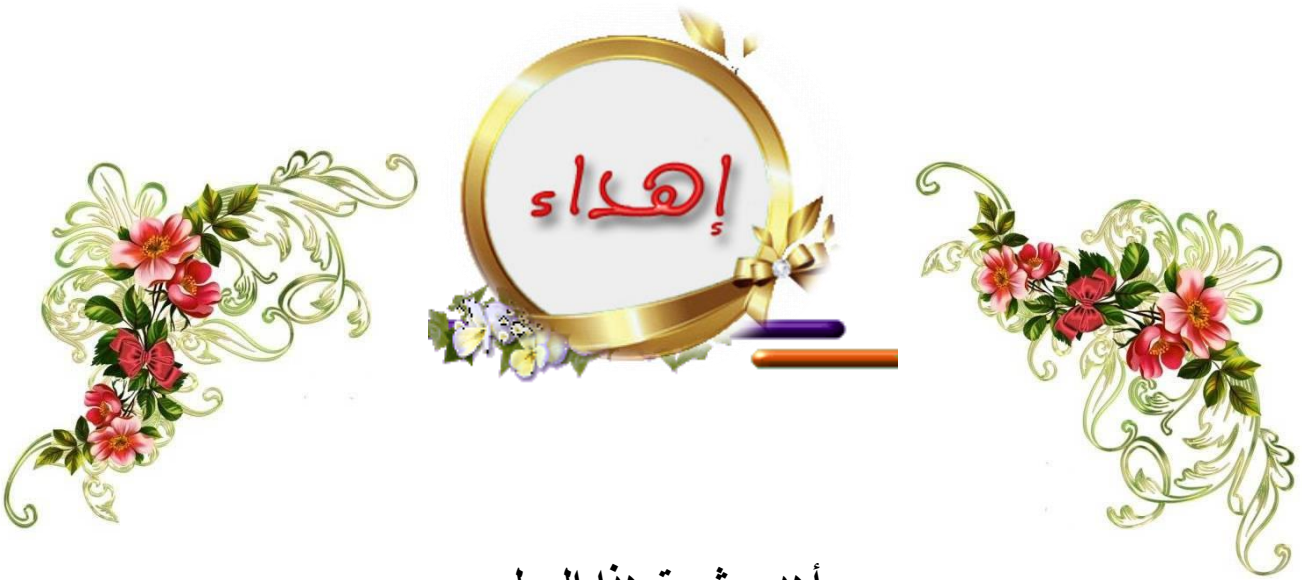
كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لنا فائدة أو أعاننا ولو بكلمة

طيبة، و أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا

و أن يجعل عملهم في ميزان

حسناتهم.





أهدي ثمرة هذا العمل

إلى من علماني و عانيا الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤهما سر
نجاحي و حنانهما بلسم جراحي... أمي رعاها الله و حفظها و أبي رحمه الله

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى الأستاذ المشرف بهاز جيلالي إلى جميع أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا
بالعلم و المعرفة.

إلى كل من ساهم و لو بفكرة لتحقيق هذا العمل.



ملخص البحث:

يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في تنشيط أداء العاملين و القضاء على الصراعات حيث تهدف دراستي لإبراز العلاقة بين الاتصال الداخلي و إدارة الصراع و معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي (الاتصال الرسمي - الاتصال الغير الرسمي - الكتابي الشفوي - الشبكات الاتصالية) على القضاء على الصراعات و الاستفادة من هذا التأثير و قد استخدمنا المنهج المسحي الذي تناسب و توافق مع دراستي و لقد تم الاعتماد على خطوات إجراء الدراسة الميدانية بعينة من موظفي المؤسسة الإدارية و قد وصل أفراد العينة إلى (40) كما استعت في دراستي على أداة من أدوات جمع البيانات ألا و هي استمارة استبيان تضمن أمثلة متعلقة بمحاور دراسة تم توزيعها على عينة من الموظفين بالشركة LA CAAR و قد تم توزيع الاستمارات و تفرغها و تحليلها و مناقشتها و في الأخير عرضنا نتائجها.

الكلمات المفتاحية: الإتصال، الصراع، الإتصال الداخلي، إدارة الصراع، تشخيص الصراع.

Research summary:

.....

قائمة المختصرات:

ص: الصفحة

ص ص: من الصفحة إلى الصفحة

ج : جزء

ط : طبعة

ع: العدد

ب ط : بدون طبعة

ب.س.ن : دون سنة النشر

ب.ب.ن: بدون بلد نشر

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر و عرفان
II	الإهداء
III	ملخص
IV	قائمة المختصرات
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي و إدارة الصراع	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي و إدارة الصراع
7	المطلب الأول: مفاهيم حول الإتصال الداخلي
7	الفرع الأول: مفهوم الإتصال الداخلي و أهميته
10	الفرع الثاني: أنواع و أهداف الإتصال الداخلي و أساليبه و وسائله
18	الفرع الثالث: عناصر الإتصال الداخلي و معوقاته و طرق تحسينه
24	المطلب الثاني: ماهية إدارة الصراع
25	الفرع الأول: مفهوم الصراع و خصائصه
27	الفرع الثاني: أنواع و مسببات الصراع
30	الفرع الثالث: مراحل و مستويات الصراع
31	المطلب الثالث: علاقة الإتصال بتشخيص الصراع
31	الفرع الأول: دور الإتصال في تشخيص الصراع
34	الفرع الثاني: تقنيات إدارة الصراع
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للاتصال الداخلي و إدارة الصراع
36	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
36	الفرع الأول الدراسات السابقة باللغة العربية

40	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
43	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:
43	الفرع الأول: المقارنة مع الدراسات العربية
46	الفرع الثاني: المقارنة مع الدراسات الأجنبية
47	الفرع الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة
48	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين LA CAAR	
50	تمهيد:
51	المبحث الأول: لمحة عن الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR
51	المطلب الأول: تعريف الوكالة و نشأتها
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين
57	المبحث الثاني: تحليل الجداول و النتائج العامة
57	المطلب الأول: معلومات الشخصية
63	المطلب الثاني: الأسئلة المتعلقة بالاتصال الداخلي
94	خلاصة الفصل
97	الخاتمة
101	قائمة المراجع
	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
44	إجراء مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات العربية	1-1
46	إجراء مقارنة بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية	2-1
57	متغير الجنس	1-2
58	متغير السن	2-2
60	متغير المستوى التعليمي	3-2
61	متغير أقدمية العمل	4-2
62	متغير صفة العمل	5-2
63	طبيعة التواصل بين المسئول و الموظف	6-2
65	حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة	7-2
66	سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب	8-2
67	طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه	9-2
68	صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته	10-2
69	تساهم وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي	11-2
71	الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة	12-2
72	وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك	13-2
74	وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك	14-2
75	اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات	15-2
77	ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل	16-2
78	تحسس أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساعدك على الحد الجيد من الصراع	17-2
80	محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع	18-2
81	الحصول على ثناء في العمل بوسائل الإتصال الداخلية هل يؤثر ذلك على فاعليتك في القضاء على الصراع	19-2
83	تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على القضاء على الصراع	20-2
84	تأثير مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في القضاء على الصراع	21-2

86	تحديد نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة للقضاء على الصراع	22-2
87	تحديد أن الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع	23-2
89	تحديد أن الإتصالات الداخلية بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات	24-2
90	هل يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع	25-2
91	يحل الصراع داخل مؤسستك بتجنبه	26-2
93	يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية	27-2

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
31	مراحل حدوث الصراع	1-1
33	مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها	2-1
54	الوحدات الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR	1-2
55	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين	2-2
56	الهيكل التنظيمي للشركة LA CAAR بغرداية	3-2
58	متغير الجنس	4-2
59	متغير السن	5-2
60	متغير المستوى التعليمي	6-2
62	متغير أقدمية العمل	7-2
63	متغير أقدمية العمل	8-2
64	طبيعة التواصل بين المسئول و الموظف	9-2
65	حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة	10-2
66	سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب	11-2
68	طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه	12-2
69	صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته	13-2
70	صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته	14-2
72	الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة	15-2
73	وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك	16-2
75	وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك	17-2
76	اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات	18-2
78	ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل	19-2
79	تحسس أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساعدك على الحد الجيد من الصراع	20-2
81	محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع	21-2

82	الحصول على ثناء في العمل بوسائل الإتصال الداخلية هل يؤثر ذلك على فاعليتك في القضاء على الصراع	22-2
84	تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على القضاء على الصراع	23-2
85	تأثير مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في القضاء على الصراع	24-2
87	تحديد نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة للقضاء على الصراع	25-2
88	تحديد أن الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع	26-2
90	تحديد أن الإتصالات الداخلية بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات	27-2
91	يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع	28-2
92	يحل الصراع داخل مؤسستك بتجنبه	29-2
93	يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية	30-2

مقدمة

مقدمة:

الإتصال عملية أساسية في حياة الإنسان فبواسطته يحتك بالآخرين ويتخاطب ويتحاور معهم وهو العنصر الأساسي لتفاعله مع بيئته ويعد الإتصال من أهم الوظائف الإدارية سواء في المنظمات الخدمية أو الإنتاجية لماله من دور بارز إما في تحقيق النمو والرقي للمنظمة أو الركود والفسل من خلال طبيعة التفاعل الناتج فيما بينهم فهذا التفاعل قد يؤدي في بعض الأحيان إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف وعدم اتفاقهم في بعض أخر وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث الصراع وتعتبر الكليات الجامعية إحدى هذه المنظمات التي لا تخلوا من حدوث الصراعات داخلها وقد أصبحت ظاهرة الصراعات من الأمور التي تأخذ وقتا ليس باليسير للتعامل معها فالصراع أصبح ظاهرة دائمة تعايش المنظمات وأصبح التعامل معه من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها الرئيس في عمله اليومي ويتبع في علاجه عدة أساليب وتخصص له مجموعة من الوسائل و تتعدد الأسباب المؤدية إلى نشوء الصراعات بين الأسباب الكامنة في شخصية الفرد والأسباب التنظيمية كالنمط القيادي المتبع في التسيير ونمط الإتصال المتبع في إيصال المعلومات.

إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع يكون الإشكال الرئيسي الذي يجب الإجابة عليه من خلال هذه الدراسة كما يلي:

بالاعتماد على المعطيات والاعتبارات السابقة فان الإشكالية المطروحة هي كالاتي :

فيما يتمثل دور الإتصال الداخلي في إدارة الصراع ؟

و تتفرع الإشكالية التالية لمجموعة من التساؤلات و هي كالتالي:

- ما مدى العلاقة بين نمط الإتصال الصاعد وظهور الصراع بأقسام المؤسسة ؟

- هل توجد علاقة بين نمط الإتصال النازل وظهور الصراع بأقسام المؤسسة ؟

- هل يعد نمط الاتصال الأفقي سببا في ظهور الصراع بأقسام المؤسسة؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

يلعب الإتصال الداخلي دور هام و فعال في إدارة الصراع.

الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة وطيدة بين نمط الاتصال الصاعد وظهور الصراع بأقسام المؤسسة.

- توجد علاقة بين نمط الاتصال النازل وظهور الصراع بأقسام المؤسسة.

- يعد نمط الاتصال الأفقي سببا في ظهور الصراع بأقسام المؤسسة.

أهمية الموضوع :

تبرز أهمية البحث بأنها تحدث في مختلف المؤسسات بالمجتمع والتي يتوقف نجاحها على نجاحها كما تكمن أهمية البحث في أنه يتناول موضوع الاتصال الذي يعتبر مفتاح الإدارة في تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها إذا كان سبب نظام سليم وفعال، ويزداد البحث بروزا في أنه يتناول ظاهرة الصراع التي أصبحت اليوم من أكثر القضايا شيوعا وانتشارا والذي يقف إما وراء نجاح أو فشل أقسام المؤسسة، كما أن البحث من شأنه أن يوفر معلومات هامة لرؤساء الأقسام والإداريين حول نمط الاتصال الملائمة.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية: و تتمثل في:

01- الرغبة الشخصية في الولوج في مجال معرفة سبب الصراعات بالمؤسسات و حلها.

02- الميول الى هذا الموضوع كان بسبب انتمائي المهني الى الإدارة سابقا ومحاولة التعمق أكثر في الموضوع .

03- إثراء المكتبة ببحث جديد متخصص في مجال الإتصال الداخلي و الصراع فقد يساعد باحثين آخرين في المستقبل لأن المراجع المتواجدة حول هذا الموضوع قليلة و خاصة الصراع.

أسباب موضوعية : ما دفعنا لإختيار هذا الموضوع هو:

01- ترجع مبرراتنا الموضوعية لاختيار هذا الموضوع الى كون موضوع الصراع من جملة المواضيع التي أعطى وأهتم بها مديرو المؤسسات والذي يعد مجالاً لاختصاص دراستنا .

02- نقص الدراسات المتعلقة بالموضوع واقتصارها على دراسته من جوانب محدودة.

03- معرفة كيفية مواجهة الصراعات داخل المؤسسات في الجزائر.

أهداف الموضوع:

الهدف من هذه الدراسة هو:

01- التعرف على درجة ممارسة مدير المؤسسة و لأساليب إدارة الصراع بها.

02- التعرف على مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسة في إدارة صراعاتهم.

03- التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة و موظفيها من وجهة نظرهم.

نطاق الدراسة:

تم دراستنا بمدة تحدد بستة أشهر و ذلك من بداية شهر مارس إلى أواخر شهر أوت.

الصعوبات التي واجهناها:

- 01- واجهتنا بعض الصعوبات والتي تكمن في شح المراجع و الكتب بسبب الوباء .
- 02- صعوبة جمع بيانات الاستبيان و ذلك من خلال تتبع موظفي المؤسسة، فردا فردا و تغييهم بسبب الوباء.
- 03- توسع الموضوع وهذا ما جعلني، أبحر في معلوماته الشاسعة.

المنهج المتبع في الدراسة :

بخصوص المنهج اتبعناه في الإجابة عن إشكالية الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا في تبيان واستعراض حيثيات الدراسة وهذا من خلال جملة من المصادر والمراجع المختلفة و الاستبيان من خلال تحليله و الوصول إلى نتائج الدراسة.

خطة الدراسة:

ارتأينا أن نقسم موضوع الدراسة الى فصلين أساسيين :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للإتصال الداخلي و إدارة الصراع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي و إدارة الصراع

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للإتصال الداخلي و إدارة الصراع

الفصل الثاني: دراسة حالة بالشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين LA CAAR

المبحث الأول: لمحة عن الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR

المبحث الثاني: تحليل الجداول و النتائج العامة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للإتصال

الداخلي و إدارة الصراع

تمهيد:

يعتبر الإتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تتركز عليه أي مؤسسة بمختلف أنواعها ونشاطاتها، من أجل دفع سيورة العمل، ومنه المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، حيث مهما اختلفت نشاطات المؤسسة فإنها دائما تحتاج إلى إتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق هذه الأهداف، حيث تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والعلمية، ومما لا شك فيه أن العنصر البشري هو أحد أهم مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة وفاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى التماسك والتلاحم وتدعيم أواصر المحبة والتعاون أو لإحداث التعارض والصراع، إذن يشير الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، بل إن وجود الصراع داخل الأفراد أو المجتمعات البشرية أمر حتمي لا مفر منه لذا سأتطرق في هذا الفصل إلى مناقشة مبحثين و هما كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي و إدارة الصراع

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للإتصال الداخلي و إدارة الصراع

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي و إدارة الصراع

يعد تحديد الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي و إدارة الصراع مهم في دراستي لذا سأتطرق له كالتالي:

المطلب الأول: مفاهيم حول الإتصال الداخلي

الفرع الأول: مفهوم الإتصال الداخلي و أهميته

أولاً: مفهوم الإتصال الداخلي

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم الإتصال و بين الإتصال الداخلي:

01- الإتصال:

أ- الإتصال لغتاً:

وصل الشيء بالشيء وصلًا بمعنى نقل المعلومات و المعاني و الافكار و المشاعر من شخص إلى شخص و آخر و بين مجموعة من الاشخاص بغية تحقيق هدف معين⁽¹⁾.

ب- الإتصال إصطلاحاً:

و هو عملية نقل الأفكار أو المهارات أو الحكمة من شخص لآخر⁽²⁾.

ج- التعريف الإجرائي للإتصال:

هو العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها إنتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعراً بينها و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات، و لها اتجاه تسير فيه و يؤثر فيها ، مما يخضعها للملاحظة و البحث و التجريب و الدراسة العلمية بوجه عام⁽³⁾.

¹ هناء حافظ البدوي ، الإتصال بين النظرية و التطبيق المكتب الجامعي الحديث ، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص 19.

² إسماعيل علي سعد ، الإتصال و الرأي العام ، ط 1، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، .مصر ، 1996 ، ص 07.

³ معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 126.

02- الإتصال الداخلي:

يعد الإتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تتركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل و الإنتاج، و بالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، و كذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى إتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات و الرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار، و يعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا" الإتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري⁽¹⁾، أي أن تحقيق أهداف المؤسسة و الإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار و المعلومات بين مختلف الإدارات.

الإتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الإتصال مع محيطها⁽²⁾.

بأنه مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها، و يعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها⁽³⁾.

ثانيا: أهمية الإتصال الداخلي

إن أي مؤسسة عبارة عن نسق إجتماعي مفتوح يضم أفرادا و جماعات تعمل مع، التحقيق آمال و رغبات و أهداف مشتركة، و يمثل الإتصال- تبادل المعلومات و الآراء و المشاعر و المقترحات و الخطط و السياسات... إلخ، و غيرها بين أجزاء المؤسسة -روح المؤسسة و العنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال الداخلي هو مفتاح المؤسسة ، و عليه يتوقف بقاؤها⁽⁴⁾.

¹ رضوان بلخيري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 18.

² منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص 22.

³ ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 08.

⁴ حسين حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، ب ط، دارحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004، ص 243.

فلاحظ أن أهمية الإتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة و الضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها و لا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا و كان الإتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح و الفعالية الإدارية، و يمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المؤسسة التالية⁽¹⁾:

- 01- الإتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- 02- الإتصالات عبارة عن نشاطات إدارية و إجتماعية و نفسية داخل المؤسسة، إذ أنها تساهم في نقل و تحويل المفاهيم و الآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمؤسسة و تحقيق أهدافها.
- 03- تعتبر الإتصالات بين الأفراد و العاملين وسيلة ضرورية في توجيه و تغير السلوك على الصعيدين الفردي و الجماعي في المؤسسة.
- 04- تعتبر الإتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و المهام و الفعاليات المختلفة داخل المؤسسة.
- 05- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه و أفكاره، و صيغ عمله داخل المؤسسة ، و بمعنى أكثر دقة و وضوحا فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- 06- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة للإتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، و تحقيق المؤسسة لنجاحها و نموها و تطورها.
- 07- كما أن الإتصالات التنظيمية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة.

¹ خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 118.

الفرع الثاني: أنواع و أهداف الإتصال الداخلي و أساليبه و وسائله

أولاً: أنواع الإتصال الداخلي

و هو الإتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه و فروعته المختلفة، أو بين العاملين به، و في جميع المستويات⁽¹⁾، و يمكن تقسيمه إلى نوعين و هما:

أ- الإتصال الداخلي الرسمي:

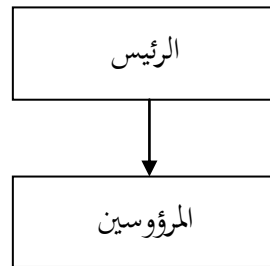
و هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد داخل المؤسسة، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، و تعتبر الإتصال إتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، و يتم من خلالها إنتقال و إنسياب المعلومات و البيانات من خلال القنوات الرسمية للإتصال و التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة⁽²⁾.

كما تعرف بأنها الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي⁽³⁾.

و فيما يخص عملية إنتاج مضامين الإتصال الرسمي التي تعرض تحت ظروف المؤسسة أو مراقبة ما يتعين أن يكون محل التدفق الإعلامي فهناك أطراف متداخلة و مستويات عديدة تعمل قصد التحكم في العملية الإتصالية⁽⁴⁾.

أ-1- الإتصال الهابط:

و يعد هذا النوع الإتصالي من أبرز أنواع الإتصال، و أكثرها إنتشاراً في المؤسسات و يمثل هذا الشكل من الإتصال بأحد صوره بإتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية و تعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، و المكالمات الهاتفية و المذكرات المكتوبة و التوجيهات من أكثر الوسائل إستخداماً في الإتصال الهابط، و هناك وسائل إتصال أخرى متوفرة للإستخدام في هذا النوع من الإتصال



¹ معين محمود عياصرة ، مروان محمد بي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .

² محمود فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة، مصر، 1969، ص 106 .

³ عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة و التنظيم، العمليات-المفاهيم-الوظائف ، ط1، دون دار النشر، 2001، ص 227 .

⁴ إبراهيم عبد العزيز شيحا ، الإدارة العامة ، ط 1 ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و الطباعة، الإسكندرية ، مصر، 1993، ص 251 .

أ-2- الإتصال الصاعد⁽¹⁾:

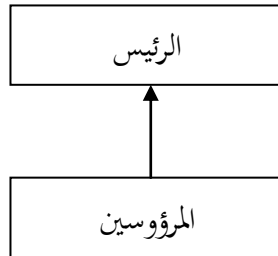
و هو الإتصال الذي يتم بعكس الإتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

و هي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات و تذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين و الثناء عليهم⁽²⁾، و عن طريقها يمكن توفير المعلومات و البيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات و بيانات دقيقة.

و كما هو الحال في الإتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاءة المعلومات التي تمر من خلالها، إذ يقومون بتوحيد و تلخيص المعلومات عن الأحداث و الأداء عند المستويات الدنيا⁽³⁾.

و من الوسائل المستخدمة في الإتصال الصاعد، الإجتماعات أو اللقاءات ووجهها لوجهه، و التقارير، و المذكرات المكتوبة، و الهاتف... الخ.

و بما أن الإتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل إستفسارات، و تقارير و إتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.



أ-3- الإتصال الأفقي⁽⁴⁾:

و هو ذلك الإتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الإتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات

¹ معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 170.

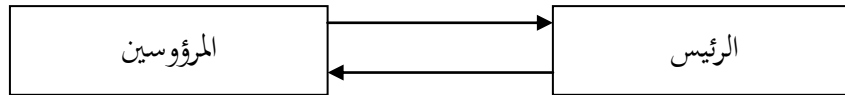
² عبد الكريم درويش، ليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1976، ص 477.

³ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

⁴ معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 170.

والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية⁽¹⁾.

و يمكن أن نقول بأن من سمات الاتصال الأفقي، أن العلاقات غير الرسمية تغطي أو تلعب دور بارز فيه، خاصة بين العمال الذين يشغلون نفس المناصب أو على مستوى تنظيمي واحد- متساوي- فهو بذلك يكون أقرب للاتصال غير الرسمي، إلا أنه يعتبر من أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء بعضهم البعض.



أ- 4- الاتصال المحوري:

يطلق عليه الإتصال القطري أو المائل، و كلها تصب في معنى واحد و الذي يتمثل في أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق⁽²⁾.

ب- الإتصال الداخلي غير الرسمي:

إن عملية الإتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الإتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى إتصالات غير رسمية، و التي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، و عملية الإتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الإجتماعية و النفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل و التعامل و الإتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات و العلاقات الشخصية و الثقة المتبادلة بين بعض العاملين، و هو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، و لذلك ينمو إلى جانب الإتصالات الرسمية نوع آخر من الإتصالات يسمى بالإتصالات غير الرسمية، و هي تلك الإتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الإتصال الرسمية⁽³⁾.

و تأخذ هذه الإتصالات عادة أحد الإتجاهات التي تقرها الإتصالات الرسمية و الإتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون و التماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بثمرة أيسر أكثر فعالية، و قد تكون ضد مصالح المؤسسة في حالة الصراعات الذاتية و المحلية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل، و أيضا تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، و قد يصل الأمر إلى حد التجسس⁽⁴⁾.

¹ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 11.

² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 244.

³ محمود فهمي العطروري، مرجع سبق ذكره، ص 357.

⁴ ثامر البكري، الإتصالات التسويقية و الترويج، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 42.

و الملاحظ أن وجود الإتصال غير الرسمي إلى جانب الإتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة و الفعالية و إثراء العلاقات الإنسانية، و السيطرة على المواقف المختلفة، و يتوقف مدى إعتقاد المؤسسة على الإتصالات غير الرسمية على حجمها و طبيعة أهدافها و نشاطها فالمؤسسات الكبيرة تتطلب نظام سليم و متطور للإتصالات الرسمية، حيث أن المسؤولين على هذه المؤسسات لا يسعهم الوقت لإستدعاء أشخاص يعينهم للوقوف منهم على الأخبار، كما لا يتسع الوقت أيضا لمعالجة الحالات الفردية من الشكاوي و المطالب، و لما كان هذا النوع من الإتصالات لا يخضع للرقابة و الإشراف الرسمي فقد ينقل أحيانا معلومات خاصة و مشوهة⁽¹⁾.

- مزايا و عيوب الإتصال غير الرسمي:

إن إنتشار الأخبار و المعلومات و الشائعات يوميا في مختلف أقسام الوحدة، و بين وحدات المؤسسة من أعلى إلى أسفل، و بالعكس و أفقيا دون حاجز مادي أو معنوي، فإذا كان الإتصال غير الرسمي مصدر الشائعات و الأخبار المتبلورة و المعلومات المشوهة، مما يترك آثار سلبية على الأداء و العلاقات الإنسانية في المؤسسة، فإنه له خصائص و مميزات هامة نذكر منها⁽²⁾:

أن الإتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، و يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الإتصال الرسمية، كما أنها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين إذا ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الإتصال الرسمية.

يرى البعض أن وجود الإتصال غير الرسمي يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها إهتماما سطحيا أو عرضيا، بل أنهم يهتمون بأمرهم إهتماما شخيصيا، و بالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل وجود الإتصالات غير الرسمية، و يعمل على التعايش معها و إستخدامه - إتصال غير الرسمي - لصالح التنظيم، خاصة إذا أدرك أن أغلبية الإتصالات تتم على الأقل عن غير الطريق الرسمي، و أن جميع قراراته سوف يتناولها العاملون بالتنظيم في إجتماعاتهم غير الرسمية بالتعليق و النقد.

و الإستفادة من مزايا و إيجابيات الإتصال غير الرسمي ينبغي على الإدارة الاستعانة بباحثين مختصين و الذي ينبغي عليه - الباحث الإجتماعي المختص - .

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكللا، مرجع سبق ذكره، ص 481.

² عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص 397.

ثانيا: أهداف و أساليب و وسائل الإتصال الداخلي

01- أهداف الإتصال الداخلي

من الأهداف التي يسع الإتصال الداخلي لتحقيقها و هي كالاتي ⁽¹⁾ :

أ- تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات:

يتم الإتصال بين التصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الإتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب- المشاركة في المعلومات:

يساعد الإتصال الداخلي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم و تساعد هذه المعلومات بدورها على:

01- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

02- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

03- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

ج- إتخاذ القرارات:

حيث يلعب الإتصال الداخلي دور كبيرا في إتخاذ القرارات ، إتخاذ قرارا معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.

¹ محمد منير الحجاب، سحر محمد وهي، المدخل الاساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 26.

د- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

هـ- يمكن إدراج هدف أخرى للإتصال الداخلي لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في:

التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعوله كارثي بالنسبة الى المؤسسة ككل .

02- أساليب و وسائل الإتصال الداخلي

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات و الأفكار بين فئات المؤسسة، غير أن إختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، و على نمط التعامل السائد بها و نوع المادة المراد نقلها، و يمكن القول بأن إستعمال كل من أسلوب في وسائل الإتصال يكون أكثر نجاحا من إستعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين، و يجمل العلماء أسلوب الإتصال في ثلاثة أساليب و هي:

1- أسلوب الإتصال الكتابي:

و يتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المؤسسات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، و لكي يحقق الإتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة، و للإتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته، منها التقارير و المذكرات و المنشورات، و الخطابات الرسمية، و المجلات، و صحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة⁽¹⁾.

أ- الرسائل الوظيفية:

و هي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية... الخ أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، و تتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا⁽²⁾.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سبق ذكره ، ص 398.

² مصطفى حجازي ، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1982، ص 120.

ب- التقارير:

و هي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة - شهرية أو سنوية - و إما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج، و هناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، و هي التقارير السرية و غالباً ما تحمل هذه التقارير (أحكاماً ظالمة) و (مقترحات جائزة) طبقاً لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات و الأحقاد مما يقلل من معنويات العامل⁽¹⁾.

ج- المذكرات و الإقتراحات⁽²⁾:

يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات و الإقتراحات من معلومات هامة و مفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل، و تطوره، أو حل مشكلاته... إلخ، أو بمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة و ترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على إقتراح أو إبداء رأي... إلخ، تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها إقتراحات و شكاوي مما يسهل عليها معرفة إقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.

د- النشرة الداخلية للعاملين⁽³⁾:

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عملية على أحسن وجه و الهدف من النشرة الداخلية هو:

1- تزويد العاملين بالمعلومات الإجتماعية و تطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.

2- تعمل على توكيد المعلومات و الأخبار التي يتلقاها و التي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

هـ- الشكاوي⁽⁴⁾:

هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، و على الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي و أن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب، كما يؤثر (سلباً) على السير العام للمؤسسة.

و يحقق أسلوب الإتصال الكتابي المزايا التالية:

1- يمكن من الإحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى إقتضى الأمر ذلك.

2- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفوي.

3- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة و ما لها و جهدها.

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 488.

² محمد إسماعيل قباري، علم الإجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الإقتصادية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 72.

³ محمد إسماعيل قباري، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁴ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 490.

- و رغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب من أهمها⁽¹⁾:
- 1- أنه لا يسعف في الظروف الإستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.
 - 2- يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير لكلماته المكتوبة على وجه المستقبل، و بالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.
 - 3- لا يمنع هذا الأسلوب إحتتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته و دراسته و خبرته في العمل.

2- أسلوب الإتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم و أكثر أساليب الإتصال شيوعا و أفضلها إستخداما، و ذلك لما يوفره من الوقت و السماح بالإتصال الشخصي أي الإتصال وجها لوجه، و يتم هذا الإتصال عادة بواسطة الإجتماعات و المقابلات و المؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو... الخ⁽²⁾.

و الإتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل شفوية، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكتبني فقط بسماع صوته، و أكثر إستخدام هذا النوع من أساليب الإتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و في الحال، كما أن لهذا الأسلوب أو الإتصال الشفوي طرق عديدة و هي كما يلي⁽³⁾:

أ- الإجتماعات و الندوات⁽⁴⁾:

و هي متعددة الأبعاد و الأهداف، فمنها ما يهدف إلى إستعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية و كيفية تذليلها و التخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة و تبادل الأفكار بين الرؤساء و المرؤوسين حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين، و هذا ما يعطي هذا النوع من الإتصالات طابع الأهمية.

ب- الحديث الشفوي⁽⁵⁾:

يتم هذا النوع من الإتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك رسمي أو غير رسمي، غير أنه في الحالة الثانية - غير رسمي - قد يكون أقرب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج منه في الإتصال الرسمي، و غالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات و حتى إقتراحات لها أهميتها، و يتميز الإتصال الشفوي بالتأثير

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سبق ذكره، ص 399.

² محمود عودة، أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1971، ص 16.

³ Pierre Iovart : Gestion des ressources Humaines, collection festion éditions everolles university, 1991, P177.

⁴ عبد الكرم درويش، ليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 483.

⁵ إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سبق ذكره، ص 399.

نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث، و يزيد هذا النوع من الإتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال، حيث يشعروا بأهميتهم و قربهم من مراكز إتخاذ القرارات.

ج- المقابلات⁽¹⁾:

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الإتصال، و المقابلة الناجحة وسيلة مجدبة لنجاح من يتقنها، و الهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة و مهاراته أو لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها و خدماتها و تفسير برامج جديدة... الخ، وما إلى ذلك، و يكسب الإتصال الشفوي المسؤولية و القدرة على تكوين أفكار أكثر إرتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

3- أسلوب الإتصال الحركي⁽²⁾:

يشمل هذا النوع من الإتصالات إستخدام لغة الجسم و تعبيرات الوجه و العيون في إرسال فإذا، الرسائل و بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل إتصال أخرى مثل الإتصال يعتمد على الرسوم و على الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الإتصال بالكلمات و تبسيطه، و قد أدخل أخيرا إستعمال الألوان في الإتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص و جذب إهتمامه إليها و حصر جل إهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفيلم العادي. و إختيار أي أسلوب من أساليب الإتصال ليس سهلا، و إنما خاضع للظروف و المواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر، و ذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوبة إيصالها و مدى السرعة المطلوبة لذلك، و تكلفة طريقة الإتصال و مدى سرية المعلومات و البيانات و أهميتها.

الفرع الثالث: عناصر الإتصال الداخلي و معوقاته و طرق تحسينه

أولا: عناصر الإتصال الداخلي

من الضروري لإستكمال عملية الإتصال التعرف على عناصره المختلفة و لا يمكننا الحديث عن هذه العملية - الإتصال - إلا إذا بينا و لو بشكل و جيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الإتصال:

1- المرسل:

هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه.

¹ أحمد محمد عليق و آخرون، وسائل الإتصال و الخدمة الإجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 84.

² محمد قاسم القوي، الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق، ط1، عالم الكتب، مصر الجديدة، مصر، 1985، ص 301.

و يعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين⁽¹⁾:

أ- يقوم المرسل بتحديد الأفكار و الآراء و الإتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، و من ثم ينظمها و يختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

ب- يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار و الآراء و الإتجاهات لمن هم في حاجة إليها.

2- الرسالة:

هي الركن الثاني في عملية الإتصال و أهم عنصر من عناصر الإتصال، فهي تتمثل في الأفكار و الكلمات و المعلومات و البيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين و قد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات و غيرها، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها⁽²⁾.

و لكي تحقق الرسالة غايتها و هدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية⁽³⁾:

1- دقة بناء و إخراج الرسالة، سواء كان ذلك في إختيار الألفاظ و المصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في إستخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.

2- عدم وجود بدائل متوفرة و جاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.

3- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الإتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الإتصال الشفوي و المسموع، و ح تى المكتوب.

4- الإبتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.

5- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.

3- القناة:

و تسمى أيضا الوسيلة، و هي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، و قد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل: النشرات أو الخطابات (و إما كتابية) كالكتب و المذكرات و (التقارير) و حتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتلفون، الفاكس، المقابلات الشخصية⁽⁴⁾ كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية، فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقرير و الخطابات مثلا، أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، و الحفلات، و المناقشات في فترات

¹ علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 31.

² أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 177.

³ علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁴ Francis vanoye : Expression Communication .opcit.P14.

الراحة فهي مهمة أيضا، و عليه فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة، و يتوقف إختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- 1- مدى أهمية الرسالة.
 - 2- درجة سرية الرسالة.
 - 3- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
 - 4- تكلفة استخدام الرسالة.
 - 5- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.
- 4- المستقبل⁽¹⁾:

و هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، و يجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، و يتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر و يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، و لكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الإتصال و تحقيق الهدف.

و على المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

5- التغذية الراجعة⁽²⁾:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل و قبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل و التجاوب بين المرسل و المستقبل، و يقصد بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال و الإستجابات التي يقوم بها المستقبل، و التي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الإتصال.

و بعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الإتصال، و من خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل و المستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلا و مرسلا مرة أخرى و يصبح المستقبل مرسلا تارة و مستقبلا تارة أخرى، و من خلالها تتم أيضا دورة عملية الإتصال.

و يرى بعض خبراء الإتصال أن الإتصال بدون التغذية الراجعة يعتبر عملية ناقصة، و يؤكدون على أن الإتصال مضمونه المشاركة في الخبرة، فالأفراد يحتاجون أن يعرفوا إلى أي مدى يجيدون عملهم، بهدف الإستمرار فيه بفعالية أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداؤهم، فهم يتخذون إجراء ما و يتعاملون من خلال معلومات

¹ أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 178 .

² علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 ، 42 .

التغذية الراجعة مدى فعالية هذا الإجراء، و يستكملون حلقة التغذية الراجعة بإجراء أي تصحيحات لسلوكهم على أساس المعلومات التي تلقوها.

6- التشويش⁽¹⁾:

و هو كل ما من شأنه أن يعيق و يقلل من دقة و فعالية عملية الإتصال و قد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الإتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الإتصال و على هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية و الإجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا إرتبط بوسائل الإتصال المادية و التقنية، و التشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة و فعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل و إدراكها، و هذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما و مهما كان في التأثير سلبا على عملية الإتصال و لذلك فإنه من الضروري إستيعاب و إدراك أسبابها و أثارها و محاولة التغلب عليها.

ثانيا: معوقات الإتصال الداخلي و طرق تحسينه

01- معوقات الإتصال الداخلي

يمكن النظر إلى معوقات الإتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل و نقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخر إرسالها أو إستلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، و بالتالي تشتت المعلومات و تشوهها و تحول دون إنسيابها بالشكل المطلوب، و بالتالي تحول دون تحقيق إتصال فعال، و بذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا و عائقا للإتصال، و من هذه المعوقات نذكر:

أ- المعوقات التنظيمية⁽²⁾:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب و إحتياجات المؤسسة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المؤسسة، و الذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص. ص 402، 403.

فالمعوقات التنظيمية تربط إرتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا و مرنا و متكيفا مع البيئة الداخلية و الخارجية كانت المعوقات قليلة،

ب- المعوقات النفسية⁽¹⁾:

و تتمثل في الأسباب الشخصية المعرقله للإتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات إختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى إختبار ما يسمعه و يعيه و يتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت إنتباهه، لهذا فهو لا يدركها و لا يتذكرها و كأنه لا تعنيه، و بالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الإتصالات و مدى فعاليتها.

ج- المعوقات الفنية و المادية (الوسيلة، الرسالة)⁽²⁾:

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص و يمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكمله للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.

إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال (عطل)، تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية.

د- معوقات بيئية⁽³⁾:

من المعروف أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، و التي تؤثر فيها، و ذلك لضمان نجاحها و إستمرارها، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من البيئة، و بالمقابل تعطىها مخرجاتها، و تقرر أنشطتها بناء على إحتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المؤسسة و البيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.ص 359، 361 .

² علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص.ص 70، 73.

³ علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 74.

للمؤسسة القيام بمزاولة أنشطتها و عملها بدون عائق، و ذلك للإتصال الضروري لسير العمل، هناك جانب آخر للبيئة و هو المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيئ الترتيب و التهوية و الإضاءة، أو قد يكون بارداً أو جافاً أو غير ذلك.

02- طرق تحسين الإتصال الداخلي

إن أي نشاط داخل المؤسسة يقوم أساساً على مدى توفير المعلومات، و مدى توفر المعلومات، و مدى توفرها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الإتصال، و بالإضافة إلى ذلك فإن لعملية الإتصال دور هام في التأثير على بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات الكفيلة بتعريفهم بواجباتهم و سلوكياتهم، كذلك فالإتصال إلى جانب ضرورته في عملية إتخاذ القرار فإنه ضروري أيضاً لتحسين العلاقات الإنسانية، و جو العمل داخل المؤسسة، كذلك ضروري لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام و الإدارات، و تحقيق التكامل و الإنسجام بين جهود عدد كبير من الأفراد يعملون لتحقيق هدف مشترك، يتطلب تبادل مستمر للمعلومات فيما بينهم، كذلك يسمح الإتصال في إحكام الرقابة حول سير العمل داخل المؤسسة، فالمعلومات و التقارير تصل تبعاً إلى الإدارة العامة حول سير العمل، و مستويات الأداء المحققة، تسمح بالوقوف على مواطن الداء و الضعف داخل المؤسسة، و منه إمكانية علاجها و تقويمها.

و تعتمد فعالية الإتصالات على العوامل التالية⁽¹⁾:

- أ- عوامل تنظيمية تتعلق بخطوط السلطة، و درجة المركزية و اللامركزية، و بصفة عامة طبيعة التنظيم.
- ب- عوامل فنية، و تتعلق بمحتوى الرسالة، و مدى وضوحها، و صعوبة فهم مصطلحاتها و تنظيمها، و للحصول على الكفاءة و الفعالية في الإتصال يجب:
 - 1- تكييف المعلومات وفقاً لمستقبلها و ليس كما يراها المرسل .
 - 2- إرسال المعلومات بكميات تسمح للمرسل إليه من فهمها و إستيعابها .
 - 3- إذا كان الإتصال بهدف تغيير إتجاهات المتصل به، فيجب أن نتذكر أن الإتجاهات يصعب تغييرها، و تحسين اعتماد الطرق غير المباشرة.
 - 4- يجب أن يكون محتوى الرسالة ثري من حيث المعلومات الجديدة بالنسبة للمرسل إليه، و إلا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منها.
 - 5- يجب ألا يتعارض الإتصال مع التسلسل الرئاسي .

¹ سنان الموسي، الإدارة المعاصرة، الأصول و التطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.ص 207، 209.

- 6- يجب أن تكون الرسالة من حيث المحتوى واضحة لا تقبل تأويلات أو احتمالات تفسير خاطئة. يطلق عليها أيضا في أدبيات الإدارة بالوصايا العشر للإتصال الجيد، و التي وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية و التي ذكرها كل من (روبرت أدنر) و زميله (موريس ولف) في :
- 1- خطط جيدا قبل إتصالك، حلل الفكرة التي تنوي نقلها، و إعرف أهداف و إتجاهات من سيتأثرون في الإتصال.
- 2- إسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الإتصال.
- 3- تأكد دائما من ظروف الجماعات المستهدفة في الإتصال، و توقيت الإتصال، و مدى سرية الإتصال أو علانيته.
- 4- إستشير الآخرين في عملية الإتصال، إستشير المعنيين في الأمر، و ذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الإتصال.
- 5- حافظ على لهجتك متجنبنا الصوت المرتفع أو الضعيف.
- 6- خاطب الأفراد بحاجتهم.
- 7- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم و مشاركتهم، للتعرف على مدى نجاحك في عملية الإتصال.
- 8- حاول أن يكون الإتصال منسجما مع الإهتمامات الطويلة الأجل.
- 9- قارن أقوالك بأفعالك، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
- 10- كن مستمعا جيدا و متقنا لفن الإنصات.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الصراع

تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والعلمية، و مما لاشك فيه أن العنصر البشري هو أحد أهم مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة و فاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى التماسك والتلاحم وتدعيم أو اصر المحبة والتعاون أو لإحداث التعارض والصراع .

إذن يثير الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، بل إن وجود الصراع داخل الأفراد أو المجتمعات البشرية أمر حتمي لا مفر منه.

الفرع الأول: مفهوم الصراع و خصائصه

أولاً: مفهوم الصراع

وقد ذهب العديد من الكتاب والمفكرين والباحثين إلى تعريف الصراع كل حسب منظوره الفكري الخاص والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وستورد الباحثة تعريف الصراع في اللغة والاصطلاح و هما كالتالي:

01- التعريف اللغوي:

جاء في لسان العرب، لابن منظور أن الصرع: هو الطَّرح بالأرض، وخصه في التهذيب بالإنسان، صارعه فصرعه يصرعه صرعاً وصرعاً، والصراع: معالجتهما أيهما يصرع صاحبه⁽¹⁾.

و الصراع يعني النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict)، فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف⁽²⁾.

02- التعريف الإصطلاحي:

تناول عدد من الباحثين العرب والأجانب مفهوم الصراع كلا حسب رؤيته لطبيعة الصراع واسبابه و نشأته، وكما يأتي:

اختلاف واضح يظهر بشكل إرباك أو مقاومة⁽³⁾.

تفاعل متبادل تحاول فيه مجموعة معينة عرقلة أو إعاقة تحقيق أهداف الآخرين⁽⁴⁾.

الاختلاف بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة او من فريق العمل⁽⁵⁾.

¹ ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل، لسان العرب ، ب ط، دار الكتب الجامعية، 2003، ص 234.

² محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ب ط، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 363.

³ P. Robbins, Stephen & Decenzo , David A, **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**, 2004 ، urth Edition، p 357.

⁴ Daft, Richard L., **Management**, 2003 ,Sixth Edition، p 625.

⁵ Warren R. Plunkett , Raymond F .Attner , Qemmy S. Allen , Management : **Meeting and Exceeding Customer Expectations**, 2001 ، p 352.

حالة تصادم تحدث نتيجة تعارض او اختلاف التوجهات السلوكية لتحقيق الأهداف لمجموعة معينة مع اخرى⁽¹⁾.

الظروف التي يعمل فيها الافراد او الاقسام في المنظمة ضد بعضهما البعض بدلا من العمل بالتعاون⁽²⁾.

اختلاف مجموعة عمل معينة مع مجموعة اخرى او قسم مع قسم اخر داخل المنظمة بسبب تباين أهدافهما ومن اجل الحصول على الموارد⁽³⁾.

تعارض يظهر عندما يتسبب سموك مجموعة معينة تسعى لتحقيق أهدافها من اعاقه او عرقلة الآخرين من تحقيق أهدافهم⁽⁴⁾.

من خلال العرض السابق للتعريفات التي تناولت الصراع نلاحظ أن هناك اختلافاً في تلك التعريفات، ويعزى هذا الاختلاف إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية. وعلى الرغم من تلك الاختلافات إلا أنه يمكن تحديد السمات المشتركة في التعريفات السابقة كالتالي :

أ- أن الصراع حالة من تعارض الأهداف أو الأفكار أو المصالح بين الأطراف.

ب- يمكن للصراع أن يكون فردياً أو جماعياً.

ج- الصراع نتيجة طبيعية للتفاعل بين الأطراف المختلفة.

د- يرتبط الصراع ارتباطاً وثيقاً بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الإحباط.

ثانياً: خصائص الصراع

أ- 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 (المصلحة المشتركة).

¹ عامري الغالي ، صالح ميدي ، طاهر محسن، الإدارة والاعمال، ط1، دار وائل لمنشر ، عمان ، الأردن، 2008، ص 435.

² رفاعي محمد و بسيني ، اسماعيل عمي ، إدارة السموك في المنظمات كتاب مترجم، دار المريخ للنشر، الطبعة الإنكليزية، 2009، ص 477.

³ شماع خميل حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، ط5، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 205.

⁴ Jones, Gareth R., **Organizational Theory: Text and Cases**, Third Edition, 2001, p 425.

ب- يعتبر التوتر (Tension) بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

ج- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة

د- 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.

هـ- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.

الفرع الثاني: أنواع و مسببات الصراع

أولاً: أنواع الصراع

تعددت تصنيفات الصراع بين علماء الإدارة، حيث صنفوا الصراع وفقاً للمستوى، وفقاً للاتجاهات، وفقاً للتخطيط، وفقاً للتنظيم ووفقاً للآثار، و هم كالتالي:

01- تصنيف الصراع وفقاً للمستوى:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي، إلا أن معظم كُتّاب الإدارة يتفقون على تصنيف الصراع وفقاً لمستوى الفرد، مستوى الأفراد، مستوى الجماعات أو التنظيمات المختلفة .

أ- الصراع على مستوى الفرد :

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً⁽¹⁾.

¹ محمد القوي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، المكتبة الوطنية، عمان ، 1993 ، ص 202.

ب- الصراع على مستوى الأفراد :

وهو عبارة عن تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض⁽¹⁾.

ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلافات حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة للاختلافات في وجهات النظر فيما بينهم، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم، ودوافعهم وتنشئتهم الاجتماعية⁽²⁾.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج ما يعرف باسم نافذة جوهارى نسبة إلى (Joseph Luft & Harry Iugham).

ج- الصراع على مستوى الجماعات، أو التنظيمات المختلفة:

" وهذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها⁽³⁾.

03- تصنيف الصراع وفقا للتخطيط:

من حيث التخطيط فإن الصراع ينقسم إلى صراع استراتيجي (مخطط له) وصراع غير مخطط له:

أ- الصراع الاستراتيجي:

وهو الصراع الذي يظهر وينمو نتيجة لخطة أو هدف مرسوم منذ البداية، ويكون نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء، وتكون على شكل زيادة، أو هبة من المنظمة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة⁽⁴⁾.

¹ شاكر الخشالي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفعالية الادارة وحدة وايجابية الصراع : دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات

الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 01، 2004، ص 05.

² فاروق فليح، عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص 132.

³ محمد القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

⁴ سوزان المهدي، وهبة حسام، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، العدد 24، الجزء 04،

2000، ص 230.

ب- الصراع غير المخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف معينة⁽¹⁾.

04- تصنيف الصراع وفقاً للتنظيم:

أ- الصراع المنظم:

وهو الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها .

ب- الصراع غير المنظم:

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه، أو ترك العمل⁽²⁾.

ثانياً: مسببات الصراع

تشتمل المنظمات التربوية باعتبارها أنظمة اجتماعية على بعدين أساسيين هم: البعد المؤسسي ومكوناته، والبعد الشخصي وعناصره. ويتفاعل هذين البعدين قد يحدث عدم اتفاق بين مكونات هذين البعدين⁽³⁾.

فقلما نجد تنظيماً يحتوي على هذين البعدين ويخلو من أي صورة من صور الصراع الذي يمكن أن ينشأ لعدة أسباب. حيث يرجع فيلدمان وأرنولد Felidman & Arnold أسباب الصراع داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين :

¹ منيرة العتيبي، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض تصور مقترح، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، غير منشورة، 2007/2006، ص 31.

² محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 375.

³ عمر الشريف، أسامة عبد العليم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص 265.

01- ضعف تنسيق العمل بين الجماعات:

حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

02- أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية :

أ- تداخل وتشابك الموارد وقتتها.

ب- تنافس أنظمة الحوافز.

ج- استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز، وقد تنجح المنظمة في ذلك، وقد تفشل فتؤدي إلى النزاع والخلافات⁽¹⁾.

الفرع الثالث: مراحل و مستويات الصراع

أولاً: مراحل الصراع

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"⁽²⁾.

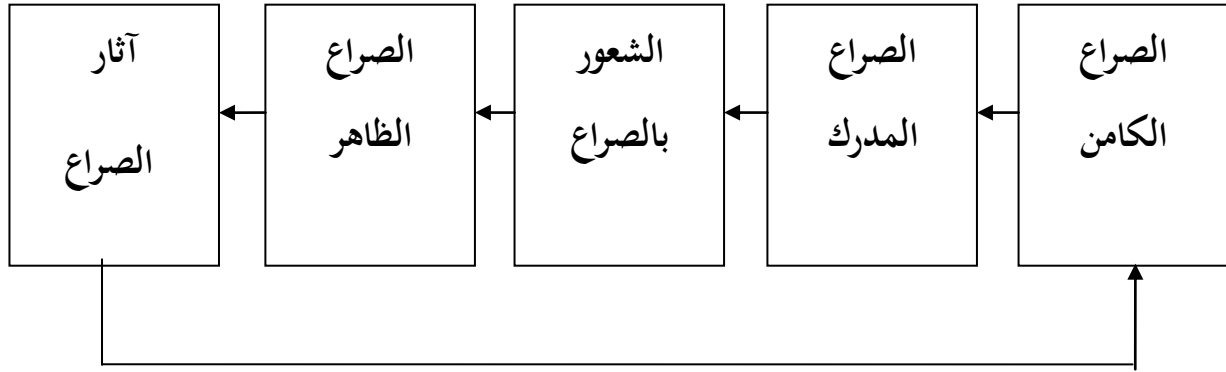
هو تلك المراحل التي يمر بها الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المدرسي كالتالي:

01 و فيما يلي شكل توضيحي يبين مراحل حدوث الصراع:

¹ فاروق فليح، عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 132، 132.

² محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 375.

الشكل رقم (1-1): يوضح مراحل حدوث الصراع



المصدر: الشريف وعبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 254.

المطلب الثالث: علاقة الإتصال بتشخيص الصراع

الفرع الأول: دور الإتصال في تشخيص الصراع

اكتشاف الصراع في مرحلة مبكرة يساعد الإدارة على تقليل مخاطره وآثاره السلبية ، وهو أمر له أهمية كبيرة في التعامل معه وإدارته. تظهر عملية التشخيص للإدارة أن النزاعات الموجودة ليست سوى مظاهر للأسباب التي أدت إليها وأن هذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا جدوى من تقديم العلاج المناسب لمشكلة خاطئة .

وهناك مجموعة من وسائل الإتصال التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي⁽¹⁾:

01- أنظمة الشكاوى:

تشجع المنظمات المتقدمة عاملها عن التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم وبجانب هذا فإنها تضمن اعطاءهم فرصا كاملة وعادلة منها الإستماع والمناقشة، كما تضمن اعطائها الردود على كل التساؤلات بالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوى بالرئيس المباشر فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة أو الإنصاف بالموظف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

¹ زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، ط1، دار المسيري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2001، ص 242.

02- انظمه المقابلات:

تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة لإمتصاص مشاعر غضب وكوسيلة لحل المشاكل من أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بالمجموعات المناقشة والمناقشات المفتوحة، فتقوم منظمة بتخصيص موظفين بشؤون العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة وبعدها يتم تحديد موعد المقابلة واقتراح إحالة مشكل إلى متخصصين معينين لحلها.

03- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء:

يتم توزيع الإستمارات على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينه للكشف عن الصراعات.

ويمكن الإستعانة بالشكل التالي الذي يوضح مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها.

الشكل رقم (1-2): يوضح مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها



المصدر: أمال محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة

الإدارة و الإقتصاد، العدد 69، 2008، ص 84.

الفرع الثاني: تقنيات إدارة الصراع

من التقنيات التي يمكن اتباعها في إدارة الصراعات ما يلي⁽¹⁾:

- 01- التأكيد على أولويات الأهداف العليا: إن الحالات التي تؤدي للصراعات يتعدد الأهداف الفرعية ومحاوله اعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام ما يساهم في توجيه الأنظار للجميع نحو الهدف العام.
- 02- العمل على تقليل العلاقات فيما بيني وحدات الإدارية المختلفة التي يطور الصراع فيها بينها نتيجة لتدخل عمالها.
- 03- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات.
- 04- إعتتماد آليات التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.
- 05- إيجاد آليات للتظلم على مختلف المستويات، إن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة التي تتزايد في حالة انعدام هذه الوسائل.
- 06- زياده التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل آخر مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض ويقلل التناقض فيما بينهم كما أن أسلوب تناول بالوظيفة ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زياده تفهمهم لبعضهم البعض ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعمل فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل.
- 07- توحيد معايير التقييم و أسس توزيع المكافآت و إيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم إن من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة وفي إيجاد حوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية فهذا أسلوب يمكن معه تغلب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة.

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره، ص 276.

08- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة، فهذا أسلوب يجبر مثل ذلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.

09- ممارسه الرئيس سلطته الرئاسية بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المتعارضين والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقه لها بالتنظيم فقد يكون ضروريا نقل مثل هؤلاء الموظفين أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم قد يكون الإستغناء عن خدماتهم.

10- القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين والتعرف على المشاكل التي يشكو منها وما يمكن عمله لمعالجتها.

11- الإهتمام بوجود آليات ثابتة لتعامل مع الصراعات ومن ذلك ايجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلفي الدوائر مثل اللجان والمجالس بحيث يشترك فيها المسؤولون من المساواة المختلفة ويتم عقد إجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بأية مشاكل وتتخذ إجراءات كفيلة بالتعاون معها وبتفهم الجميع من المعنيين.

و كخلاصة لما سبق يمكن القول أن الإدارة في المنظمات يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير إدارة وتسوية الصراعات التنظيمية حيث يقع على عتيقه القيام بالتشخيص الشامل للموقف والبحث والدراسة المدققة والاتصال السليمة حتى تستطيع تدخل في الوقت المناسب بحيث لا يوجد أسلوب أو استراتيجية مثل يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجه وإدارة الصراعات و أينما ينبغي اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للإتصال الداخلي و إدارة الصراع

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالإتصال الداخلي و إدارة الصراع في بعض المؤسسات حيث سيتم عرض الدراسات السابقة ثم محاولة المقارنة وإظهار القيم المضافة للدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

حسب ما تم الإطلاع عليه من الدراسات السابقة في هذا الموضوع من دراسات عربية وأجنبية وبشكل جزئي ما يلي:

الفرع الأول الدراسات السابقة باللغة العربية

01- دراسة سلام حليلة بعنوان: مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات الكهرومنزلية المكاتب EDIED، مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، رسالة ماستر، 2012.

إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمه الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي؟

الهدف من الدراسة:

التعرف على أكثر دور وأهمية الإتصال داخل المؤسسة وكذا التعرف على أساليب واستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وكذا مساهمه الإتصال في التقليل من حدة الصراع وقدرته على إدارته.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي.

أهم نتائج الدراسة:

- 01- الإتصال في المؤسسة يكون في كل الإتجاهات.
- 02- تعتبر الإجتماعات من أفضل الوسائل لحل الصراعات.
- 03- كذلك يمكن الإعتماد على جملة من الأساليب في إدارة الصراع منها الإجتماعات الدولية والمناخات بهدف تقريب وجهات النظر وتعزيز التعاون.
- 04- كذلك الوسائل المسخرة للإتصال داخل المؤسسة محل الدراسة لوحة الإعلانات والهاتف و الاجتماعات.
- 02- دراسة توفيق بن عمارة ، حمزة بوغزالة و رضا عادل بن عمر بعنوان: الإتصال الداخلي الفعال كأداة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة CASNOS المديرية الةلائية ولاية الوادي -، مذكرة تخرج ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمة لخضر، الوادي، سنة 2014.

إشكالية الدراسة:

كيف يساهم الإتصال الداخلي الفعال في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية ؟

الهدف من الدراسة:

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

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة:

- 01- الإتصال الداخلي في المؤسسة يعتبر عاملا هاما و رئيسي في العمل.
- 02- توفر المعلومات اللازمة له علاقة بدائل لحل الصراعات داخل المؤسسة.
- 03- إتخاذ القرارات في المؤسسة إستنادا إلى معلومات كافية و دقيقة له أثر كبير في تقليل الصراع .
- 04- المشاركة في مناقشة المشكلات له دور إيجابي في معالجة الصراع بصفة نهائية.
- 03- دراسة نور الدين عسيلي بعنوان: إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2009.

إشكالية الدراسة:

كيف تؤثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي ؟

الهدف من الدراسة:

مدى معرفه مدى تواجد الصراع داخل المؤسسة و أسباب نشأته و أساليب إدارة هذا الصراع و آثاره ومدى تأثير إدارة الصراع داخل المؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين والتوضيح دور القيادة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي.

أهم نتائج الدراسة:

01- أن العمال لا يجدون صعوبة في تحقيق الإتصال الذي يتطلبه العمل.

02- يتواجد الإتصال غير الرسمي تماشيا مع التنظيم غير الرسمي

03- أن الأفراد يستغلون الإتصال للتوفيق بين الآراء المتضادة.

04- سعي الإدارة إلى منح العامل مزيد من حرية الرأي والتعبير والإتصال الأفراد ببعضهم والتعبير عن أفكارهم يزيد من الغيظ.

04- دراسته فاطمة بنت عليان السفيناني بعنوان: الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدلها منتسب إدارة التربيه والتعليم مذكرة تخرج ماجستير تخصص تربيه وتعليم بمحافظه جده 2009.

أشكالية الدراسة:

ما العلاقة بين الإتصال التنظيمي و أسلوب إدارة الصراع ؟

الهدف من الدراسة:

التعرف على مستوى الإتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظه جدة وعلاقته بالأسلوب إدارة الصراع كما يدركه منتسبوا إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظه جدة.

منهجيه الدراسة: المنهج الوصفي المسحي

أهم النتائج الدراسة:

01- إنه مستوى أبعاد الإتصال التنظيمي السائد من وجهه نظر القياديين جاءت بدرجات مرتفعة حيث جاءت مهارات الإتصال الأكثر ممارسه وكانت بدرجة كبيرة جدا.

02- إن درجه ممارسه أساليب إدارة الصراع لدى القادة من وجهه نظرهم كانت أسلوب التنافس بدرجه منخفضه أسلوب التجنب لدرجة متوسطة أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا.

05- دراسة رحمون شعيب بعنوان دور الإتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة دراسة مسيحيه على عينة من الموظفين في مؤسسة OPGI، بسكرة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الإعلام والإتصال، التخصص اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

إشكالية الدراسة:

ما هو دور الإتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟

الهدف من الدراسة:

التعرف على آليات التي يستخدمها الإتصال الداخلي في التعامل مع الصراع وكذا معرفه إمكانية تحقيق أهداف الإتصال الداخلي في حل الصراع.

أهم نتائج الدراسة:

01- إن الآليات التي يستخدمها الإتصال في التعامل مع الصراع هو سهولة التواصل بين العاملين وزملائهم ويضاف إليها أن الإتصال بشكل شخص مباشر يفعل القنوات الإتصال وبالتالي يتم التنسيق المطلوب ويحد من التدخل والازدواجيات في العمل.

02- كذلك من بين أسباب الصراع بين العمال تداخل المهام والمناقشة في العمل وهكذا المشاكل الشخصية بين العمال والإتصال الداخلي يعمل على التقليل من هذا الصراع وكفيل بحله داخل المؤسسة.

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

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

01- دراسة

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

مذكرة نهاية الدراسة العليا المعهد الإفريقي للدراسات العليا في التسيير 2014 .

إشكاليه الدراسة:

علاقه الإتصال الداخلي بتسيير الصراع في المستشفى العام بمدينة دكاك ؟

الهدف من الدراسة:

التعرف على الدور الايجابي الذي يلعبه الإتصال الداخلي في الحد من الصراع في المنظمات العمومية كذلك محاوله تسليط الضوء على مصادر الصراع وجوانب القصور في الإتصال الداخلي التي تخلق الصراع في المستشفى العام واقتراح الحلول التي تدعم نجاعة العملية الإتصالية.

أهم نتائج الدراسة:

01- الإتصال الداخلي يعتبر عامل وقاية وكذا يجود من الصراع كذلك هو وسيله للتبادل تساهم في فهم البعض لبعضهم بهدف تقوية روابط الثقة ونزع حواجز الفهم والقضاء على الغموض الموجود في الجو العام.

02- بهدف تحقيق الإتصال الداخلي الفعال يجد من الصراع يجب توفر المعلومات في جميع المستويات والحث على تبني روح الجماعة.

02- دراسة:

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

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

إشكالية الدراسة:

كيف يمكن تحقيق إدارة فعالة للصراع بإستعمال التفاوض لتحسين علاقات العمل؟

الهدف من الدراسة:

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

أهم نتائج الدراسة:

01- إن العلاقات الحسنة تؤدي إلى خلق جو ومناخ إجتماعي هادئ وخالي من التشنجات والذي يساعد على تحسين الأداء .

02- غياب الإتصال الفعال يؤدي إلى حدوث بعض الخلافات التي قد تتطور في بعض الأحيان وتظهر في شكل اضطرابات عن العمل.

03- أحيانا يجب مراعات الجوانب الإنسانية للموظفين ومحاولة تشجيع العلاقات العامة باستخدام قنوات اتصال داخلية.

04- إن تطوير طرق الإتصال بما يتماشى والمنظمة يساهم في دعم العلاقات الاجتماعية العامة للعمال وهذا بدوره يحد من بروز الخلافات.

03- دراسة ساباهوا كنان:

Spaho kenan "Organisational Communication and conflict management".

مذكرة ماجستير تخصص تسيير سيرافو 2013 تبين هذه الدراسة اهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الصراع من خلال النظر في الاساسيات التنظيمية للاتصالات كما دخل في إدارة الصراع وبعد ذلك التركيز على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أساليبها فجميع المستويات الإدارية تقع عليها مسؤوليات الإتصالات التنظيمية الجيدة وإدارة الصراع التنظيمي.

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

مذكرة نهاية الدراسات العليا المعهد الإفريقي للدراسات العليا في التسيير 2013.

إشكالية الدراسة:

كيف يمكن أن تساعد الإتصالات الداخلية في منع الصراعات داخل المؤسسات وكيف توطر بحيث تدار

بشكل صحيح؟

الهدف من الدراسة:

معرفة مساهمة وتحسين الإتصالات الداخلية في إطار الوقاية وتسيير الصراعات كذلك تسليط الضوء على

الأهمية البالغة للاتصال الداخلي داخل المؤسسات.

أهم نتائج الدراسة:

التنوع في قنوات الإتصال استعمال جميع انماطه يهدف ويساهم في التقليل من حده الصراع وهي احسن

وسيله التي تعتبر بمثابة نقاط قوة للمؤسسة.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية سنحاول في هذا المطلب مقارنه هذه

الدراسات مع دراساتنا الحالية و إبرز أوجه التشابه والإختلاف فيما بينها وذلك من خلال:

الفرع الأول: المقارنة مع الدراسات العربية

يمكن إجراء مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات العربية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): يوضح إجراء مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات العربية

الدراسة الحالية	الدراسة 05	الدراسة 04	الدراسة 03	الدراسة 02	الدراسة 01	
الإتصال الداخلي و إدارة الصراع	الإتصال الداخلي و الصراع التنظيمي	الإتصال التنظيمي و إدارة الصراع	الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي	الإتصال الداخلي الفعال كأداة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة CASNOS المديرية الولائية ولاية الوادي -	الإتصال الداخلي و الصراع التنظيمي	موضوع الدراسة
مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الصراع	معرفة الآليات التي يستخدمها الإتصال للتعامل مع الصراع	معرفة لإستخدام الإتصال الداخلي و علاقته بإدارة الصراع	دراسة أساليب إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي	أثر الإتصال الداخلي الفعال على إدارة الصراع	كيفية مساهمة الإتصال في إدارة الصراع	الهدف
الجزائر	الجزائر	السعودية - جدة	الجزائر	الجزائر	الجزائر	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	المسحي الإجتماعي	الوصفي المسحي	المنهج الوصفي	الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	منهجية الدراسة
2020	2015	2009	2009	2014	2013	فترة الدراسة
إستييان	إستييان	إستييان	إستييان	إستييان	إستييان	طريقة المعالجة
01-..... 02-..... 03-..... 04-..... 05-.....	01- الإتصال يستخدم من خلال آلية التواصل بين العاملين و زملائهم و يضاف إليها أن الإتصال بشكل شخصي و مباشر يفعل قنوات الإتصال. 02- كذلك نجد من أسباب الصراع هو تداخل المهام و المنافسة في العمل و الإتصال الفعال يحد من ذلك. 03- كذلك الإتصال الداخلي يمنع تطور الصراع إلى مراحل التعطيل للعمل.	01- مهارات الإتصال ذات أهمية كبيرة و أكثر ممارسة في استخدام الإتصال. 02- هناك تباين في درجة استخدام أساليب إدارة الصراع حيث كان أسلوب التعاون الأكثر درجة و استخدام.	01- يتواجد الإتصال غير الرسمي عكسيا مع التنظيم غير رسمي. 02- أن الأفراد يستغلون الإتصال للتوفيق بين الآراء المتضادة. 03- الإدارة تسعى إلى منح العامل المزيد من حرية الرأي و التعبير و كذا أن إتصال الأفراد بعضهم البعض يزيد من الرضا.	01- الإتصال الداخلي في المؤسسة يعتبر عاملا هاما و رئيسي في العمل. 02- توفر المعلومات اللازمة له علاقة بدائل لحل الصراعات داخل المؤسسة. 03- إتخاذ القرارات في المؤسسة إستنادا إلى معلومات كافية و دقيقة له أثر كبير في تقليل الصراع. 04- المشاركة في مناقشة المشكلات له دور إيجابي في معالجة الصراع بصفة نهائية.	01- الإتصال الداخلي يكون في كل الإتجاهات حتى يحقق النجاح. 02- الإجتماعات أفضل الوسائل لحل الصراع.	النتائج المتوصل إليها

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان هناك اوجه تشابه واختلاف بين الدراسات العربيه السابقه والدراسات الحاليه حيث وان تشتركت في موضوع الدراسة أو احد موضوعاتها إلا أنها ستكون بزاوية مغايره في فترة الدراسة وعيناتها المدرسة وطريقة المعالجة والمنهجية المتابعة في ذلك ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أهمية بالغة للإتصال الداخلي في إدارة الصراع التنظيمي.

حيث أتناول أحد العوامل التنظيمية ألا وهو الإتصال الداخلي ودوره كآلية وعبارة في توجيه الصراعات تنظيمي بشكل مستفيد هذا فضلا عن التركيز على جوهر العملية الإتصالية وما تحويه من أبعاد تنظيميه تحد من بروز الخلافات.

الفرع الثاني: المقارنة مع الدراسات الأجنبية

يجري مقارنه بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): يوضح إجراء مقارنة بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسة 03	الدراسة 02	الدراسة 01	
الإتصال الداخلي وإدارة الصراع				موضوع الدراسة
مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في إدارة الصراع	مساهمة و تحسين الإتصال الداخلي في إطار الوقاية و تسيير الصراع	أهمية التفاوض و العلاقات العامة في إدارة الصراع	إبراز الدور الإيجابي الذي يلعبه الإتصال في الحد من الخلاف	الهدف
الجزائر	السنغال	الجزائر	السنغال	عينة الدراسة
إستبيان	إستبيان	إستبيان	إستبيان	طريقة المعالجة
01-.....	01- إن التنوع في قنوات الإتصال و إستعمال جميع أنماطه يهدف و يساهم في التقليل من حدة الصراع و تعتبر هذا التنوع من نقاط قوة للمؤسسة.	01- العلاقات الحسنة جو و مناخ صحيو هادئ يزيد من الأداء. 02- غياب الإتصال الفعال يؤدي إلى حدوث بعض الخلافات. 03- تطوير طرق الإتصال مثل التفاوض يساهم في دعم العلاقات الإجتماعية المهنية، و هذا بدوره يحد من بروز الخلافات.	01- الإتصال الداخلي عامل و قاية و الحد من الصراع. 02- الإتصال الداخلي وسيلة تفاهم البعض و القضاء على الغموض الموجود في الجو العام. 03- يسمح الإتصال الداخلي بتوفير المعلومات في جميع المستويات و به تبنى الروح الجماعية و روح الفريق.	نتيجة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن هناك تشابه واختلاف بين دراسات الأجنبية والدراسة الحالية من خلال عينات الدراسة وكذا ركزت الدراسات الأجنبية على استعمال الإتصال الداخلي كأداة الوقاية والحد من الصراع أما الدراسات الحالية لقد ركزت على جوهر الإتصال الداخلي من خلال توفير المعلومات وتبني منهج المشاركة واستعمال مهارات الإتصال على اعتبارها أنها أدوات تساهم في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرع الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

هناك تشابه بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية من حيث التطرق إلى كل من الإتصال الداخلي وتحديد الدور الذي يلعبه هذا الأخير في الحد من مستوى الصراع غير مرغوب فيه بالإضافة إلى تباين الإستراتيجية المتبعة في ذلك هذا فضلا عن اختلاف فترة معالجة الدراسات ومنهجيتها وعيناتها والأساليب الإحصائية المتبعة في ذلك وقد انصبت الدراسات العربية على التعرف على واقع الإتصال الداخلي و أهميته أما عن طريق انظمه الإتصال السائد أو وسائله المستخدمة كالاتجاهات بينما ركزت الدراسات الأجنبية على دراسة الإتصال من خلال كونه عامل وقاية وكذا تعرض للتفاوض كأسلوب بديل لحل الخلافات.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالتركيز على جوهر الإتصال الداخلي الفعال من خلال محاوله تعرض إلى أبعاده التي من بينها نجد تبني منهج المشاركة وكذا توفير المعلومات واستخدام مهارات الإتصال كمتغيرات تدل على فعاليات هذا الأخير وهذا ما غاب عن الدراسات السابقة على حد علمنا.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نرى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعمل وفق جملة من الأهداف لتحقيقها، حيث يعمل الاتصال على إشراك الموظفين في عمليات التسيير و تعزيز العلاقات الاجتماعية وتنمية المعلومات بين جميع الموظفين، وقد يصادف الاتصال الداخلي مجموعة من العراقيل التي تقف أمام نجاح العملية الاتصالية، ولتفادي هذه العقبات يجب إعطاء اهتمام كبير للاتصال داخل المؤسسة، من خلال اختيار الوسائل المناسبة للوصول إلى الأهداف التي أنشأت من أجلها، فللقضاء على الصراعات دخل المؤسسات وجب تحسين العملية الاتصالية الداخلية بشتى أنواعها.

الفصل الثاني

دراسة حالة شركة الجزائرية

للتأمينات و إعادة التأمين

LA CAAR

تمهيد:

بعد الانتهاء من الإطار النظري والذي تم فيه التطرق للأدبيات النظرية للإتصال الداخلي و إدارة الصراع سنتطرق في هذا الفصل إلى تكميم المعطيات الكيفية التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة باستخدام النسب المؤوية وبالتالي تحليلها وتفسيرها أخيرا الوصول إلى نتائج حول الدراسة و ذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين و هما كالتالي:

- المبحث الأول: لمحة عن الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR
- المبحث الثاني: تحليل الجداول و النتائج العامة

المبحث الأول: لمحة عن الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR

تعتبر أحد الشركات الكبرى لقطاع التأمين في الجزائر نشأت عام 1963 وكانت مكلفة للمراقبة من خلال التنازل القانوني، حيث كانت تلتزم مختلف الشركات التي تزاوّل نشاطات في الجزائر أن تنازل عن حجم الأقساط بنسبة 10 % لصالحها.

- في سنة 1975 تنازلت عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين .

- في سنة 1985 تنازلت عن محافظتها في فرع النقل إلى شركة الجزائرية للتأمين الشامل la caar, وفي إطار إعادة هيكلة نشاطها، أصبحت تختص بالتأمين عن الأخطار الصناعية.

- في سنة 1989 ومع إلغاء قانون الخوصصة والانتقال إلى الاستقلالية عملت الشركة من جديد على توزيع محافظتها (النقل، السيارات، تأمين الأشخاص)، حيث سنة 1995 تنازلت على محافظتها في فرع الفرض الموجه للتصدير إلى الشركة الجزائرية للتأمين وضمن الصادرات CAGEX.

تتكون شبكه توزيع الشركة من 21 وكالة مباشرة أما الغير مباشرة 04 وكيلًا عامًا، وقد بلغ عدد العمال 517 عاملا سنة 1983 ، وبلغ عدد العمال 470 سنة 1990 و وصل إلى 1060 عامل سنة 1993 و يرجع هذا الانتفاض إلى ذهاب عدد من المتعاقدين في حين تصل انتاجية كل عام إلى 2.5 مليون دينار جزائري.

المطلب الأول: تعريف الوكالة و نشأتها

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR مؤسسة عمومية تابعة للدولة وضعت تحت إشراف وزارة المالية وهي أولى الشركات التي تعمل على تنشيط قطاع التأمينات وكان الغرض من إنشائها التكفل بالوضعية الصعبة من جزاء الفراغ الذي تركته الشركات الأجنبية بعد انتهاء سيطرته على قطاع التأمين ومغادرتها الجزائر، وكانت تسمى الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين حيث

أسست في موجب القانون 63-197 المؤرخ في 08 جوان 1963، والتي تهدف إلى ممارسة عمليات التأمين برأس مال يقدر بـ 17.000.000.00 مليار دينار جزائري، وتعتبر من المؤسسات الكبرى التي لعبت دورا هاما في الإقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في ميزانيات الدولة، إضافة إلى استقطابها للأموال الباهظة في شكل سندات تجهيز لتمويل الإستثمار المخطط، تشمل نشاطات الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR على ناشطين أساسيين هما:

• أولا: عمليات تأمين مباشر.

• ثانيا: عمليات إعادة تأمين.

ومن هنا فقد سعت الجزائر بعد الإستقلال إلى بناء اقتصادها، من خلال المشاريع الإقتصادية الهادفة إلى تحقيق التنمية الوطنية، وتفاديا للأخطار التي تلحق بهذه المشاريع كلفت LA CAAR بتأمينها نظرا لخبرتها في هذا الميدان ومن بين هذه المشاريع المؤمنة نذكر ما يلي:

- المنشآت مركبه للتميع الغاز الطبيعي.

- كل المركبات البتروكيميائية.

- أساطيل النقل البحري والجوي.

- مشاغل المساكن ومؤسسات التعليم.

01- تأمينات الممتلكات: وهي تشمل:

- تأمين أخطار الحرائق، الانفجارات والأخطار الملحقة.

- تأمين أضرار المياه.

- تأمين كسر الزجاج.

- تأمين إتلاف الآلات.

- تأمين أضرار الآلات الإلكترونية.

- أضرار ووسائل الإعلام الآلي.

- تأمين خسائر الاستغلال.

- تأمين قروض التصدير وكذا القروض الداخلية.

02- تأمين المسؤولية المدنية:

- المسؤولية العامة.

- المسؤولية المدنية لأصحاب المؤسسات.

- المسؤولية المدنية للمهنيين والمهندسين والمقاولين.

- المسؤولية المدنية عن الإنتاج.

- المسؤولية المدنية للبلدية.

- المسؤولية المدنية لمنظمي العطل.

- المسؤولية المدنية لمنظمي التظاهرات الرياضية.

- المسؤولية المدنية للسيارات.

03- تأمين الأشخاص:

- التأمينات الفردية ضد الحوادث.

- التأمينات الجامعية.

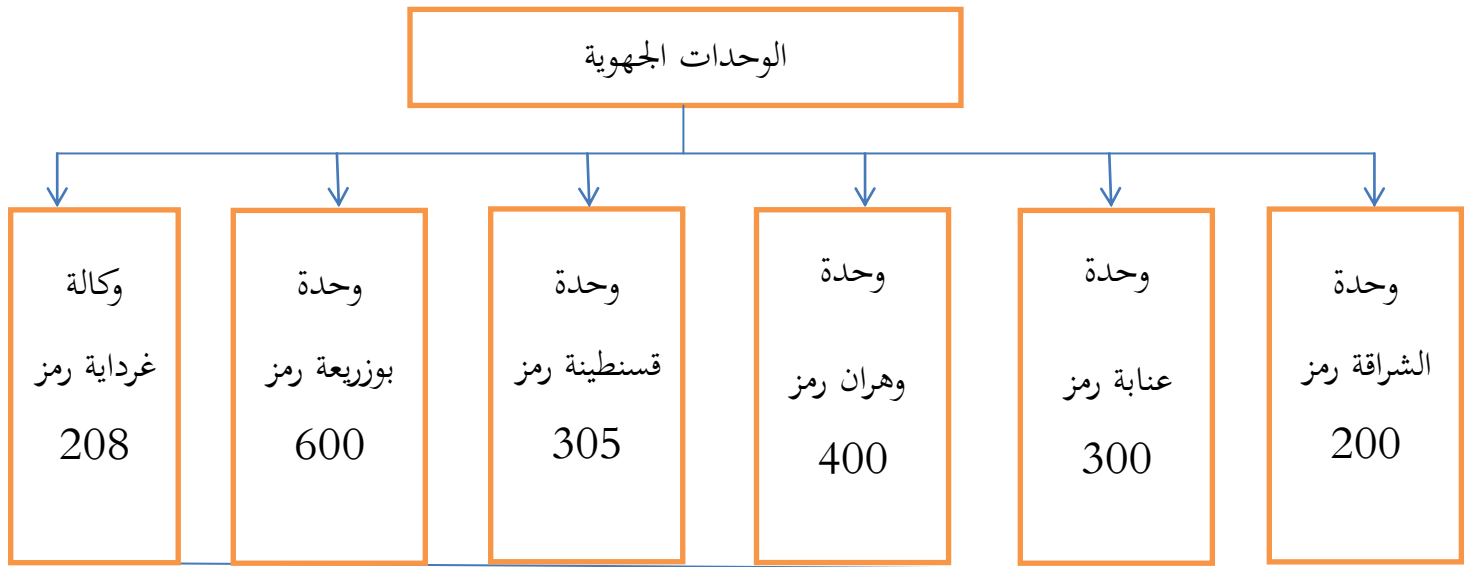
- التأمينات المختلطة.

04- تأمين أخطار النقل:

- النقل بأنواعه بحري، بري، جوي.

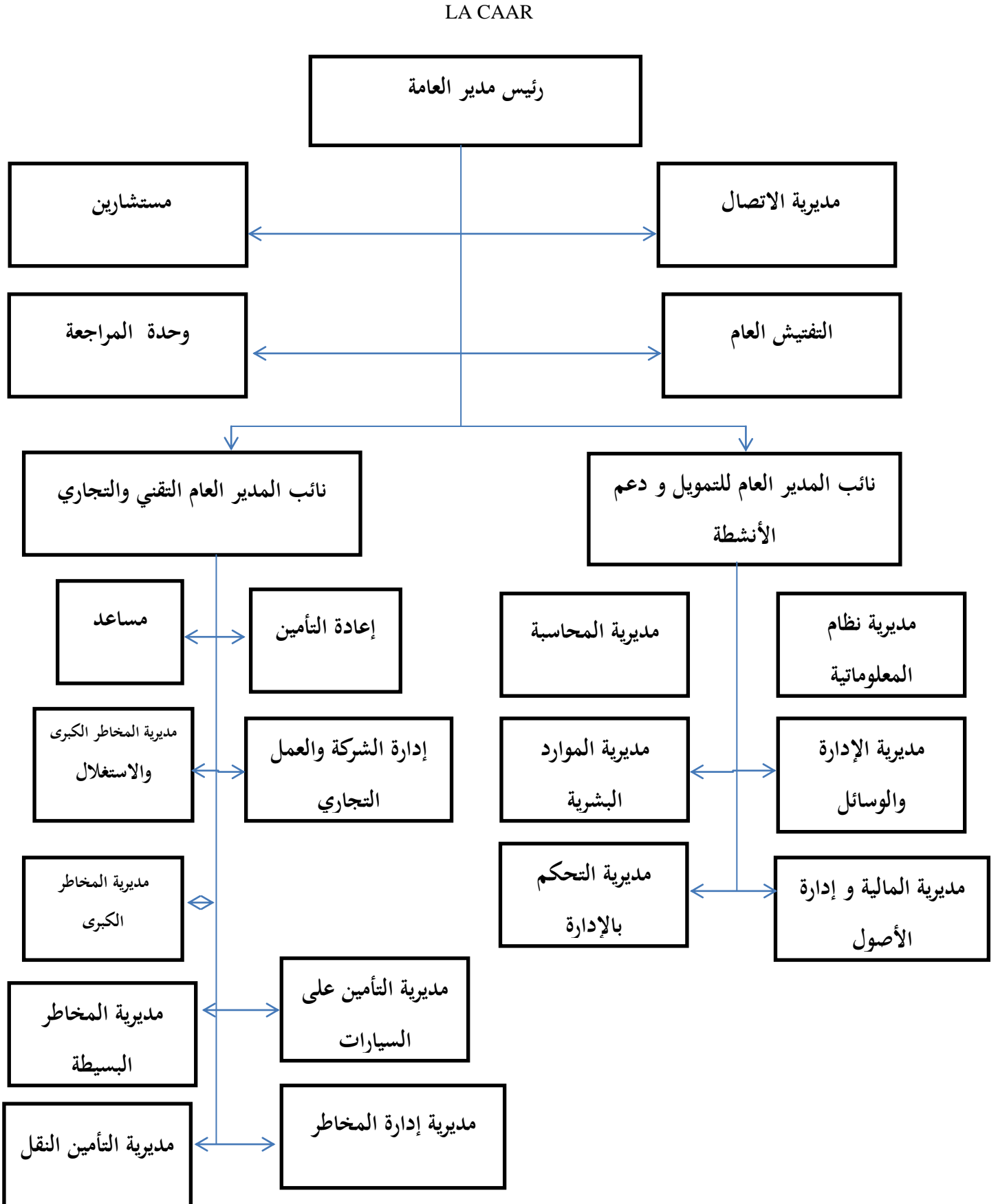
- تأمين هياكل السفن والبواخر والطائرات.

الشكل رقم (1-2): يوضح الوحدات الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-2): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين



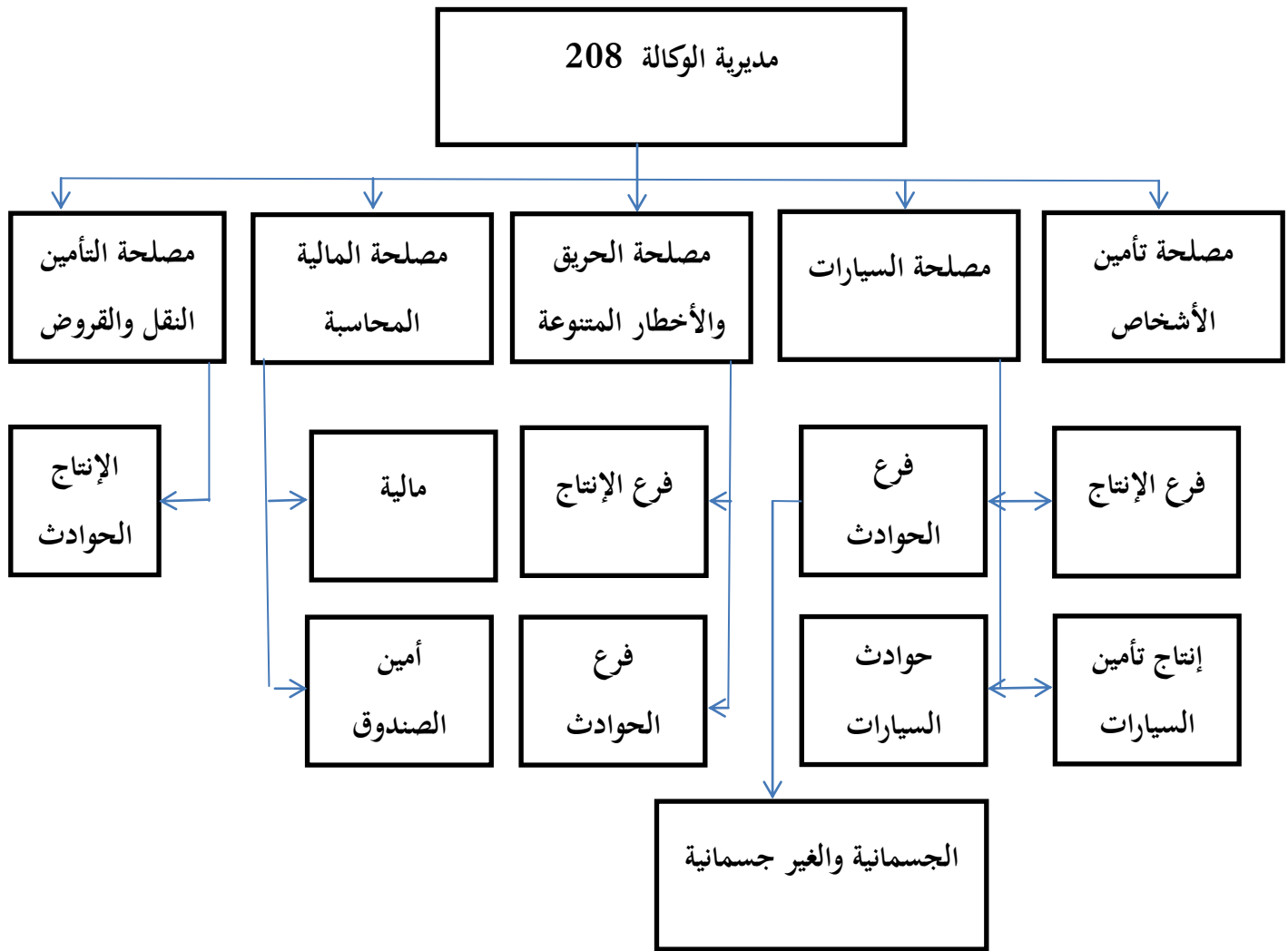
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين

LA CAAR

تحتوي الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بغرداية ذات الرمز 208 على الهيكل التنظيمي والمقسم إلى ثلاث مصالح كغيره من الوكالات و هي كالتالي:

الشكل رقم (2-3): يوضح الهيكل التنظيمي للشركة LA CAAR بغرداية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: تحليل الجداول و النتائج العامة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مناقشة ما يلي:

المطلب الأول: معلومات الشخصية

سأتطرق في هذا المبحث إلى تكميم المعطيات الكيفية التي تحصلت عليها من خلال الاستمارة وتحليلها وتفسيرها أخيرا الوصول إلى نتائج حول الدراسة.

أولا: التحليل الكمي والكيفي للنتائج:

الجدول رقم (2-1): يوضح متغير الجنس

النسبة بالمئة	العدد	الجنس
62.50 %	25	ذكر
37.50 %	15	أنثى
100 %	40	المجموع

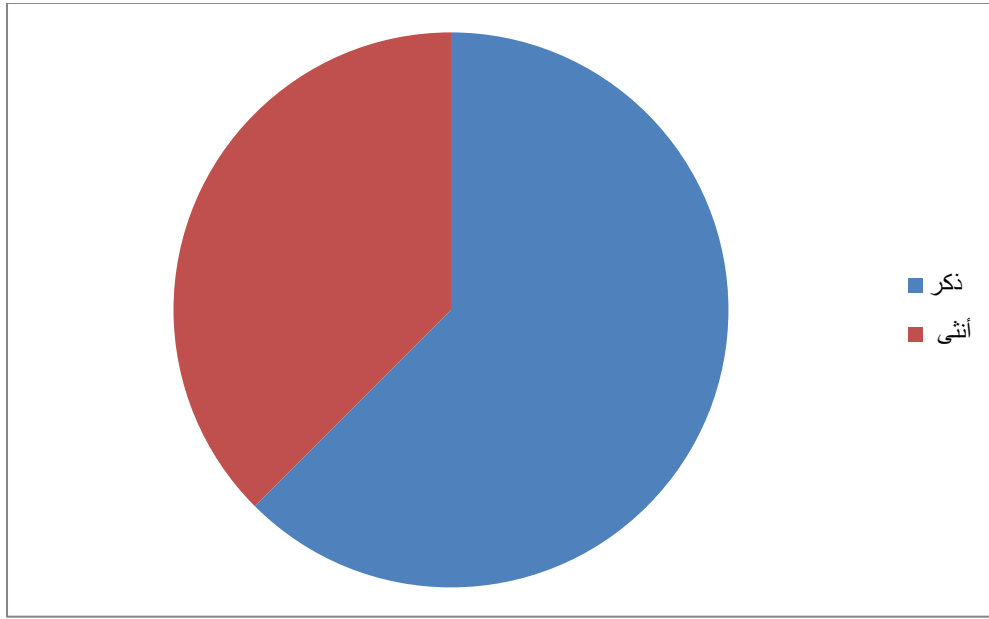
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول السابق نجد أن نسبة الذكور في العينة كان 62.50 % بينما نسبة الإناث في العينة 37.50 %.

- من خلال هذه النسبة يتبين أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

- من هذه النسب نستنتج أن قطاع الموظفين يحتوي أكبر نسبة من الذكور المؤسسة بينما نسبة الاناث نسبة معتبرة جدا، مقارنة بالذكور.

الشكل رقم (2-4): يوضح متغير الجنس



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

الجدول رقم (2-2): يوضح متغير السن

النسبة بالمئة	العدد	السن
15.00%	06	أقل من 25 سنة
67.50%	27	من 25 إلى 40 سنة
17.50%	07	أكبر من 40
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- نلمس في الجدول السابق متغير السن حيث أننا نجد نسبة 67.50% تمثل العمر من 25 إلى 40 سنة.

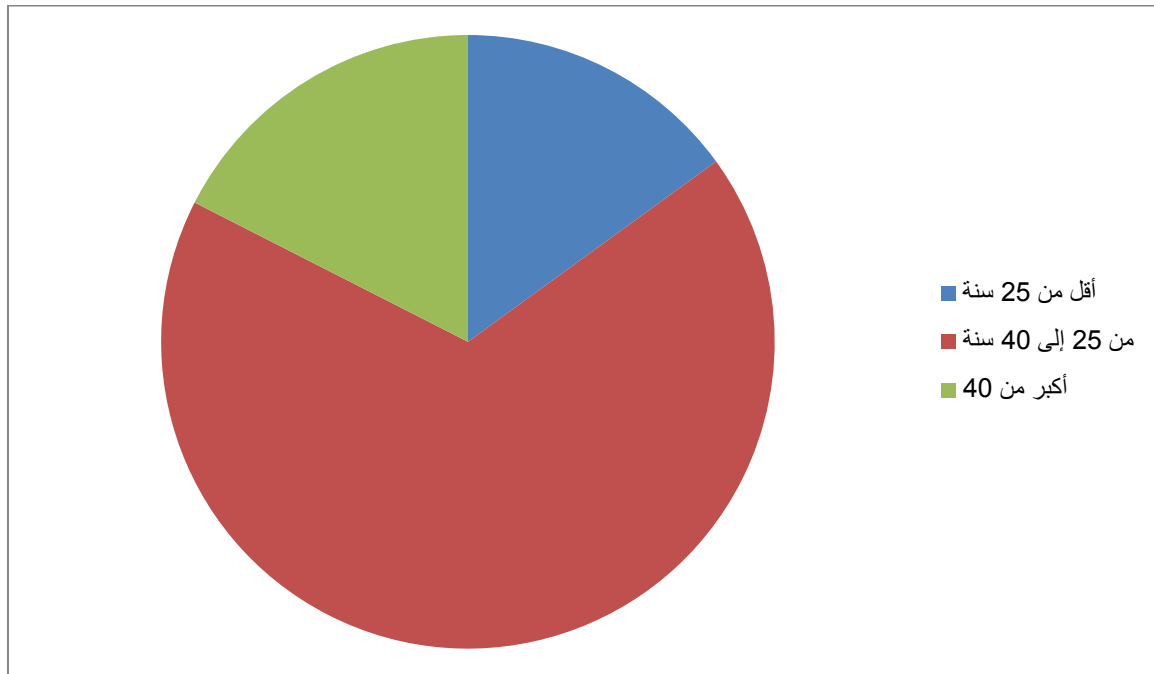
- بينما نجد نسبة متقاربة 15.00 % من المرحلة العمرية أقل من 25 سنة و 17.50 % لنسبة أكبر من 45 سنة.

- الفئة العاملة والناشطة مثلت 67.50 % وهي نسبة معتبرة جدا إذ أنها مست مرحلة عمرية يافعة من 25 إلى 45 سنة.

- بينما وجدنا قرابة التعادل بين الفئة أقل من 25 سنة وأكبر من 45 سنة كانت بين 15.00 % و 17.50 % وهذا راجع أن أقل من 25 سنة تمثل مراحل الدراسة في الأطوار الأربعة أما الأكثر من 45 سنة تمثل فئة المتقاعدين.

- من هذا المنطلق وجدنا أن الطاقات الشبابية المتمثلة في قطاع الموظفين تشغل حيز كبير وهي التي تسيير المؤسسة والإدارة على أكمل وجه.

الشكل رقم (2-5): يوضح متغير السن



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

الجدول رقم (2-3): يوضح متغير المستوى التعليمي

النسبة بالمئة	العدد	المستوى التعليمي
07.50 %	03	متوسط
37.50 %	15	ثانوي
55.00 %	22	جامعي
100 %	40	المجموع

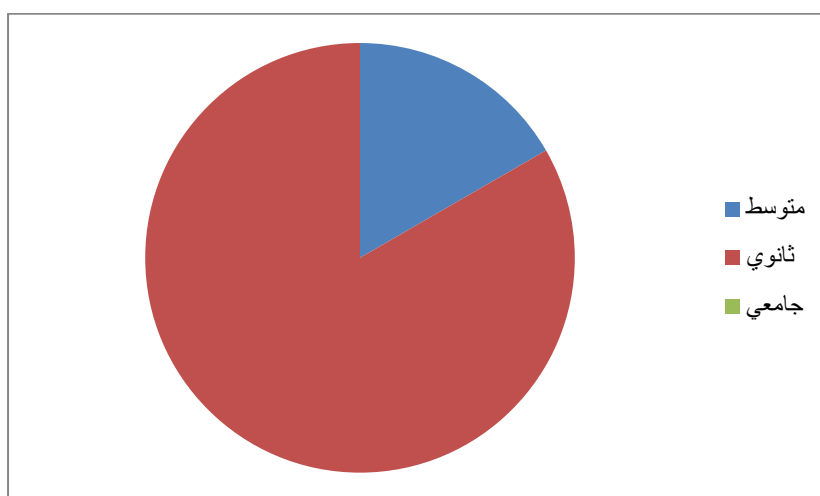
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستهبان

- يتبين من خلال الجدول السابق أن المستوى الدراسي للموظفين حيث نجد نسبة 55.00% تمس شريحة فئة الجامعيين و 37.50% مست شريحة مستوى ثانوي و 07.50% مست شريحة مستوى متوسط نظرا لحساسية المناصب وتخصص الطلبة الذي يمكنهم من الالتحاق بعد التخرج مباشر.

- بينما نسبة 37.50 % فئة تعليم ثانوي واغلبهم ذو خبرة وتجربة واقدمية في المناصب نسبة 07.50 % مست فئة تعليم متوسط وهي نسبة ضعيفة.

- من هذا المنبر نستنتج أن الشريحة المسيطرة في الوظيف العمومي هم الجامعيين بنسبة 55.00%.

الشكل رقم (2-6): يوضح متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

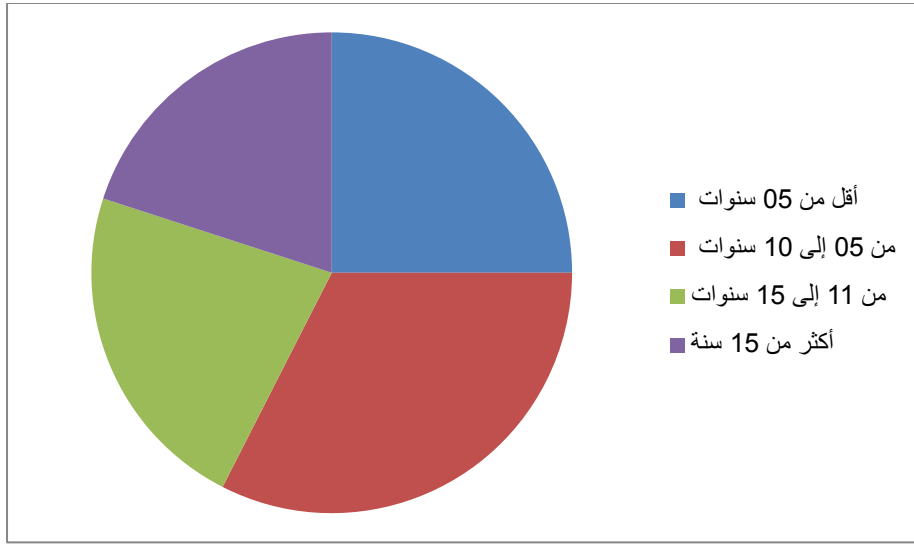
الجدول رقم (2-4): يوضح متغير أقدمية العمل

أقدمية العمل	العدد	النسبة بالمئة
أقل من 05 سنوات	10	25.00 %
من 05 إلى 10 سنوات	13	32.50 %
من 11 إلى 15 سنوات	09	22.50 %
أكثر من 15 سنة	08	20.00 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- نلاحظ أن الجدول السابق الأقدمية في التوظيف و الشغل حيث نجد نسبة 32.50 % مست الفئة من 05 إلى 10 سنوات اقدمية و 25.00 % اقل من 05 سنوات 22.50 % من 11 إلى 15 سنة و 20.00 % أكثر من 15 سنة.
- من خلال النتائج توصلنا إلى أن 32.50 % تمثل طاقات شبابية و اقل من 10 سنوات اقدمية هي من تسيير المؤسسات والإدارات وغيرها .
- أما نسبة 22.50 % تمثل نسبة اقدمية الموظفين الذين يتمكنون خبرة مجال العمل يقدمون خبراتهم للموظفين الجدد أما نسبة 20.00 % أكثر من 15 سنة مست فئة كهول.
- من هنا نستنتج أن القطاعات والمؤسسات والإدارات استقطبت في العشر 10 سنوات الأخيرة كم هائل من الموظفين وهم من يديرون هاته المؤسسة.

الشكل رقم (2-7): يوضح متغير أقدمية العمل



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

الجدول رقم (2-5): يوضح متغير صفة العمل

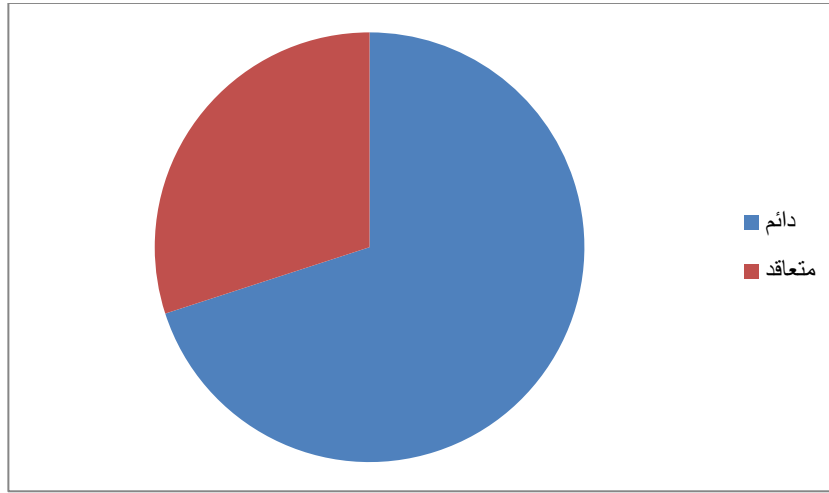
النسبة بالمئة	العدد	صفة العمل
70.00 %	28	دائم
30.00 %	12	متعاقد
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يمثل صفة العمل إما دائم أو متعاقد فوجدنا نسبة 70.00 % دائم ونسبة 30.00 % متعاقد.

- من خلال النتائج وجدنا أن الموظفين الدائمين يمثلون أكبر نسبة من حيث التوظيف بالمقرنة مع نسبة 30.00 % تمثل نسبة العمال المتعاقدين وأن العامل بعد اكتساب سيرة وسلوك حسن وخبرة يصبح موظف دائم عكس الموظفين الجدد أو الذين لا يرغبون بذلك فتمنح لهم صفة متعاقد.

الشكل رقم (2-8): يوضح متغير أقدمية العمل



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

المطلب الثاني: الأسئلة المتعلقة بالاتصال الداخلي

أولا: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة

01- طبيعة التواصل بين المسئول و الموظف

الجدول رقم (2-6): يوضح طبيعة التواصل بين المسئول و الموظف

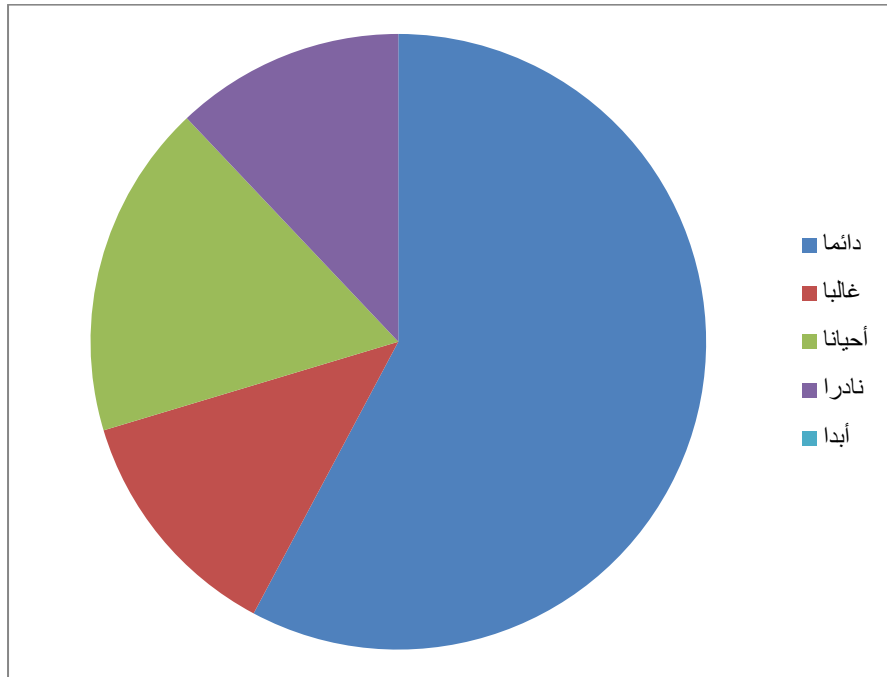
النسبة بالمئة	العدد	طبيعة التواصل بين المسئول و الموظف
57.50 %	23	دائما
12.50 %	05	غالبا
17.50 %	07	أحيانا
12.50 %	05	نادرا
00.00 %	00	أبدا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الاستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين التواصل بين الموظف والمسؤول في العمل وجدنا نسبة 57.50 % دائما ، ونسبة 17.50 % أحيانا و 12.50 % غالبا أو نادرا و 00.00 % أبدا.

- هنا يتبين أن التواصل بين الموظف والمسؤول موجود دائما لطرح انشغالات أو التبليغ عن أمور مهنية أو إصدار أوامر شفوية تخص العمل أو طرح مشاكل عائلية أو مهنية ووجدنا نسبة 17.50 % أحيانا وهذا راجع إما للسير الحسن لدخل المؤسسات والإدارات أو كفاءة الموظف بحد ذاته في أداء مهامه وغالبا أو نادرا ما يكون هناك اتصال بين الموظف والمسؤول حيث سجلنا نسبة 12.50 % في هذا الصدد، فالاتصال داخل المؤسسات بين المسؤول والموظف دائما ما تثمر في إيجاد حلول سريعة أو تدارك أمور مضرّة بالسير الحسن للمؤسسة.

الشكل رقم (2-9): يوضح طبيعة التواصل بين المسؤول و الموظف



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

02- حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (2-7): يوضح حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة

النسبة بالمئة	العدد	حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة
37.50 %	15	دائما
60.00 %	24	أحيانا
02.50 %	01	أبدا
100 %	40	المجموع

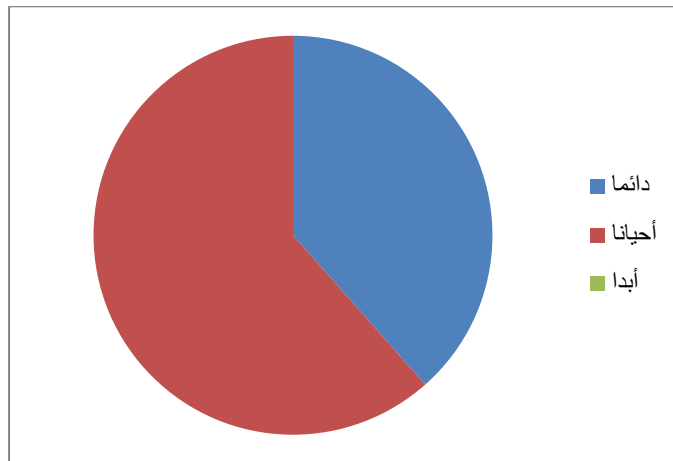
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يشير إلى حرية انتقال المعلومة داخل المؤسسة وجدنا نسبة 60.00 % أحيانا و 37.50 % دائما.

- أما نسبة 02.50 % أبدا وهي نسبة ضعيفة تشمل في مجملها الرؤساء.

- من هنا اتضح أن حرية انتقال المعلومات حبيسة ولا تنتقل بشكل يدعو مريح بين الموظفين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه بينما نسبة 37.50 % دائما و هي في الغالب معلومات عادية و روتينية في العمل لا تحفز من نشاط الموظف.

الشكل رقم (2-10): يوضح حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

03- سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب

الجدول رقم (2-8): يوضح سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب

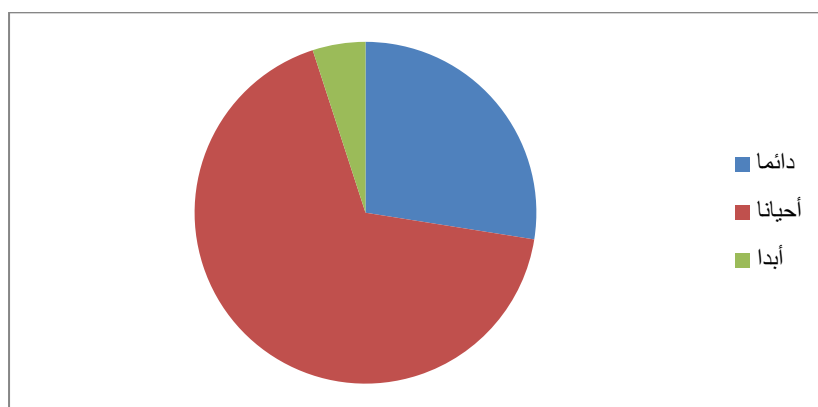
النسبة بالمئة	العدد	سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب
27.50 %	11	دائما
67.50 %	27	أحيانا
05.00 %	02	أبدا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين سرعة انتقال المعلومات حيث وجدنا نسبة 67.50 % أحيانا 27.50 % دائما 05.00 % أبدا.

- من خلال هذه النتائج وجدنا أن سرعة انتقال المعلومة ضعيفة ولا تصل في الوقت المناسب نظرا للنسبة التي حققتها ب 67.50 % بينما 27.50 % كانت دائما وهي نسبة ضعيفة لاتصل إلى متبغى الموظف وأهدافه في العمل مما يسبب خلل في النشاط وإيصال العمل كما هو مطلوب بينما 05.00 % أبدا هي نسبة ضعيفة لا تؤثر على نشاط الموظف.

الشكل رقم (2-11): يوضح سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

04- طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه

الجدول رقم (2-9): يوضح طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه

النسبة بالمئة	العدد	طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه
70.00 %	28	المسؤول المباشر
25.00 %	10	الزملاء في العمل
05.00 %	02	الإعلانات في المؤسسة
100 %	40	المجموع

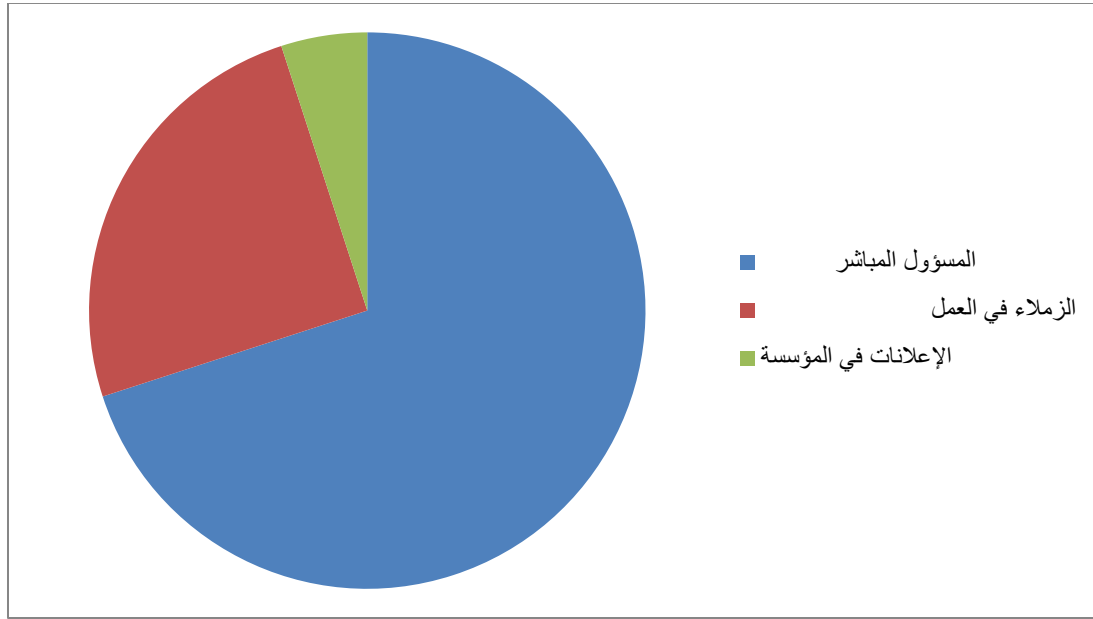
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الاستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين مصدر المعلومات في العمل نجد أن نسبة 70.00 % من المسؤول المباشر و 25.00 % من الزملاء في العمل و 05.00 % من الإعلانات.

- نجد أن المسؤول المباشر يمثل نسبة كبيرة جدا من مصدر المعلومات لأنه الوحيد الذي له الحق في اتخاذ الإجراءات وإصدار الأوامر مع أو ضد الموظف بينما يساهم الزملاء في مصدر المعلومات بنسبة 25.00 % سواء من مصادر التواصل الاجتماعي أو مذكرة عمل التي تعلق داخل المؤسسات بحد ذاتها.

- لمسنا أن المعلومة تأخذ حيز واسع من طرف المسئول لأنه هو الأمر و الناهي داخل المؤسسة ويبقى الموظف مجرد أداة لاتخاذ الإجراءات فقط التي يراها المسئول مفيدة أو غير مفيدة.

الشكل رقم (2-12): يوضح طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

05- صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته

الجدول رقم (2-10): يوضح صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته

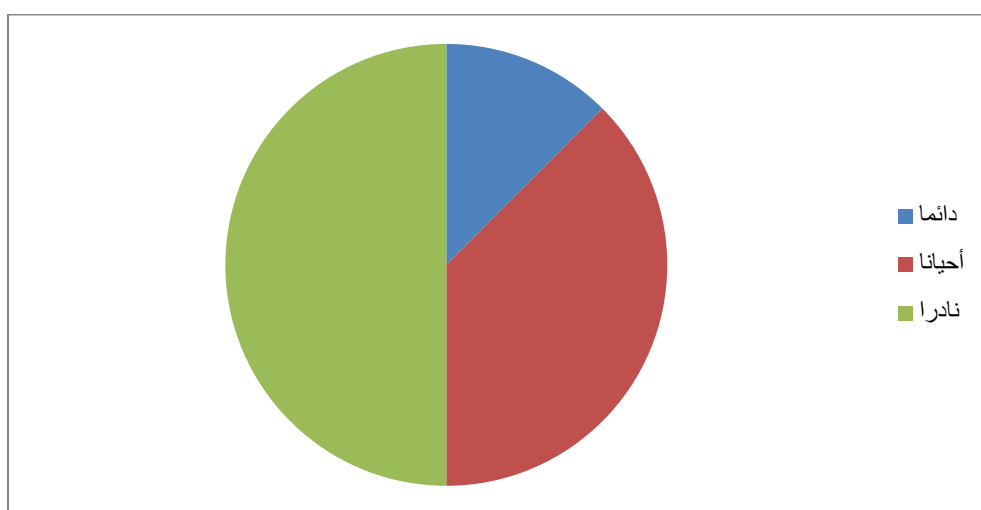
صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته	العدد	النسبة بالمئة
دائما	05	12.50%
أحيانا	15	37.50%
نادرا	20	50.00%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يشير إلى صعوبة الاتصال داخل المؤسسة وجدنا 50.00% نادرا 37.50% أحيانا و 12.50% دائما.

- بينما 37.50 % أحيانا وهذا راجع لغياب الرئيس أو عدم الإبلاغ في الوقت المناسب و 12.50 % دائما وهي نسبة لا تعيق السير الحسن داخل المؤسسة أو بين الأفراد العاملين.
- من خلال ما ورد ذكره تبين أن الاتصال داخل المؤسسة موجود سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين الموظفين فيما بينهم.

الشكل رقم (2-13): يوضح صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

06 - تساهم وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي

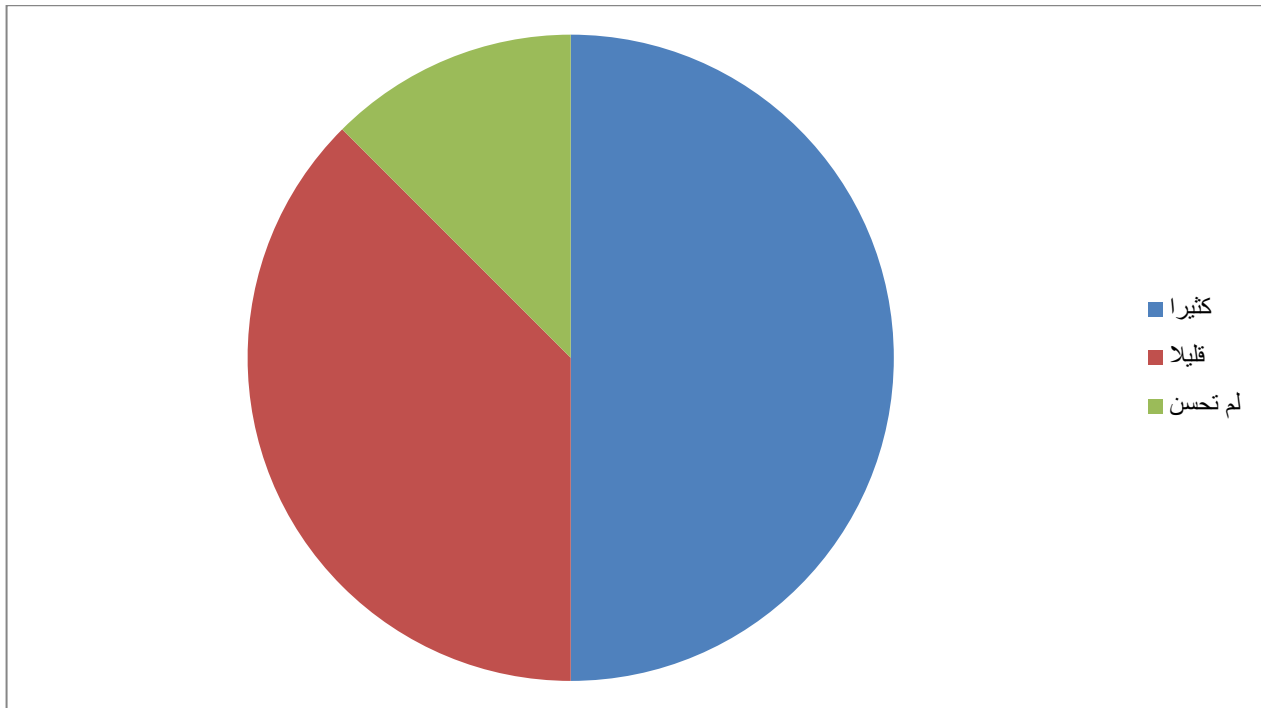
الجدول رقم (2-11): يوضح تساهم وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي

النسبة بالمئة	العدد	صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته
50.00 %	20	كثيرا
37.50 %	15	قليلا
12.50 %	05	لم تحسن
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يشير إلى مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي وجدنا 50.00 % كثيرا 37.50 % قليلا و 12.50 % لم لا تحسن.
- بينما 37.50 % قليلا وهذا راجع لعدم إستعمال الموظفين لوسائل الإتصال الداخلية تهاونا، و 50.00 % كثيرا وهي نسبة لا تعيق السير الحسن داخل المؤسسة أو بين الأفراد العاملين.
- من خلال ما ورد ذكره تبين أن الاتصال داخل المؤسسة موجود سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين الموظفين فيما بينهم.

الشكل رقم (2-14): يوضح صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي

07- الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة

الجدول رقم (2-12): يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة

الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة	العدد	النسبة بالمئة
الشفوية	20	50.00 %
الكتابية	12	30.00 %
الالكترونية	08	20.00 %
المجموع	40	100 %

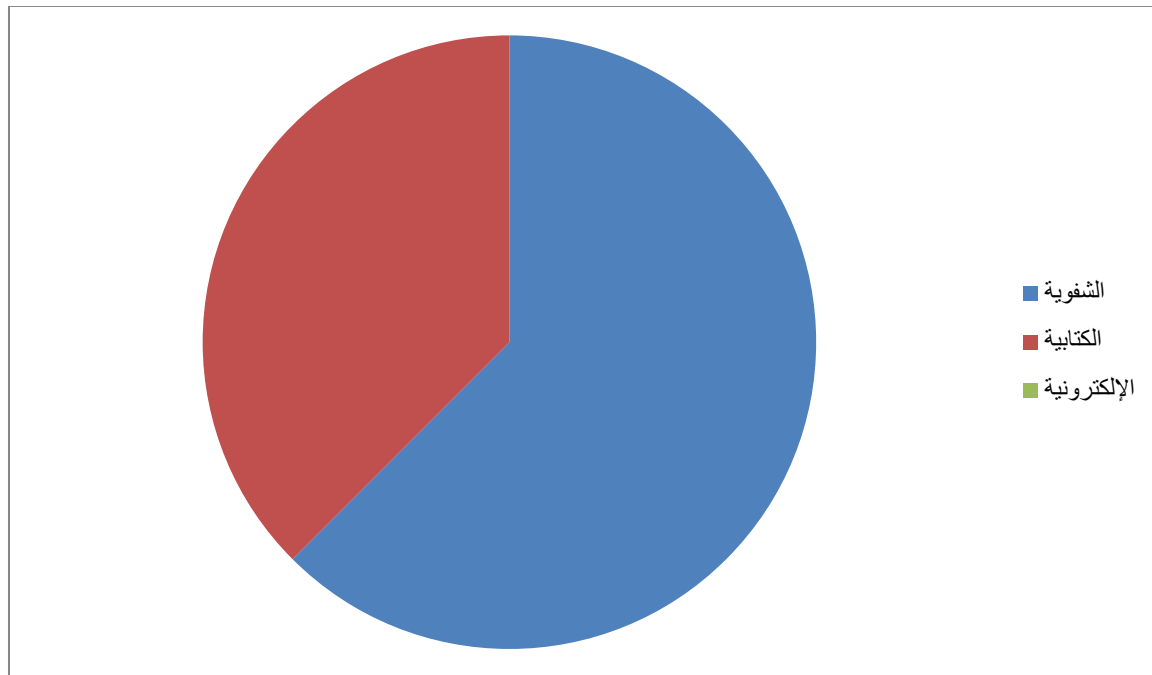
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين نوع وسائل الاتصال داخل المؤسسات نجد إن نسبة 50.00 % شفويا 30.00 % كتابيا 20.00 % الالكترونية.

- بينما 20.00 % إلكترونية تخص المؤسسات الصغرى والرؤساء في مجال الإعلام والفييس بوك غيرها.

- من خلال النسب نستطيع أن نقول أن المسؤول هو المصدر الأول في وسائل الاتصال بينه وبين الموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم نظرا للتقارب والاحتكاك بين المسؤول والمرؤوسين في الإدارات والمؤسسات في اتخاذ إجراءات تخص العمل أو الشخص بحد ذاته بينما نجد 30.00 % كتابيا وهي عبارة عن قوانين تخص المؤسسة والنظام الداخلي وأعمال يومية أو شهرية أو سنوية.

الشكل رقم (2-15): يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

08- وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك

الجدول رقم (2-13): يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك

وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك	العدد	النسبة بالمئة
اللقاءات	15	37.50%
الندوات	03	07.50%
المؤتمرات	00	00.00%
الاجتماعات	08	20.00%
الاتصال الهاتفي	14	35.00%
المجموع	40	100%

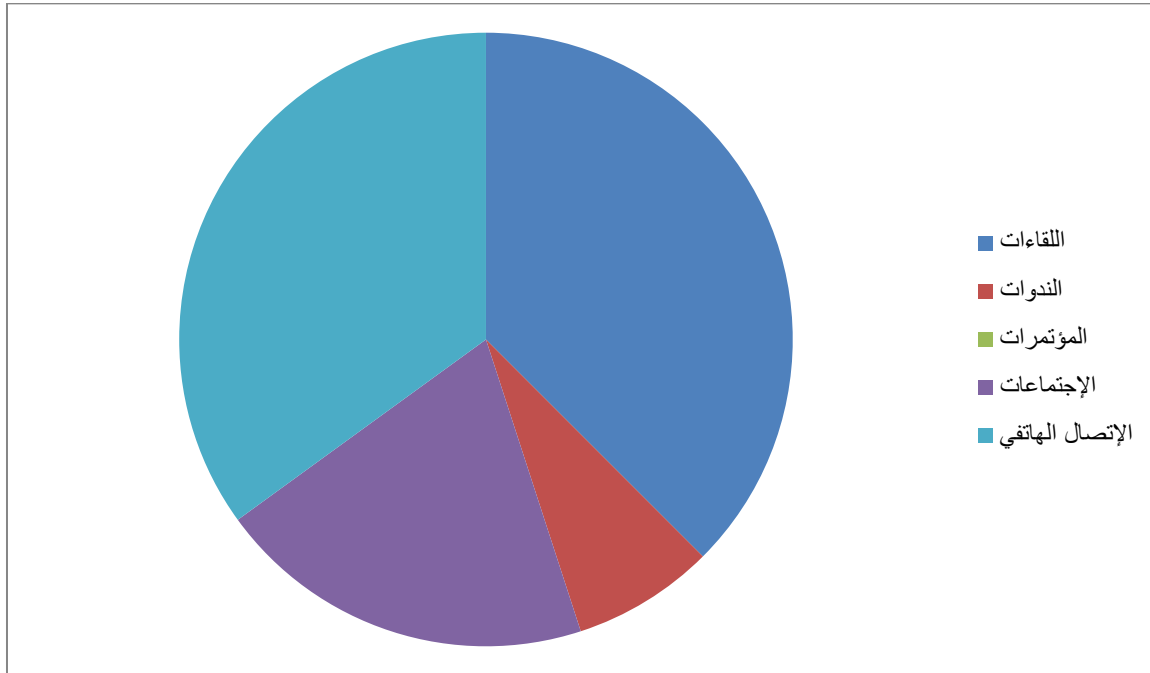
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يشير إلى وسائل الاتصال الشفوية داخل المؤسسة وجدنا أن 35.00% بالاتصال الهاتفي و50.37% لقاءات و20.00% اجتماعات و50.07% ندوات و00.00% مؤتمرات.

- 20.00% اجتماعات تعطي أوامر صارمة داخل الاجتماع الذي يضم المسؤول ورؤساء المصالح غالبا بينما 50.07% ندوات وهي في غالب الأحيان تكون قليلة و00.00% مؤتمرات وهي نادرة جدا إن لم تكن منعدمة.

- هنا يتبين لنا أن الهاتف يكتسح نسبة عالية في الاتصال الشفوي لأنه يمكن إعطاء أوامر أو الإبلاغ عن شيء مباشرة للشخص المعني و50.37% يكون الاتصال في اللقاءات التي تعقد في اغلب الأحيان داخل مكتب المسؤول مع الموظفين حيث تعطي أوامر تخص العمل أو دراسة تطور المؤسسة أو نتائج المؤسسة وغيرها.

الشكل رقم (2-16): يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

09- وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك

الجدول رقم (2-14): يوضح وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك

النسبة بالمئة	العدد	وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك
15.00 %	06	مذكرات داخلية
30.00 %	12	تقارير رسمية
50.00 %	20	رسائل إدارية
05.00 %	02	إعلانات حائطية
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الاستبيان

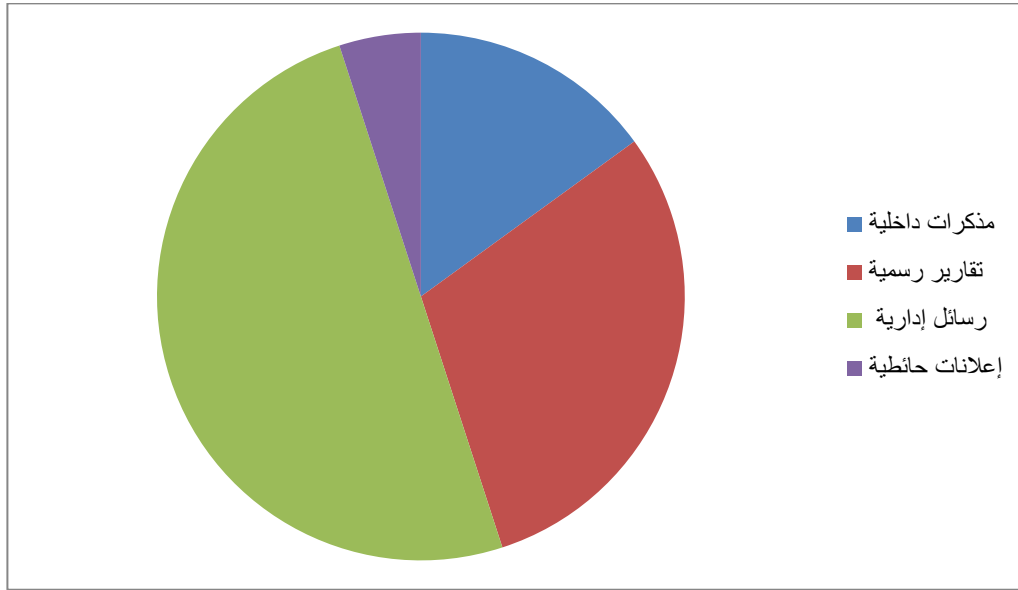
- من خلال الجدول السابق الذي المبين لوسائل الاتصالات الكتابية الذي يعتمد عليها الموظف في نقل المعلومة نجد 50.00 % رسائل إدارية و 30.00 % تقارير رسمية و 15.00 % مذكرات داخلية و 00.05 % إعلانات حائطية .

- الرسائل الإدارية تلعب دور فعال في إنجاح الاتصال الكتابي لأنها تصدر من المسؤول مباشرة و ممضية منه تخص العمل اليومي للموظف وغيرها بينما نجد 30.00 % تقارير رسمية تخص الجانب الداخلي للمؤسسة والأمن والاستقرار والمؤسسة لا تلاعب فيها بينما نجد مذكرات داخلية 15.00 % تخص العمل وأوقات الالتحاق والإجازات والترقيات والعطل وغيرها.

- بينما نجد 05.00 % إعلانات حائطية تعلق داخل المؤسسة نجد فيها لفت انتباه الموظفين إلى أي جديد أو أوامر لا بد أن تتخذ. هنا لاحظنا أن المؤسسات تعتمد وبشكل دائم على الرسائل الإدارية

التي تصدر مباشرة من المسئول إلى الموظفين وهذا للحفاظ على المؤسسة وإعطاء فرص للموظف للتحسين من عمله.

الشكل رقم (2-17): يوضح وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

10- اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات

الجدول رقم (2-15): يوضح اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات

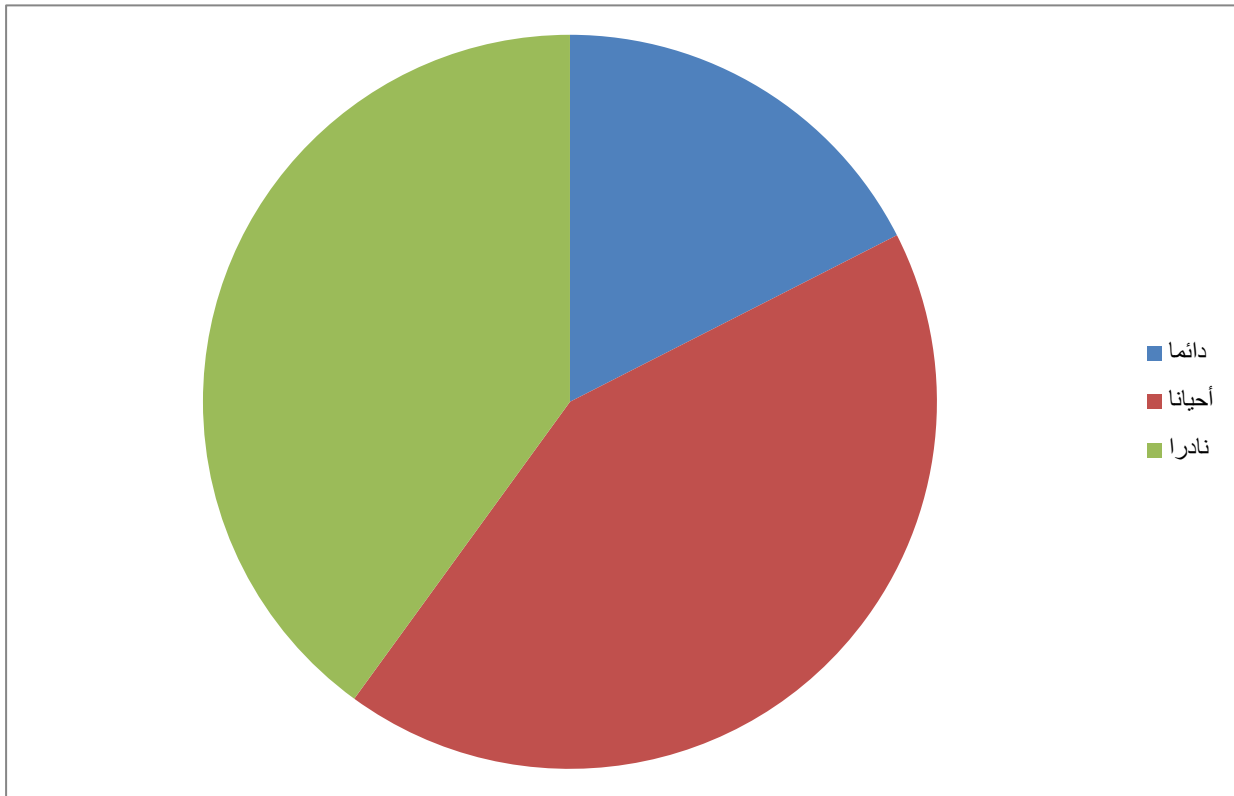
اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات	العدد	النسبة بالمئة
دائما	07	17.50%
أحيانا	17	42.50%
نادرا	16	40.00%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين الاعتماد على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة نجد أن نسبة 42.50% أحيانا و 40.00% نادرا و 17.50% دائما.

- من جلال ذكر وجدنا أن المؤسسات بصفة عامة لا تعتمد كثيرا على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات حيث وجدنا 42.50% أحيانا بنسبة ضعيفة و 40.00% نادرا بينما وجدنا 17.50% دائما لان معظم المعلومات تنقل مباشرة بين الموظفين لا تحتاج إلى نقل المعلومات الالكترونية خوفا من ضياع المعلومة داخل الحواسيب أو هكرها أو سوء الحفظ داخل الحاسوب إلا نادرا ما يكون بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك.

الشكل رقم (2-18): يوضح اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

11- ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل

الجدول رقم (2-16): يوضح ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل

النسبة بالمئة	العدد	ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل
37.50 %	15	دائما
20.00 %	08	غالبا
30.00 %	12	أحيانا
07.50 %	03	نادرا
05.00 %	02	أبدا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الاستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي تطرق إلى رؤية أن الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة ملائمة لطبيعة الشغل وجدنا أن 37.50 % دائما و 30.00 % أحيانا و 20.00 % غالبا و 07.50 % نادرا و 05.00 % أبدا.

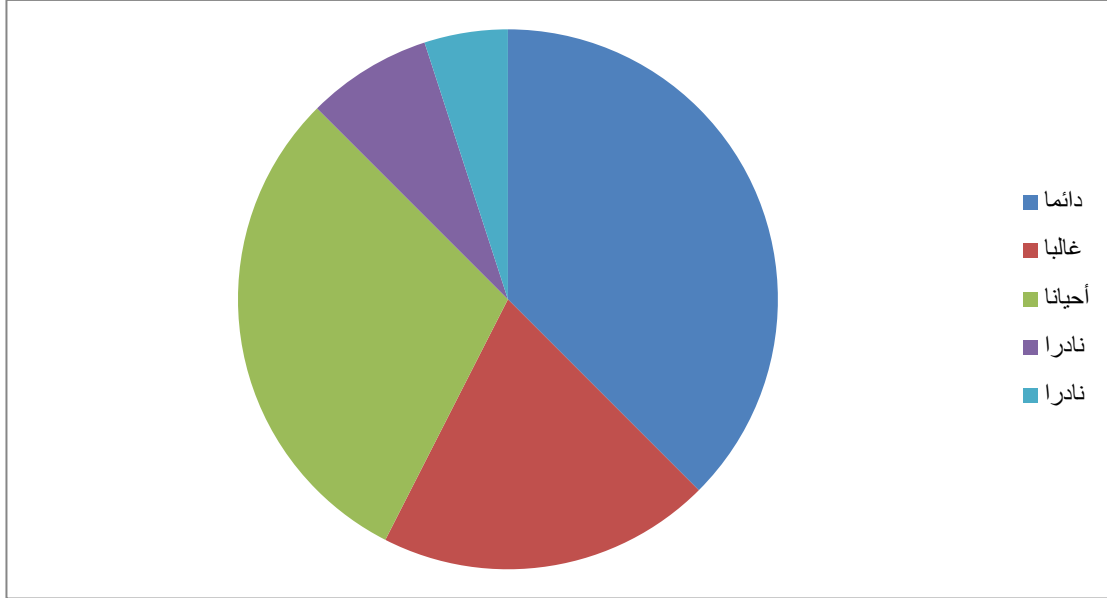
- هنا يتبين أن هذه الوسائل الاتصالية لا تصبو إلى الهدف المنشود ولا تحقق رغبة الموظف في أن يملك أجهزة جد متطورة تتماشى مع العصرنة بدليل كانت النتيجة.

- 37.50 % دائما و 30.00 % أحيانا هذه النسب ضعيفة كما وجدنا 20.00 % غالبا وهي نسبة لا تصبو لما يريده الموظف في أداء عمله بإتقان.

- مما سبق ذكره وجدنا أن الوسائل الاتصالية داخل المؤسسات ضعيفة ولا تتماشى مع باقي المؤسسات العالمية المسيطرة التي تعتمد على هذه الوسائل بنسب كبيرة جدا ومتطورة.

الشكل رقم (2-19): يوضح ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة

لطبيعة العمل



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

المطلب الثالث: الأسئلة المتعلقة دور الاتصال الداخلي بإدارة الصراع

12- تحسس أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساعدك على الحد الجيد من الصراع

الجدول رقم (2-17): يوضح تحسس أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساعدك على الحد

الجيد من الصراع

النسبة بالمئة	العدد	تحسس أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساعدك على الحد الجيد من الصراع
22.50%	09	دائما
50.00%	20	أحيانا
27.50%	11	أبدا
100%	40	المجموع

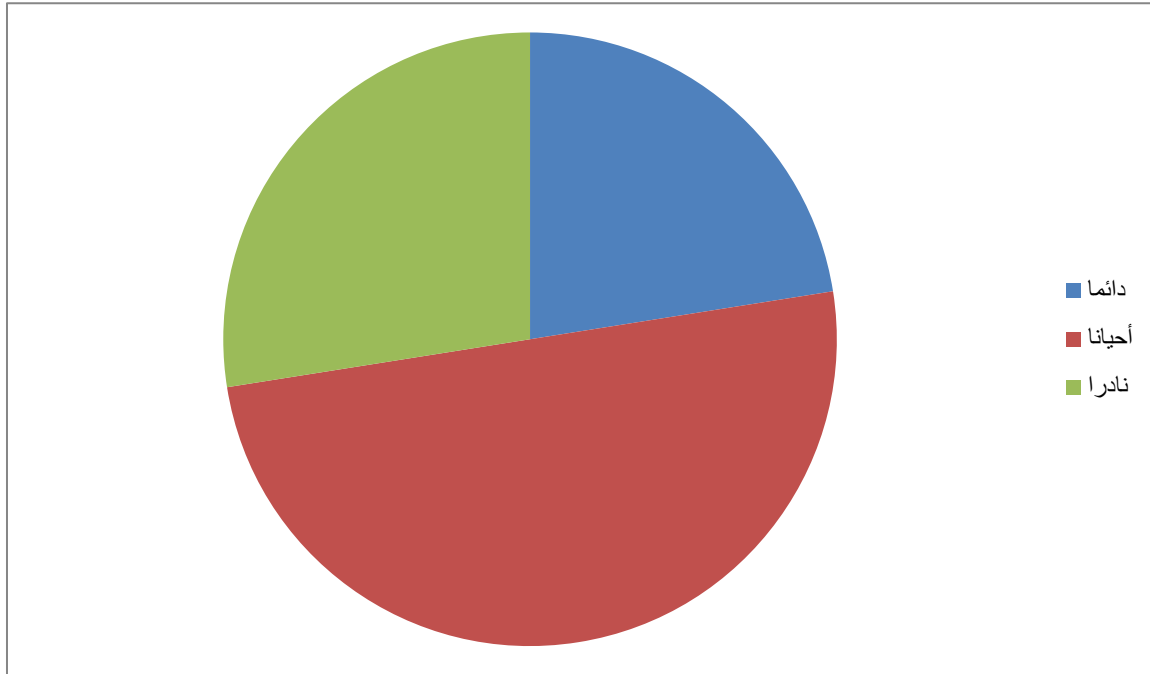
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين تحسس أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساعدك على الحد الجيد من الصراع ومن هذا وجدنا أن 50.00% أحيانا و 27.50% أبدا و 22.50% دائما.

- هنا وجدنا أن الاتصال الداخلي في المؤسسة لا يساعدك على الحد الجيد من الصراع نظرا للنسبة التي تحصلنا عليها 50.00% أحيانا و 27.50% أبدا وهي نسب لا تبشر براحة الموظف في مؤسسته.

- من هذا المنطلق نلمس أن الموظف أن يعطي كل ما لديه من اجل إنجاح المؤسسة وعمله أما نسبة 22.50% التي كانت دائما هي نسبة ضعيفة جدا لا تكون معيار للتقييم.

الشكل رقم (2-20): يوضح تحسس أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساعدك على الحد الجيد من الصراع



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

13- محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع

الجدول رقم (2-18): يوضح محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع

النسبة بالمئة	العدد	محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع
65.00 %	26	دائما
17.50 %	07	غالبا
12.50 %	05	أحيانا
00.00 %	00	نادرا
05.00 %	02	أبدا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الاستبيان

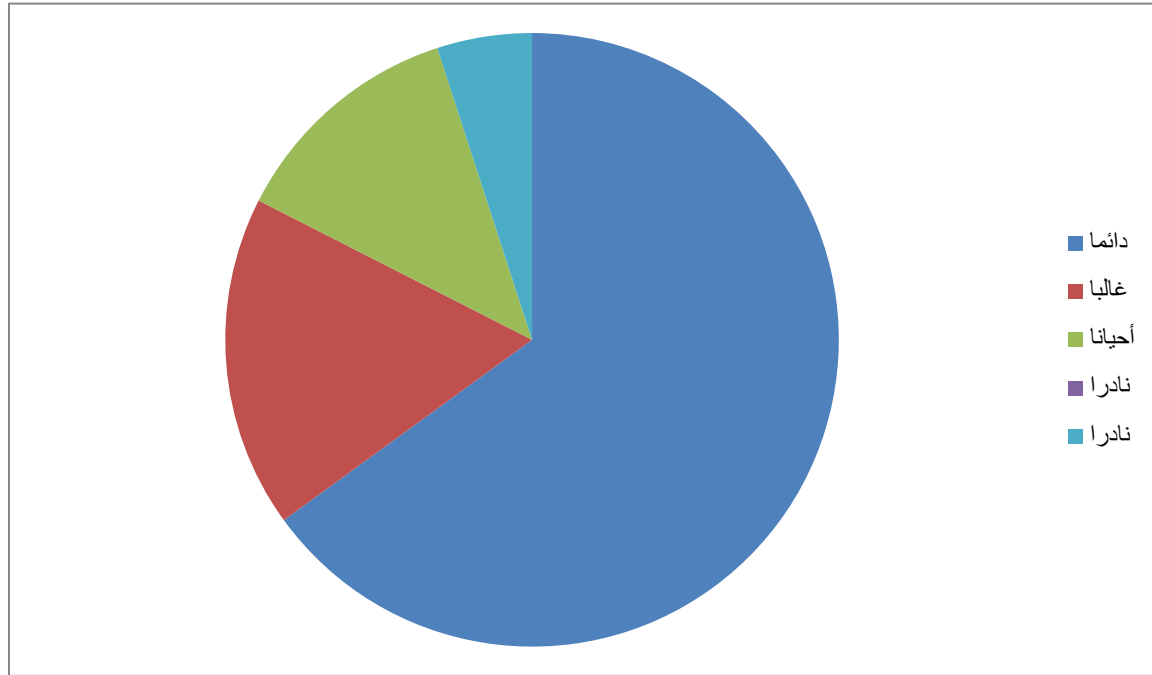
- من خلال الجدول السابق التي تطرق إلى محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع وجدنا ما يلي: 65.00 % دائما و 17.50 % غالبا و 12.50 % أحيانا و 00.05 % أبدا و 00.00 % نادرا.

- من خلال هذه المعطيات نجد أن الموظف داخل المؤسسة يبذل مجهود إضافي للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع وإلى نتيجة مرجوة من خلال النسبة 65.00 % دائما ، كما وجدنا نسبة 17.50 % غالبا ، التي كانت غالبا ما تحاول قدر

المستطاع كل واحد على مستواه كما وجدنا نسبة 12.50 % أحيانا وهذا راجع لنفسية الموظف بحد ذاته وفي الوصول إلى نتيجة جيدة أما نسبة 00.05 % نسبة ضعيفة بالمقارنة مما سبق ذكره .

- هنا يتبين أن الموظف يبذل مجهود إضافي داخل المؤسسة ويجاول جاهدا أن يفرض نفسه في عمله وكسب ثقة زملائه ومسؤوله.

الشكل رقم (2-21): يوضح محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

14- الحصول على ثناء في العمل بوسائل الإتصال الداخلية هل يؤثر ذلك على فاعليتك في القضاء على الصراع

الجدول رقم (2-19): يوضح الحصول على ثناء في العمل بوسائل الإتصال الداخلية هل يؤثر ذلك على فاعليتك في القضاء على الصراع

النسبة بالمئة	العدد	الحصول على ثناء في العمل بوسائل الإتصال الداخلية هل يؤثر ذلك على فاعليتك في القضاء على الصراع
55.00%	22	دائما
30.00%	12	أحيانا
15.00%	06	أبدا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي نص على الحصول على ثناء في العمل بوسائل الإتصال الداخلية هل يؤثر ذلك على فاعليتك في القضاء على الصراع وجدنا النسب التالية 55.00% دائما و 30.00% أحيانا و 15.00% أبدا النسبة المسيطرة كانت تؤمن بأن الحصول على ثناء في العمل لها تأثير كبير في الفاعلية في القضاء على الصراع من خلال نسبة 55.00% دائما.

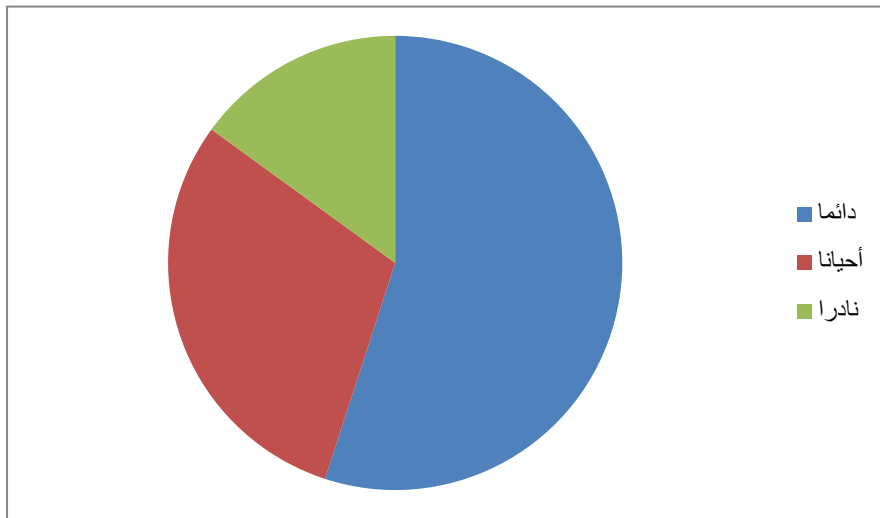
- الموظف حين يتحصل على ثناء في العمل يبذل مجهود إضافي ويؤثر عليه وعلى فاعليته في القضاء على الصراع إلى الأحسن أما نسبة 30.00% التي كانت أحيانا هناك فئة لا تتأثر بالثناء وتبقي في نفس النمط من العمل أما نسبة 00.15% التي كانت أبدا.

- فهذه مجموعة لا تحسب حساب للثناء ولها معيار معين في العمل تحافظ على نفس المسار في تفادي الصراع.

- استخلصنا أن للثناء دور فعال في تقدم المؤسسة وزيادة العمل وكسب ثقة الموظف و القضاء على الصراعات.

الشكل رقم (2-22): يوضح الحصول على ثناء في العمل بوسائل الإتصال الداخلية هل يؤثر

ذلك على فاعليتك في القضاء على الصراع



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

15- تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على القضاء على الصراع

الجدول رقم (2-20): يوضح تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على

القضاء على الصراع

النسبة بالمئة	العدد	تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على القضاء على الصراع
50.00 %	20	نعم
50.00 %	20	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

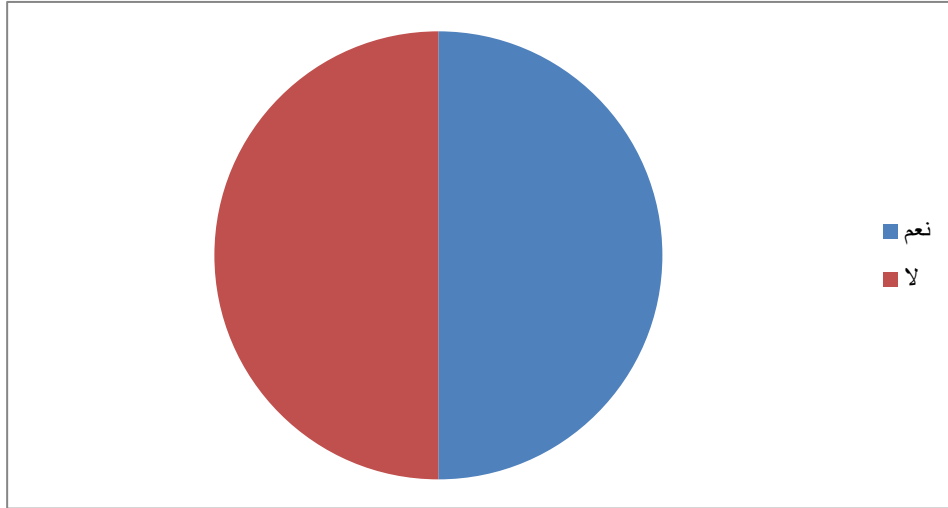
- من خلال الجدول السابق الذي يبين تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على القضاء على الصراع وجدنا 50.00 % نعم و 50.00 % لا.

- هناك من يأمل بأن العقوبات الجزاءات لها دور في مساره المهني كموظف ويخاف على منصبه من الضياع وهناك من لا يؤمن بأسلوب العقوبات ويرى نفسه إذا ارتكب غلط يغادر المؤسسة والبحث عن عمل آخر.

- من خلال الدراسة تبين أن أسلوب الجزاءات غير ثابت وهذا راجع لنفسية وتعامل الموظف، فهناك من يتأثر بها وهناك مثلا يتأثر بها و هي على العموم مفيدة للمؤسسة بحد ذاتها للحفاظ على سلامة وتقدم المؤسسة بدون صراعات.

الشكل رقم (2-23): يوضح تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على

القضاء على الصراع



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

16- تأثير مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في القضاء على الصراع

الجدول رقم (2-21): يوضح تأثير مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف

مسؤولك في القضاء على الصراع

النسبة بالمئة	العدد	تأثير مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في القضاء على الصراع
42.50%	17	دائما
25.00%	10	غالبا
10.00%	04	أحيانا
05.00%	02	نادرا
17.50%	07	أبدا
100%	40	المجموع

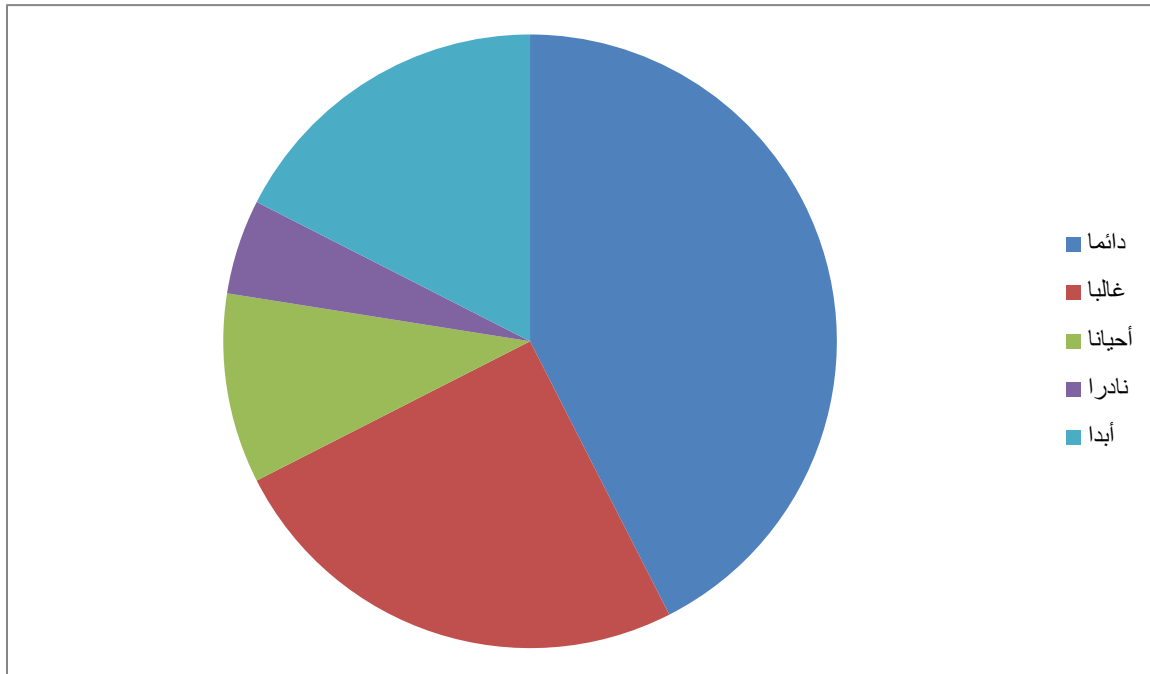
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يمثل مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول في القضاء على الصراع وجدنا النسب التالية : 42.50 % دائما و 25.00% غالبا و 17.50% أبدا و 10.00% أحيانا و 05.00% نادرا.

- من خلال هذه النسب نقول أن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول لها دور فعال في القضاء الجيد على الصراع في العمل وان المسؤول الذي يركز مع الموظف ويعطيه تعليمات له ثمار في المؤسسة أما نسبة 17.50% أبدا، يرى الموظف نفسه مراقب من طرف المسؤول وهذا يزعجه بالتعليمات والتوجيهات أما فئة 10.00% أحيانا ، فهو على حساب شخصية الموظف وروتيه في العمل وتقبله وعدم تقبله للتوجيهات والتعليمات أما نسبة 05.00% نادرا نسبة ضعيفة وهذه الفئة من الموظفين لا يحبون نصائح وتعليمات المسؤول.

الشكل رقم (2-24): يوضح تأثير مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف

مسؤولك في القضاء على الصراع



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

17- تحديد نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة للقضاء على الصراع

الجدول رقم (2-22): يوضح تحديد نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة

للقضاء على الصراع

النسبة بالمئة	العدد	تحديد نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة للقضاء على الصراع	
30.00%	12	اللقاء	الشفوية
25.00%	10	الهاتف	
10.00%	04	الإجتماع	
15.00%	06	الرسائل	الكتابية
12.50%	05	التقرير	
05.00%	02	المذكرات	
02.50%	01	البيان	
100 %	40	المجموع	

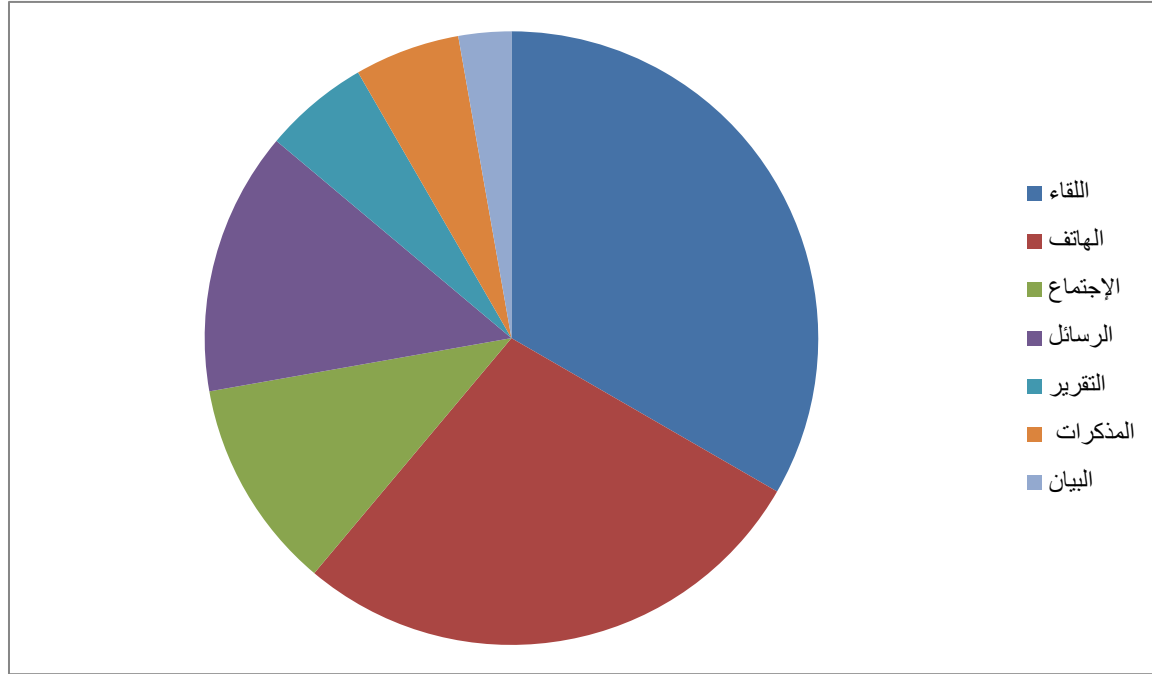
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يمثل تحديد نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة للقضاء على الصراع وجدنا النسب التالية : اللقاء 30.00 % ، الهاتف 25.00% ، الإجتماع 10.00 % ، الرسائل 15.00 % ، التقرير 12.50 % ، المذكرات 05.00 % ، البيان 02.50%.

- من خلال هذه النسب نقول أن نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة للقضاء على الصراع لها دور فعال في القضاء الجيد على الصراع في العمل و أن تحديد النوع الذي يتم به فك الصراع بين الموظف يعتمد على نوع الصراع بحد ذاته.

الشكل رقم (2-23): يوضح تحديد نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة

للقضاء على الصراع



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

18- تحديد أن الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع

الجدول رقم (2-24): يوضح تحديد أن الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع

النسبة بالمئة	العدد	تحديد أن الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع
72.50 %	29	نعم
27.50 %	11	لا
100 %	40	المجموع

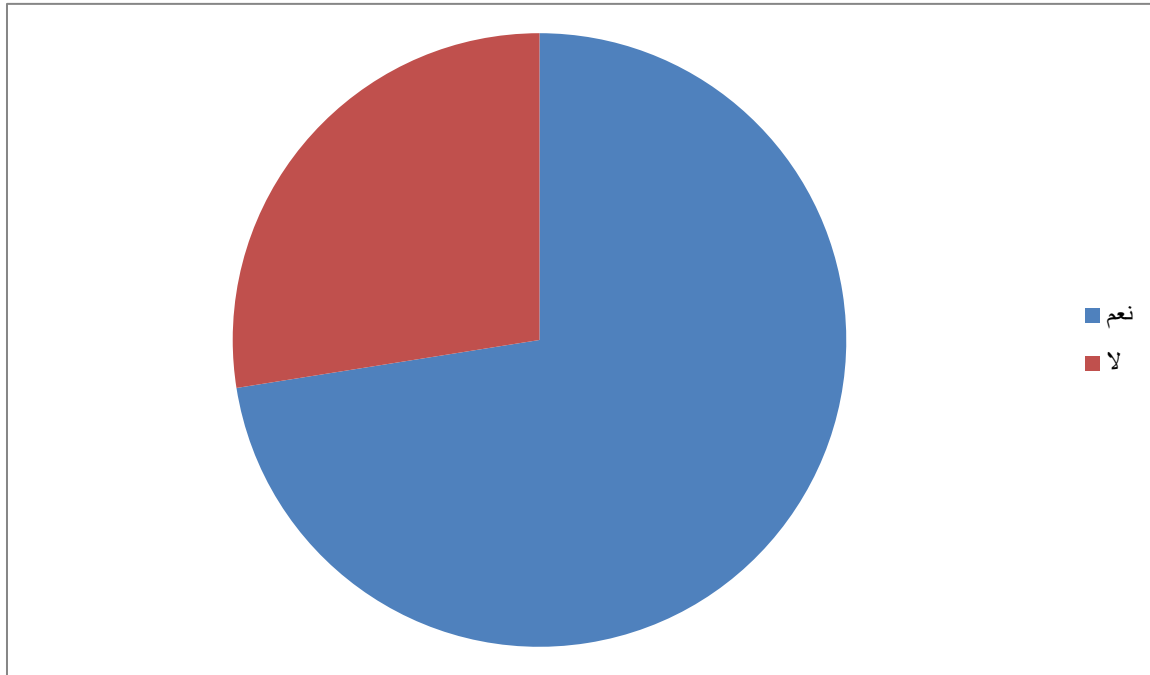
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين تحديد أن الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع وجدنا 72.50 % نعم و 27.50 % لا.

- هناك من يأمل بأن الإتصالات الداخلية ضرورية لها دور في القضاء على الصراع فمساره المهني كموظف ويخاف على منصبه من الضياع بالصراعات وهناك من لا يؤمن بذلك ويرى نفسه غير مهتم ببقائه أو رحيله.

- من خلال الدراسة تبين أن الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع وهذا راجع لنفسية وتعامل الموظف، فهناك من يتأثر بالإتصالات الداخلية لفك الصراع وهناك مثلاً يتأثر بها و هي على العموم مفيدة للمؤسسة بحد ذاتها للحفاظ على سلامة وتقدم المؤسسة بدون صراعات.

الشكل رقم (2-26): يوضح تحديد أن الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

19- تحديد أن الإتصالات الداخلية بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات

الجدول رقم (2-25): يوضح تحديد أن الإتصالات الداخلية بجهود إبداعية لحل كافة

الصراعات

النسبة بالمئة	العدد	تحديد أن الإتصالات الداخلية بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات
57.50 %	23	نعم
42.50 %	17	لا
100 %	40	المجموع

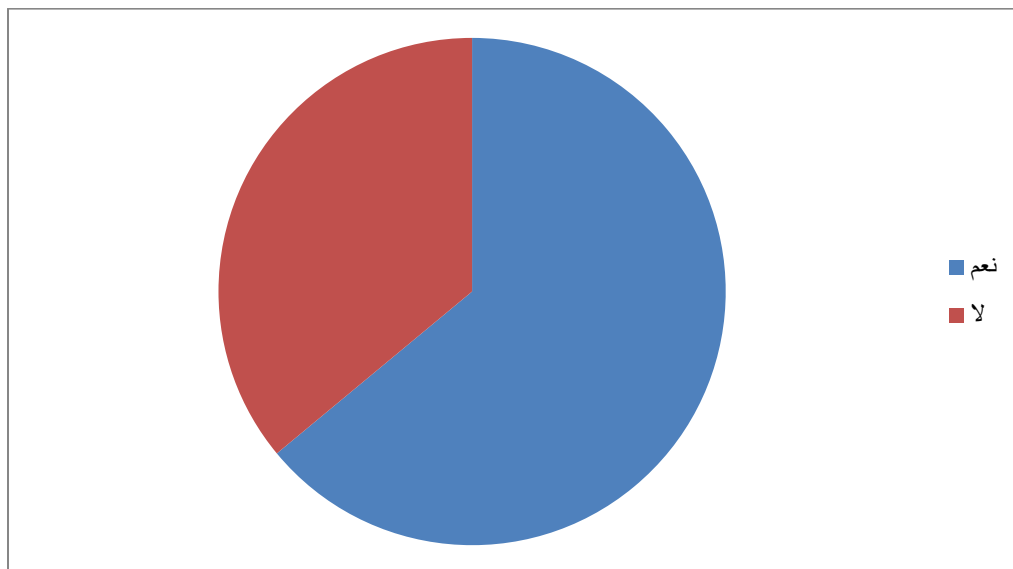
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين تح تحديد أن الإتصالات الداخلية بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات وجدنا 57.50 % نعم و 42.50 % لا.

- هناك من يؤكد بأن وسائل الإتصالات الداخلية تقوم بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات فهي كذلك لأنها تنقل المعلومات لفك الصراعات وهناك من لا يؤمن بذلك .

- من خلال الدراسة تبين أن الإتصالات الداخلية تقوم بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات و القضاء عليه وهذا راجع للموظف المجري للإتصال، فهناك من يبدع في حل الخلافات بالإتصالات الداخلية وهناك مثلا لا يبالي و ينقل المعلومات بحذافيرها دون إضافة إبداعات عليها.

الشكل رقم (2-27): يوضح تحديد أن الإتصالات الداخلية بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

20- يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع

الجدول رقم (2-26): يوضح هل يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع

النسبة بالمئة	العدد	يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع
87.50%	35	نعم
12.50%	05	لا
100%	40	المجموع

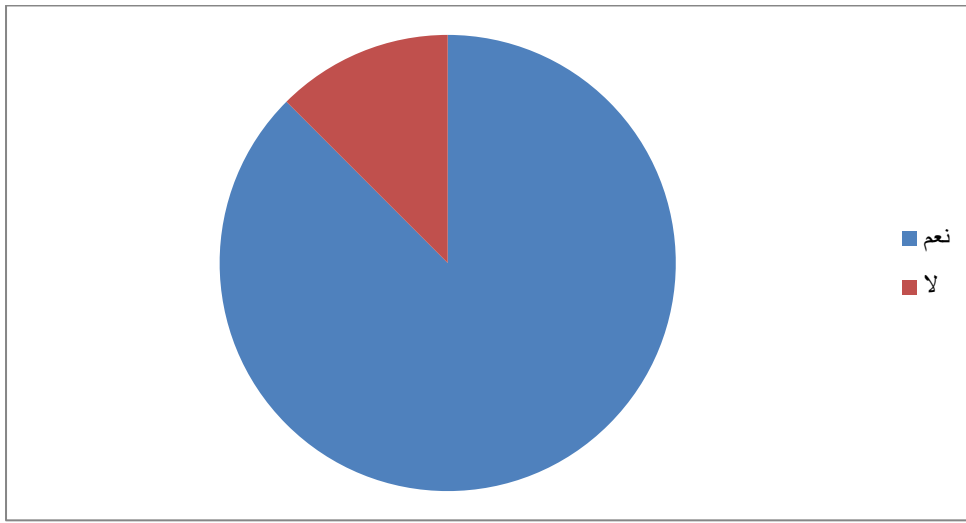
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين أنه يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع وجدنا 87.50% نعم و 12.50% لا.

- هناك من يؤكد بأنه يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع، نسبة قليلة من نفت وجود تدخل و تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع.

- من خلال الدراسة تبين أنه يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع و القضاء عليها وهذا راجع للمسؤولين بالمؤسسة و إهتمامهم بمختلف ما يواجه الموظفين أثناء أداء مهامهم.

الشكل رقم (2-28): يوضح يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

21- يحل الصراع داخل مؤسستك بتجنبه

الجدول رقم (2-27): يوضح يحل الصراع داخل مؤسستك بتجنبه

النسبة بالمئة	العدد	يحل الصراع داخل مؤسستك بتجنبه
05.00%	02	نعم
95.00%	38	لا
100%	40	المجموع

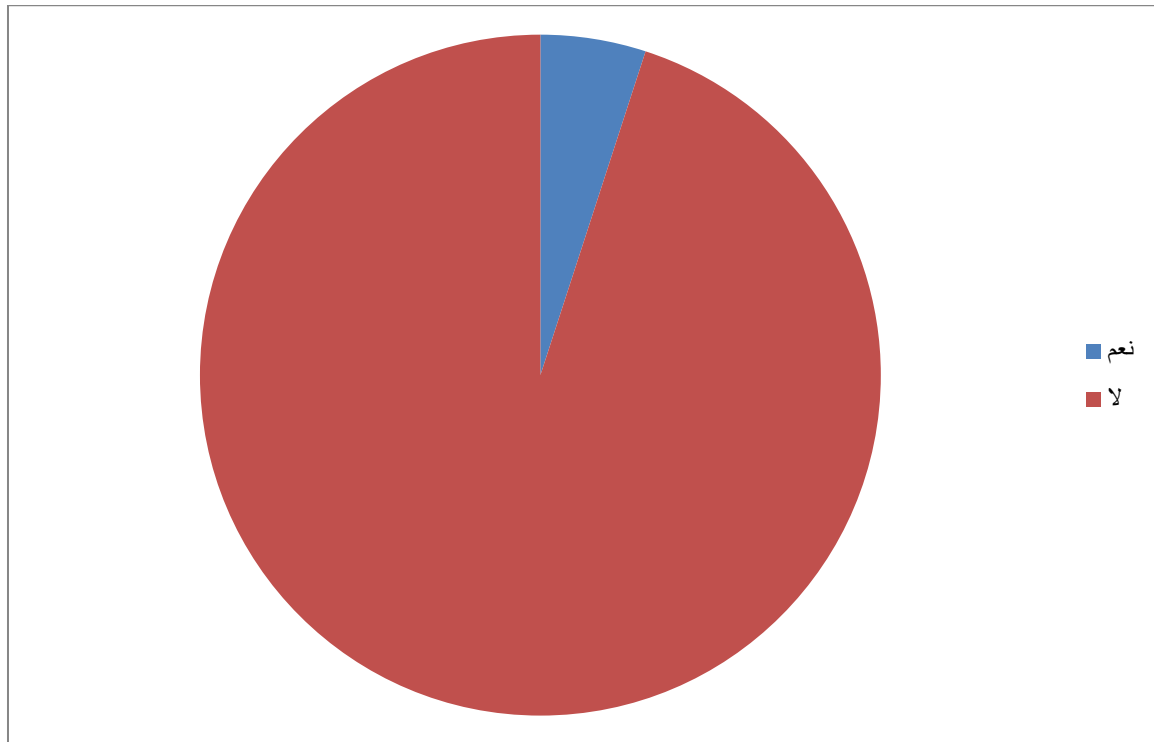
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الاستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين أنه يحل الصراع داخل مؤسستك بتجنبه وجدنا 05.00 % نعم و 95.00 % لا.

- هناك من ينفي أنه يحل الصراع داخل المؤسسة بتجنبه فقدرت نسبته بـ 95.00 % ، و نسبة قليلة من أيدت ذلك و تعد 05.00 %، فذلك راجع إلى شخصية الموظف بحد ذاته لبحث أسباب الصراع و حله.

- من خلال الدراسة تبين أنه يحل الصراع داخل المؤسسة بمواجهته و معرفة مجريات حدوثه لا تجنبه.

الشكل رقم (2-29): يوضح يحل الصراع داخل مؤسستك بتجنبه



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

22- يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية

الجدول رقم (2-28): يوضح يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال

وسائل الإتصال الداخلية

النسبة بالمئة	العدد	يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية
87.50 %	35	نعم
12.50 %	05	لا
100 %	40	المجموع

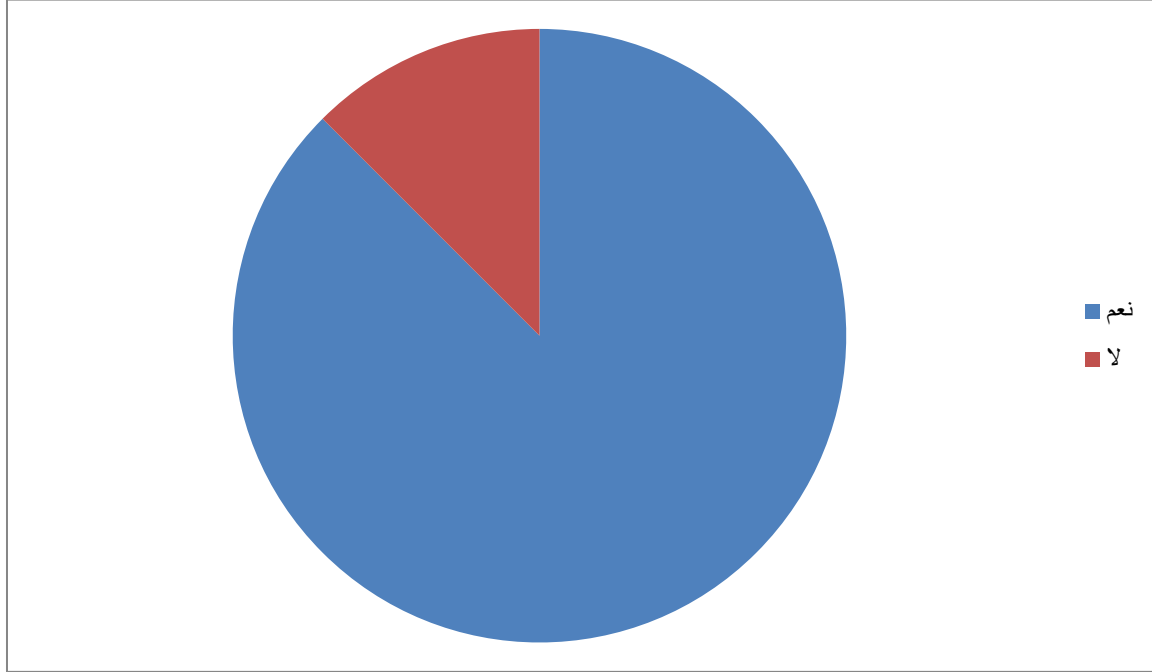
المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الإستبيان

- من خلال الجدول السابق الذي يبين أنه يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع وجدنا 87.50 % نعم و 12.50 % لا.

- هناك من يؤكد بأنه يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية ، نسبة قليلة من نفت وجود طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية ..

- من خلال الدراسة تبين أنه يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية لبحث أسباب الصراع و القضاء عليه وهذا راجع للمسؤولين بالمؤسسة و إهتمامهم بمختلف ما يواجهه الموظفين أثناء أداء مهامهم.

الشكل رقم (2-30): يوضح يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية



المصدر: من إعداد المتربص بالإعتماد على نتائج الجدول

خلاصة الفصل:

تعتبر دراسة موضوع الاتصال الداخلي والصراع بالمؤسسة، ذو أهمية بالغة وهذا ما جاء في هذا الفصل، فقد كشفت الدراسة الحالية المعنونة بدور الإتصال الداخلي الفعال لإدارة الصراع، حيث باتت الصراعات في المؤسسات المختلفة العامل في دنيا الأعمال أمراً محتوماً لا مفر منه ولم يعد بمقدور المؤسسات منع نشوء الصراعات التي تحدث بين الأفراد ومجاميع العمل والاقسام داخل المؤسسة واصبح لزاماً على إدارات المؤسسات القبول بحتمية تلك الصراعات وحسن إدارتها للإستفادة مما تحمله بعض تلك الصراعات من ايجابيات ومحاولة تجنب ما تحمله بعض تلك الصراعات من سلبيات على أداء وفاعلية المؤسسة. هذا ويعد التعاون والتنسيق بين الافراد ومجاميع العمل والأقسام داخل المؤسسة أمراً مطلوباً ولا بد منه، تسعى المؤسسات الى تحقيقه مع ذلك تنشأ الصراعات بين تلك الاطراف بسبب ندرة الموارد ، والتداخل بالمهام ، وتباين الأهداف وبالتالي يسعى كل طرف من تلك الاطراف الى تحقيق أهدافه الخاصة به مما يتسبب في عرقلة و إعاقه أطراف أخرى من تحقيق أهدافها الخاصة بها فينشأ الصراع، والصراعات في المؤسسات أما صراعات وظيفية والتي لها تأثيرات إيجابية يمكن أن تكون ذات قوة تحفيز للأفراد ومجموعات العمل والاقسام في المنظمة إذا ما أحسنت إدارة تلك الصراعات ، أما الصراعات الأخرى فهي الصراعات الغير وظيفية والتي ليا تأثيرات سلبية وضارة على أداء وفاعلية المؤسسة وتسبب في تعطيل عملية صنع القرارات في المؤسسة وفي إضاعة الوقت والموارد.

خاتمة

خاتمة

يؤدي الاتصال الداخلي دورا جديا مهم داخل المؤسسات الإدارية من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العاملين مما يؤدي إلى القضاء على الصراعات في أدهم من أجل المصلحة العامة و هذا لتحقيق نجاح المؤسسة، فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة مهما كان نوعه أو نمطه ضمان لتقديم أداء جيد من طرف موظفين مما يساهم في إشراكهم وتحسيسهم بانتماء لها هذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها وبعد الدراسة التي قمت بها اتضح لي الاتصال الداخلي له دور كبير و فعال في الحد من الصراعات بمختلف أنواعها، بين العاملين وان مؤسسة الدراسة تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو ضمان السير الحسن لها و الاتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين سواء كانت وسائل شفوية مثل (الاجتماعات - الندوات اللقاءات... الخ) أو الوسائل كتابية مثل (التقارير- الإعلانات الحائطية - المذكرات... الخ) وسائل الكترونية نذكر منها على سبيل المثال (الانترنت- البريد الإلكتروني- ومواقع التواصل الاجتماعي... الخ)، بينما اشتمل الجانب التطبيقي للدراسة علي فصل واحد تناولنا فيه تحليل وتفسير إجابات المبحوثين حول محور الاستمارة التي تضمنت البيانات الشخصية في المحور الأول تضمن طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة والمحور الثاني كان بعنوان وسائل الاتصال الداخلي المحور الثالث تضمن دور الاتصال الداخلي بإدارة الصراع.

أولا: النتائج العامة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلت لمجموعة من النتائج حيث من خلال الجداول نستنتج أن الاتصال الداخلي يعتبر أسلوبا ضروريا بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وبالنسبة لـ:

المحور الثاني: الاتصال الداخلي

01- طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

- معظم الموظفين يتصلون مع المسؤول بصفة دائمة لطرح انشغالات الموظفين وإصدار الأوامر
- أكد الباحثين على وجود حرية انتقال المعلومات داخل الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR بنسبة عالية.
- معظم المعلومات مصدرها المسؤول المباشر.
- نادرا ما يجد الموظفون صعوبة الاتصال داخل المؤسسة.

02- وسائل الاتصال الداخلي:

- أكثر وسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة في الوسائل الاتصالية الشفوية.
- من بين وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة هو الاتصال الهاتفي واللقاءات.
- من بين وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة في الرسائل الإدارية.
- أحيانا ما يعتمد الموظفون على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات.
- معظم الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عمل الموظف.

03- دور الاتصال الداخلي بإدارة الصراع:

- يساعد جو العمل في المؤسسة على تقييم الحد من الصراعات وذلك بنسبة عالية.
- يعمل الموظفون على بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن و إلى النتيجة المرجوة بدون صراعات.
- بلغت نسبة التأثير في العقوبات على الحد من الصراع بنسبة معتبرة و نسبة عدم التأثير دون ذلك و هذا راجع لمبدأ عمل كل موظف.

- معظم التوجيهات المقدمة من المسئول تساعد على تقديم القضاء على الصراعات بين الموظفين.

ثانيا: الاقتراحات و التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نورد جملة من الاقتراحات و هي كالتالي :

- 01- ضرورة الاهتمام الجاد بميدان الاتصال داخل المؤسسة .
- 02- ضرورة الاهتمام بموضوع الصراع بالمؤسسة .
- 03- التأكيد على أهمية العلاقات و التفاعلات الاجتماعية داخل النسق الإداري .
- 04- العمل على تطوير أساليب الاتصال .
- 05- وضع استراتيجيات للتعامل مع مختلف الصراعات .

ثالثا: مجالات الدراسة

و في الأخير نقترح توسيع البحث إلى مجالات أخرى أوسع من مجالات هذه الدراسة و ذلك من خلال:

- 01- توسيع الدراسة لتشمل أكثر من إدارة أو مؤسسة .
- 02- استمرار البحث في موضوع الصراع و ربطه بمتغيرات أخرى.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المؤلفات والكتب العامة والخاصة

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا ، الإدارة العامة ، ط 1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و الطباعة، الإسكندرية ، مصر، 1993.
2. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل، لسان العرب ، ب ط، دار الكتب الجامعية، 2003.
3. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات- ، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002.
4. أحمد محمد عليق و آخرون ، وسائل الإتصال و الخدمة الإجتماعية ، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 2004.
5. إسماعيل علي سعد ، الإتصال و الرأي العام ، ط 1، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 .
6. أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين ، ط 1، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر ، 2001.
7. ثامر البكري ، الإتصالات التسويقية و الترويج ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان ، 2006،
8. حسين حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، ب ط، دارحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004.
9. خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 .
10. ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
11. رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
12. رفاعي محمد و بسيوني ، اسماعيل عمي ، إدارة السموك في المنظمات كتاب مترجم، دار المريخ للنشر، الطبعة الإنكليزية، 2009.
13. زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، ط1، دار الميسري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2001.
14. سنان الموسي ، الإدارة المعاصرة، الأصول و التطبيقات، ط 1 ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2004.

15. شماع خميل حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، ط5، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 20047.
16. عامري الغالي ، صالح ميدي ، طاهر محسن، الإدارة والاعمال، ط1، دار وائل لمنشر ، عمان ، الأردن، 2008.
17. عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة و التنظيم، العمليات-المفاهيم-الوظائف ، ط1، دون دار النشر، 2001.
18. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، ط1، مكتبة الأجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1976.
19. علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل ، الإنصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006.
20. عمر الشريف، أسامة عبد العليم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
21. فاروق فليه، عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
22. محمد إسماعيل قباري ، علم الإجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الإقتصادية ، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر ،دون سنة نشر.
23. محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، المكتبة الوطنية، عمان ، 1993.
24. محمد قاسم القريوتي ، الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق ، ط1، عالم الكتب، مصر الجديدة ، مصر، 1985.
25. محمد منير الحجاب، سحر محمد وهي ، المداخل الاساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي ، ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008.
26. محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر ، 2004.
27. محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ب ط، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
28. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2005.

29. محمود عودة ، أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي ، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1971 .
30. محمود فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، ط 1 ، عالم الكتب ، القاهرة، مصر، 1969.
31. مصطفى حجازي ، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط 1، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1982.
32. معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
33. منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.
34. هناء حافظ البدوي ، الإتصال بين النظرية و التطبيق المكتب الجامعي الحديث ، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2003 .

ثانيا: المجالات

1. سوزان المهدي، وهيبه حسام، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، العدد 24، الجزء 04، 2000.
2. شاكرا الحشالي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفعالية الادارة وحدة وايجابية الصراع : دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07 ، العدد 01، 2004.

ثالثا: المدكرات الجامعية

1. منيرة العتيبي، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض تصور مقترح، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، غير منشورة، 2007/2006.

رابعا: المراجع بالأجنبية

1. P. Robbins, Stephen & Decenzo , David A, Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, 2004 ، urth Edition.
 2. Daft, Richard L., Management, 2003 ,Sixth Edition, p 625.
 3. Francis vanoye : Expression Communication .opcit.
 4. Jones, Gareth R., Organizational Theory: Text and Cases, Third Edition ، 2001.
 5. Pierre lovert : Gestion des ressources Humaines, collection festion éditions everolles university,1991.
- Warren R. Plunkett , Raymond F .Attner , Qemmy S. Allen , Management : Meeting and Exceeding Customer Expectations, 2001.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر و عرفان
II	الإهداء
III	ملخص
IV	قائمة المختصرات
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي و إدارة الصراع	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي و إدارة الصراع
7	المطلب الأول: مفاهيم حول الإتصال الداخلي
7	الفرع الأول: مفهوم الإتصال الداخلي و أهميته
7	أولاً: مفهوم الإتصال الداخلي
8	ثانياً: أهمية الإتصال الداخلي
10	الفرع الثاني: أنواع و أهداف الإتصال الداخلي و أساليبه و وسائله
10	أولاً: أنواع الإتصال الداخلي
14	ثانياً: أهداف و أساليب و وسائل الإتصال الداخلي
18	الفرع الثالث: عناصر الإتصال الداخلي و معوقاته و طرق تحسينه
18	أولاً: عناصر الإتصال الداخلي
21	ثانياً: معوقات الإتصال الداخلي و طرق تحسينه
24	المطلب الثاني: ماهية إدارة الصراع
25	الفرع الأول: مفهوم الصراع و خصائصه

25	أولاً: مفهوم الصراع
26	ثانياً: خصائص الصراع
27	الفرع الثاني: أنواع و مسببات الصراع
27	أولاً: أنواع الصراع
29	ثانياً: مسببات الصراع
30	الفرع الثالث: مراحل و مستويات الصراع
30	أولاً: مراحل الصراع
31	المطلب الثالث: علاقة الإتصال بتشخيص الصراع
31	الفرع الأول: دور الإتصال في تشخيص الصراع
34	الفرع الثاني: تقنيات إدارة الصراع
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للإتصال الداخلي و إدارة الصراع
36	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
36	الفرع الأول الدراسات السابقة باللغة العربية
40	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
43	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:
43	الفرع الأول: المقارنة مع الدراسات العربية
46	الفرع الثاني: المقارنة مع الدراسات الأجنبية
47	الفرع الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة
48	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين LA CAAR	
50	تمهيد:
51	المبحث الأول: لمحة عن الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR
51	المطلب الأول: تعريف الوكالة و نشأتها
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين
57	المبحث الثاني: تحليل الجداول و النتائج العامة
57	المطلب الأول: معلومات الشخصية
63	المطلب الثاني: الأسئلة المتعلقة بالاتصال الداخلي

63	أولاً: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة
71	ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي
94	خلاصة الفصل
97	الخاتمة
101	قائمة المراجع
105	الفهرس
108	الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : إقتصاد و تسيير المؤسسات

الموضوع: استبيان

السادة موظفي المؤسسة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد :

في صدد انجاز دراسة بعنوان: دور الإتصال الداخلي في إدارة الصراع، دراسة حالة بشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين **LA CAAR** غرداية. (من وجهة نظر موظفي القطاع).

أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف إعتماها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية/جامعة غرداية. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وستكون دقة إجاباتك ومساهمتم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية تقبلوا خالص الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالب: بن طرفة محمد

إشراف الأستاذ (ة): بهاز الجيلالي

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: معلومات الشخصية

فضلا: ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى 45 سنة أكبر كم 45 سنة 60 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- الأقدمية في العمل: أقل من: 05 سنوات 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة
- الصفة: دائم متعاقد

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالاتصال الداخلي

الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعتبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل

(في المؤسسة التي تعمل بها) .

أولا: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة

- 01- هل يتة التواصل بينك و بين مسؤوليك بالاتصالات الداخلية ؟
 دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا
- 02- هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟
 دائما أحيانا أبدا
- 03- هل تصل المعلومة في الوقت المناسب ؟
 دائما أحيانا أبدا
- 04- هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟
 المسؤول المباشر الزملاء في العمل الإعلانات في المؤسسة
- أخرى اذكرها.....

05- هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟

دائما أحيانا نادرا

06- هل تساهم وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي؟

كثيرا قليلا لم تحسن

ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي

07- ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في مؤسستك؟

الشفوية الكتابية الالكترونية

08- ماهي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك؟

اللقاءات الندوات المؤتمرات الاجتماعات الاتصال الهاتفي
- أخرى اذكرها.....

09- ماهية وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك؟

مذكرات داخلية تقارير رسمية رسائل إدارية إعلانات حائطية
- أخرى اذكرها.....

10- هل تعتمد على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك؟

دائما أحيانا نادرا

11- هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة دور الاتصال الداخلي بإدارة الصراع

12- هل تحس بأن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساعدك على الحد الجيد من الصراع؟

دائما أحيانا أبدا

13- هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن بدون صراع؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

14- عندما تتحصل على ثناء في العمل بوسائل الإتصال الداخلية هل يؤثر ذلك على فاعليتك في

القضاء على الصراع؟

- دائما أحيانا أبدا
- 15- هل يؤثر أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على القضاء على الصراع ؟
نعم لا
- 16- هل تساعدك التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في القضاء على الصراع ؟
دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا
- 17- ماهي نوعية الإتصالات الداخلية التي تتلقاها داخل الإدارة للقضاء على الصراع ؟
- 01- الشفوية:
اللقاء الهاتف الإجتماع
- 02- الكتابية:
الرسائل التقرير المذكرات البيان
- 18- هل الإتصالات الداخلية ضرورية في القضاء على الصراع ؟
نعم لا
- 19- هل تقوم الإتصالات الداخلية بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات ؟
نعم لا
- 20- هل يتم تنظيم الاجتماعات مع الأطراف لبحث أسباب الصراع ؟
نعم لا
- 21- يحل الصراع داخل مؤسستك بتجنبه ؟
نعم لا
- 22- يتم إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة من خلال وسائل الإتصال الداخلية ؟
نعم لا

شكرا على حسن تعاونك

