



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في

علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي

1945 – قالمة –

تحت إشراف الدكتور:

بومدين بلكبير

من إعداد:

● دباب نسرين

● صوشي زينة

السنة الجامعية: 2023/2022

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم النبيين وعلى اله وصحبه
ومن تابعهم بإحسان الى يوم الدين.... أما بعد فالحمد والشكر أولاً وقبل كل شيء لله عز
وجل، رب العالمين الذي يسر لنا دربنا وأنار لنا طريقنا وساعدنا في إعداد هذه المذكرة
المتواضعة.

كما نتوجه باسمي آيات الشكر والتقدير الجميل الى الأستاذ الدكتور "بلكبير بومدين" الذي
تفضل بالإشراف على هذه المذكرة والذي لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته وتفانيه في
تقديم العون والمساعدة.

كما أتوجه بالشكر المسبق الى أعضاء لجنة المناقشة، كذلك نتقدم بالشكر الجزيل الى
الأساتذة الكرام على نصائحهم وتوجيهاتهم القيمة كما لا ننسا موظفين الكلية وكل من
ساعدنا من قريب ومن بعيد في انجاز هذا العمل سائلين الله عز وجل أن يجزيهم عنا خير
جزاء.

شكرًا جميلًا

الإهداء

الى من كلله الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار، الى من أحمل اسمه بكل فخر والدي العزيز
الى مصدر قوتي وثقتي، الى ملاكي في الحياة الى منبع الحنان أُمي الغالية
الى النجوم المتألقة في السماء اخواتي الأحباء
الى أستاذي الكريم كل التبريل والتوقير الذي لم يخل علينا بالمعلومات وتقديم المساعدة "بلكبير بومدين"
الى رفيق دربي زوجي الغالي أهديك هذا البحث تعبيراً عن دعمك المستمر...الى من كان الأول دائماً في تشجيعي ومساندتي
الى رفيقات دربي صديقاتي الحبيبات: منال، بثينة، سناء، رعدة، ايناس..... ومن نعم الله الجميلة وألطف ما مر علي صديقتي نسرين
أداما الله صداقتنا وحفظك.

زينة.....

الإهداء

وأخـر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين

عظم المراء فخان الطريق جاءت لذة الوصول..... لتحمي مشقة السنين تم بفضل الله تخرجي

الى سكان قلبي.....

-الى ملاكي في الحياة...الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي الى أمي ..
- بعد فضل الله ما انا فيه يعود الى اعظم رجل في الكون (ابي)، الرجل الذي سعى طول حياته لتكون في افضل حال.

-الى ضلعي الثابت الذي لا يميل الى اختي نجلاء...

-الى سندي و تكائي في الحياة الى اخي بدر الدين....

-الى صغيرة البيت وفرحته الى اختي ميسون....

-الى الذي علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم و المعرفة الى الذي لم ييخل على بأي شيء الى عمي يزيد....

-الى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة الى أصحاب الفضل العظيم صديقات النجاح الى من وقفوا بجاني كلما اوشكت ان افشل الى صديقتي "رغدة" ، صديقتي "ريان"، صديقتي "شريفة".

-الى رفيق الدرب وصديق الأيام جميعها بجلوها ومرها الى من كان الأول دائما في تشجيعي "يونس"

-الى القرييين من القلب والداعمين والمساندين في السراء و الضراء الى صديقاتي: زينة، سناء، بثينة، دلال، لبنى.

من نعم الله الجميلة والطف مامر بي عائلتي "عائلة دباب" و عائلة "بوزيدي" الحمد لله على وجودهم ومحبتهم
ادمم الله لي اجمل عائلة.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي و إدارة الصراع التنظيمي ومعرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قلمة- و محاولة التعرف على أهمية الاتصال الداخلي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي. وللإجابة على اشكالية الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي, والمنهج الاحصائي, لتحليل إستمارة الدراسة التي تم توزيعها على عينة مستهدفة مكونة من 174 منهم 114 استاذ و 60 موظف, مستعنين في ذلك ببرنامح الحزمة الاحصائية .spss20 توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تبين أن هناك تأثير بين الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير, حيث وجدنا أن كل أبعاد الاتصال الداخلي لها تأثير معنوي على إدارة الصراع التنظيمي. وعليه, توصي الدراسة بضرورة تطوير مهارات الاتصال الداخلي و إنشاء قنوات اتصال فعالة وتعزيز الثقة والتعاون بالكلية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي, إدارة الصراع التنظيمي, كلية الاقتصاد وعلوم التسيير.

Summary of the study :

The aim of this study was to provide a theoretical framework that defines the various concepts related to internal communication and organizational conflict management, and to determine the extent to which internal communication influences conflict management at the Faculty of Economics and Management Sciences at 8 May 1945 University in Guelma. The study also sought to understand the importance of internal communication and its role in conflict management.

To address the research problem, the study relied on a descriptive, analytical, and statistical methodology. A questionnaire was distributed to a targeted sample consisting of 174 individuals, including 114 professors and 60 employees. The statistical package SPSS20 was used to analyze the data. The study found results indicating a significant impact of internal communication on conflict management at the Faculty of Economics and Management Sciences. It was found that all dimensions of internal communication have a significant influence on conflict management.

Therefore, the study recommends the need to develop internal communication skills, establish effective communication channels, and enhance trust and cooperation within the faculty.

Keywords: Internal communication, organizational conflict management, Faculty of Economics and Management Sciences

Résumé de l'étude

L'objectif de cette étude est de fournir un cadre conceptuel qui définit les différentes notions liées à la communication interne et à la gestion des conflits organisationnels, et de déterminer l'impact de la communication interne sur la gestion des conflits organisationnels à la Faculté d'Économie et de Gestion de l'Université du 8 Mai 1945 - Guelma - et de comprendre l'importance de la communication interne et son rôle dans la gestion des conflits organisationnels. Pour répondre à la problématique de l'étude, des méthodes descriptives, analytiques et statistiques ont été utilisées, notamment l'analyse des questionnaires distribués à un échantillon cible composé de 174 participants, dont 114 enseignants et 60 employés, en utilisant le logiciel statistique SPSS20. Cette étude a révélé des résultats indiquant qu'il existe une relation entre la communication interne et la gestion des conflits organisationnels à la Faculté d'Économie et de Gestion. Nous avons constaté que toutes les dimensions de la communication interne ont un impact significatif sur la gestion des conflits organisationnels. Par conséquent, l'étude recommande la nécessité de développer les compétences en communication interne, d'établir des canaux de communication efficaces et de renforcer la confiance et la collaboration au sein de la faculté.

Mots-clés : communication interne, gestion des conflits organisationnels, Faculté d'Économie et de Gestion.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وعرقان
-	الإهداءات
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
ب-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاتصال الداخلي	
9	تمهيد
17-10	المبحث الأول: ماهية الاتصال
10	المطلب الأول: تعريف الاتصال
11	المطلب الثاني: أهمية الاتصال
12	المطلب الثالث: أهداف الاتصال
17-13	المطلب الرابع: عناصر وأنواع الاتصال
26-17	المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي
19-17	المطلب الأول: تعريف الاتصال وخصائصه
22-20	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي
25-22	المطلب الثالث: وظائف ووسائل الاتصال الداخلي
26-25	المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي	
29	تمهيد
39-30	المبحث الأول: مدخل الى الصراع التنظيمي

33-30	المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وخصائصه
34-33	المطلب الثاني: تطور مفهوم الصراع التنظيمي
37-36	المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي
39-37	المطلب الرابع: مستويات ومظاهر الصراع
46-39	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
41-39	المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
42-41	المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي
45-43	المطلب الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
46-45	المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
55-50	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول: تعريف كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945-قائمة-
51	المطلب الثاني: مهام الكلية
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية
55-53	المطلب الرابع: دراسات سابقة
99-56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
57-56	المطلب الأول: منهجية الدراسة
64-57	المطلب الثاني: أدوات وخطوات الدراسة
80-64	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
99-81	المطلب الرابع: اختبار نتائج وصحة الفرضيات
100	خلاصة الفصل
-102	خاتمة عامة
104	
-112	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	الإستثمارات الموزعة والمسترجعة	01
58	مقياس ليكارت الحماسي	02
58	اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الحماسي	03
59	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد أنواع الاتصال	04
60	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد نظام الاتصال	05
61-60	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد وسائل الاتصال	06
61	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد مهارات وسائل الاتصال	07
63-62	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني	08
63	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	09
64	معامل ألفا كرونباخ ثبات محاور الدراسة	10
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
66	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
67	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	14
68	توزيع عينة الدراسة وفق المنصب المهني	15
70-69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات بعد أنواع الاتصال	16
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات نظام الاتصال	17
74-73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات وسائل الاتصال الداخلي	18
75	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات مهارات	19

	الاتصال	
77-76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني	20
80	نتائج اختبار كولموقوروف سيمر نوف	21
82	معاملات نموذج العلاقات التأثيرية الخاصة بالفرضية الأولى	22
83	معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الفرعية الأولى	23
83	معامل الارتباط والتفسير R للعلاقات التأثيرية الخاص بالفرضية الفرعية الأولى	24
84	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الثانية	25
85	معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية	26
85	معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الفرعية الثانية	27
86	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة	28
87	معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	29
88	معامل الارتباط والتفسير R للعلاقات التأثيرية الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	30
88	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرابعة	31
89	معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الرابعة	32
90	معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الرابعة	33
90	معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الرئيسية	34
91	اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الجنس	35
92	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير الجنس	36
93	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير السن	37
94	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المستوى التعليمي	38
94	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	39
95	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الأقدمية	40
96	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	41
97	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المنصب المهني	42
97	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير المنصب المهني	43

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	عناصر الاتصال	01
32	مفهوم الصراع	02
35	تطور مفهوم الصراع	03
42	مراحل إدارة الصراع	04
52	الهيكل التنظيمي للكلية	05
57	نموذج الدراسة	06
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
66	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
68	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	10
69	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	11

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لقد شهد النظام الحالي عدة تغيرات وتطورات في جميع المجالات وبالخصوص في المجال الإداري، مما جعل المنظمات بمختلف تخصصاتها تسعى إلى البحث عن خطط التي تمكنها من مواجهة جميع التحديات. ولعل الإهتمام بالاتصال الداخلي هو أحد هذه الاستراتيجيات حيث أصبح يحظى بالاهتمام من قبل الباحثين والمتخصصين وحتى المسيرين داخل المنظمة نظرا لأهميته ومساهمته الإيجابية في تحقيق أهدافها.

لذا يعد الاتصال أساس التواصل وأحد أهم المتطلبات التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة سواء إنتاجية، خدمية أو اقتصادية، حيث يرى أغلب الإداريين أن عملية الاتصال هي الأساس في تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام وأنشطة المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، أي بمعنى أن الاتصال الداخلي ضروري في تسيير وتنظيم العلاقات بين العاملين وخلق شعور الرضى لديهم. حيث يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم وتفادي حدوث الصراعات.

إن الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية تحدث داخل التنظيم حيث تعد من الظواهر السلوكية المعقدة التي لا يمكن إهمالها مما يجعل المنظمة تصب جل إهتماماتها عليها من خلال قدرتها على التعامل معها، لأن الصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته إنما الخطر يكمن في سوء إدارته. فإذا لم يتم إختيار الأسلوب المناسب لإدارة مختلف الصراعات، فأنها ستستنزف جهد الإدارة ووقتها وأموالها، بدلا من الإستفادة من نواحي الصراع الإيجابية.

اولا: إشكالية الدراسة:

يعد العنصر البشري أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه، فالمنظمات لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات في شتى أجزاء المنظمة، لذلك يعد الاتصال التنظيمي من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى المنظمة، حيث يعمل على إقامة

علاقات إنسانية بين الأفراد العاملين فيها وتنمية روح التعاون بينهم وتغيير توجهاتهم ودوافعهم وتحقيق الرضا لديهم وتقبلهم لأهداف وسياسات المنظمة لذا وجب الإهتمام بالاتصال داخل المنظمة باعتباره العملية الأساسية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، فإذا كانت العملية الاتصالية جيدة فأنها تساعد بشكل كبير على أداء الأعمال بطريقة أفضل، ويزيد من الرضا لدى الموظفين داخل المنظمة، أما إذا كانت العملية الاتصالية في المؤسسة غير جيدة فقد تؤدي إلى الإختلاف والتعارض مع الأهداف المرغوبة مما ينتج عن ذلك صراعات بين



العاملين والمسؤولين وهذا ما يخلق نوع من عدم الإستقرار ويفتح مجال للصراع داخل المنظمة. لذا أصبح من الضروري على إدارة المنظمة الإعتراف به باعتباره أمرا واردا وطبيعيا في حياة المنظمات. ومنه يستلزم على المنظمات القضاء عليه بأي وسيلة أو إبقائه في إطاره المرغوب بهدف التخفيف من تأثيراته وهذا ما يعرف بإدارة الصراع التنظيمي التي تعرف على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع وهذا بإختيار الأسلوب الملائم بعد فهم الصراع.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن درجة تأثير الاتصال الداخلي بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 45 بقالة على إدارة الصراع التنظيمي وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يؤثر الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8

ماي 1945 ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية ودراستها من مختلف جوانبها نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة التالية:

- أ. هل يؤثر مؤشر أنواع الاتصال، باعتباره أحد أبعاد الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الإقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945؟
- ب. هل يؤثر مؤشر نظام الاتصال، باعتباره أحد أبعاد الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الإقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945؟
- ج. هل يؤثر مؤشر وسائل الاتصال الداخلي، باعتباره أحد أبعاد الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الإقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945؟
- د. هل يؤثر مؤشر مهارات الاتصال الداخلي، باعتباره أحد أبعاد الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الإقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945؟
- هـ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانيا:فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين أبعاد الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين مؤشر أنواع الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين مؤشر نظام الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين مؤشر وسائل الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين مؤشر مهارات الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية واجابات افراد العينة حول محاور الدراسة.

- ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تتجلى أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة في:

- إدراك أن موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
- تناسب هذا الموضوع مع مجال تخصصنا.
- الرغبة في معرفة كيفية إدارة الصراع التنظيمي.
- قلة التطرق إلى إدارة الصراع التنظيمي في جامعتنا.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا في إظهار أثر الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الإقتصاد وعلوم التسيير بجامعة قلمة. إن الصراع على الرغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية يجب على الإدارة استغلالها لمصالح التنظيم وذلك من خلال الإهتمام بالاتصال الداخلي الذي يعتبر أداة تساعد في حل الصراعات وتقليل من حدتها وإستغلالها في تحقيق أهدافها.

خامسا: أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى:
- التعرف على دور وأهمية الاتصال في المنظمات.
- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.



- التعرف على تأثير أبعاد الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 45.

سادسا: منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب موضوع الدراسة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي والأدوات الإحصائية إذ يعتبر أن من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

- الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يسمح لنا باستعراض المفاهيم الخاصة بالاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي.

- الجانب التطبيقي تم الإعتماد على المنهج الإحصائي من أجل تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها من خلال الإستمارة التي إعتمدها كأداة لجمع المعلومات حول عينة الدراسة، مستعينين في ذلك ببرنامح spss20.

سابعا: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم التركيز على دراسة تأثير الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945.

الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022.

ثامنا: هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية موضوع الدراسة واختبار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

- يشتمل الجانب النظري على:

الفصل الأول: تحت عنوان "الاتصال الداخلي" يتضمن مبحثان يتناولان عموميات حول الاتصال ومفاهيم الاتصال الداخلي.

الفصل الثاني: تحت عنوان "إدارة الصراع التنظيمي" يتضمن مبحثان يعالجان مفاهيم حول الصراع التنظيمي، وإدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث: تحت عنوان دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 يتضمن مبحثان يعالجان نبذة عن كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، منهجية الدراسة وتحليل وعرض البيانات.



الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من بين المواضيع الهامة التي لاتزال تستقطب اهتمامات العديد من الباحثين والمتخصصين في مختلف المجالات، حيث عرفت عملية الاتصال ووسائله تطورا كبيرا عبر العصور.

ويعتبر الاتصال عملية محورية متكاملة تعمل على تحقيق التفاعل بين الإدارة والموظفين وما بين الموظفين فيما بينهم اذ يعد أحد الدعائم الرئيسية التي تركز عليها المؤسسة في وضع خططها و استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، وبهذا لا يمكن تصور تنظيم بدون اتصال، وفي هذا السياق نجد أن الاتصال يأخذ أهمية كبيرة في المؤسسة حيث يحظى باهتمام جميع المسيرين، حيث تعمل الإدارة على دمج أساليب الاتصال داخلها، حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود بها سعيا لتحقيق الإنسجام.

ومن أجل دراسة وفهم موضوع الاتصال تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري للاتصال الداخلي

من خلال التطرق إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال:

الاتصال من الظواهر الإجتماعية التي تحدث بين الأشخاص في مختلف مجالات وميادين الحياة. حيث يعتبر عملية أساسية داخل المنظمات وشرط أساسي في نجاح المنظمة واستمراريتها، ومن هذا المنطلق قسمنا هذا المبحث إلى: تعريف الاتصال، أهمية وأهداف الاتصال، أنواع الاتصال.

المطلب الأول: تعريف الاتصال:

كمثله من المفاهيم في مختلف العلوم، فإن الاتصال كلمة واسعة الإنتشار وكثيرة الإستخدام لها تعريفات ومعاني عديدة ومختلفة نذكر منها:

أن أصل كلمة اتصال communication ورد من الكلمة اللاتينية Communies التي تعني في اللغة الإنجليزية Common وتعني محاولة تأسيس مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، اشتراكا في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات.¹

وقد عرفه أندرسون Anderson على أنه: "النقل والإستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات."² وعرفه مايبكل وسترون (M. Western) على أنه: "نقل المعاني وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم."³

وعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".

وفي قاموس أكسفورد عرف الاتصال على أنه: "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة."⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال هو عبارة عن تبادل الآراء والأفكار بين شخصين أو أكثر وهو سيرورة تبادل ونقل وتشارك المعلومات لتحقيق أهداف معينة.

¹ محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص80، بتصرف.

² محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2017، ص18.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009، ص17.

⁴ مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص18.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال

تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية وحيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة والبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، وكذا للتأثير في سلوكهم أو التغيير والتعديل في هذا السلوك، فضلا عن أنها الوسيلة التي يعتمد عليها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم إلى قيادتهم وبالتالي تمكن هذه الأخيرة من تفهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم.¹

كما تتضح أهمية الاتصال في المؤسسة فيما يلي:²

- نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم غير القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه، وأفكاره وأعماله داخل المنظمة.

كما ترجع أهمية الاتصال إلى أن المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات وتزويد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا إجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا.³

وتعد عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية لإدامة وتعزيز التفاعل الإنساني بين العاملين في المنظمات المختلفة. فمن خلال أنظمة الاتصال الفعال استطاعت هذه المنظمات من إحراز تقدم ملموس في مجالات الأعمال كافة. فوجود نظام اتصال فعال يعد ضرورة ملحة لتمكين المدير من القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل أفضل ويمكنه من وضع الحلول الملائمة لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على تلك الحلول.⁴

¹ <http://cte.univ-setif2.dz>, 13/02/2023, 15 :20.

² <http://www.starshams.com>, 13/02,2023, 17 :12.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص24.

⁴ غازي فرحان أبو زنون، اتصالات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2016، ص23.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال

تعدد أهداف الاتصال يمكن حصرها فيما يلي:¹

- الإقناع: أن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع، ولذلك فأن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار.
- التوصيل أو الإبلاغ: يهدف هنا إلى توصيل معلومات أو معارف معينة يحتاجها الطرف الآخر إما للعلم بها، أو من أجل إنجاز الأعمال الموكلة اليه ضمن مجال عمله.
- التعاون: ويتم من خلال الحوار بين أطراف عملية الاتصال من أجل إيجاد أرضية مشتركة لعمل مشترك يحقق منافع مشتركة لكلا الطرفين.
- ويجب الإشارة إلى أن أهداف الاتصال لا تتجلى في نقل المعلومات والقرارات فحسب فهناك أهداف عامة للاتصال يصنفها بعض كتاب الإدارة إلى عدد من الأهداف وهي:²
- هدف تعليمي: ويتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال نحو اكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
- هدف توجيهي: ويتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات مرغوب فيها.
- هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف، حينما يتجه الاتصال نحو تبصير المستقبلين وزيادة معارفهم، وافهامهم لما يدور حولهم من أحداث.
- هدف اجتماعي: ويتحقق هذا الهدف بما توفره وسائل الاتصالات في احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.
- هدف ترفيهي أو ترويجي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو ادخال البهجة والسرور في نفوس جميع أفراد المنظمة.

¹ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع نفسه، ص ص 27 28.

² جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة المهنية في المؤسسات الصناعية، دار الأيام، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2019، ص 29.

المطلب الرابع: عناصر وأنواع الاتصال

سنحاول في هذا المطلب أن نتطرق إلى عناصر الاتصال وأنواعه، وفق فرعين:

الفرع الأول: عناصر الاتصال:

تتمثل عناصر الاتصال فيما يلي:

1. المرسل:

أو ما يعبر عنه بمصدر الاتصال وهو الذي يبدأ أو يستهل عملية الاتصال وقد يكون هذا المصدر أو المرسل شخصاً أو مؤسسة. وللمرسل دور كبير في نجاح الرسالة الإعلامية من خلال إيمان المرسل وثقته بالمعلومات التي ينقلها للجماهير.

وتتجه بعض الدراسات إلى تحديد مجموع المتغيرات الحاسمة التي تؤثر في مصداقية المصدر في ثلاث متغيرات

أساسية هي:²

- توافر الخبرة لدى المصدر ومدى المامه بجوانب الموضوع.
- توافر الثقة في المصدر من جانب المستقبل.
- توافر درجة الإعجاب بالمصدر وهي التي ترتبط بمدى قدرة المصدر في أن يكون أكثر جاذبية للجمهور.

2. الرسالة:

وهي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير من أجل تشييع وتعميم هذه المعلومات والأفكار بقصد توجيه الفكر في أمور معينة وهذه المعلومات والأفكار تكون على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة.³

حيث يمكن القول: "أن الرسالة تعبير عن مضمون معين يراد به نقل معناه إلى طرف ثان وهو المستلم، والرسالة الناجحة لا بد أن تتضمن هدفاً معيناً يراد تحقيقه والا ستفقد أهميتها."⁴

¹ عبد الناصر احمد جرادات، لبنان هاتف الشامى، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص110.

² ربحى مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص244.

³ أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمى، عالم الكتب الحديث، دون طبعة، عمان الأردن، 2009، ص320.

⁴ عبد الناصر احمد جرادات، لبنان هاتف الشامى، مرجع سبق ذكره، ص111.

3. الوسيلة:

وهي الطريقة التي يسلكها أو تنتقل بها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر أي المرسل، لا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات، واللجان والتلفون والندوات والتلفزيون، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح وغير ذلك.¹

4. المستقبل:

يستقبل الطرف الاخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة(السمع، البصر، الشم، الذوق، واللمس)، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات. أن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر شخصية، والدافعية، والتعلم، تحدد ما يفهمه، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.²

والمستقبل هو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية ويتفاعل معها ويتأثر بها وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال.³

5. التغذية الراجعة:

ويطلق عليها عدة مصطلحات مثل (رد الفعل)، (التغذية المرتدة)، (رجع الصدى) وغيرها، وهي تبين مدى التأثير الذي أحدثته الرسالة في المستقبل، وتعتبر التغذية الراجعة عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال لأنها تعتبر عملية تقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، فالتغذية الراجعة عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة ومدى تفاعله معها و تأثره بها، حيث أنه من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفا معينا من الأفكار والمعلومات التي يستلمها وهذا الموقف يؤثر غالبا في تعديل الرسالة أو تبديلها، ويتميز رجع الصدى بناحيتين إحداهما إيجابية والأخرى سلبية:

- رجع الصدى الايجابي: هو الذي يؤكد للمرسل أن التأثير المقصود من الرسالة تحقق.
- رجع الصدى السلبي: وهو الذي يحيط المرسل علما بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة لم يتحقق.

¹ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص155.

² محمود يوسف عبد الرحمن، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 68.

³ بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2011، ص125.

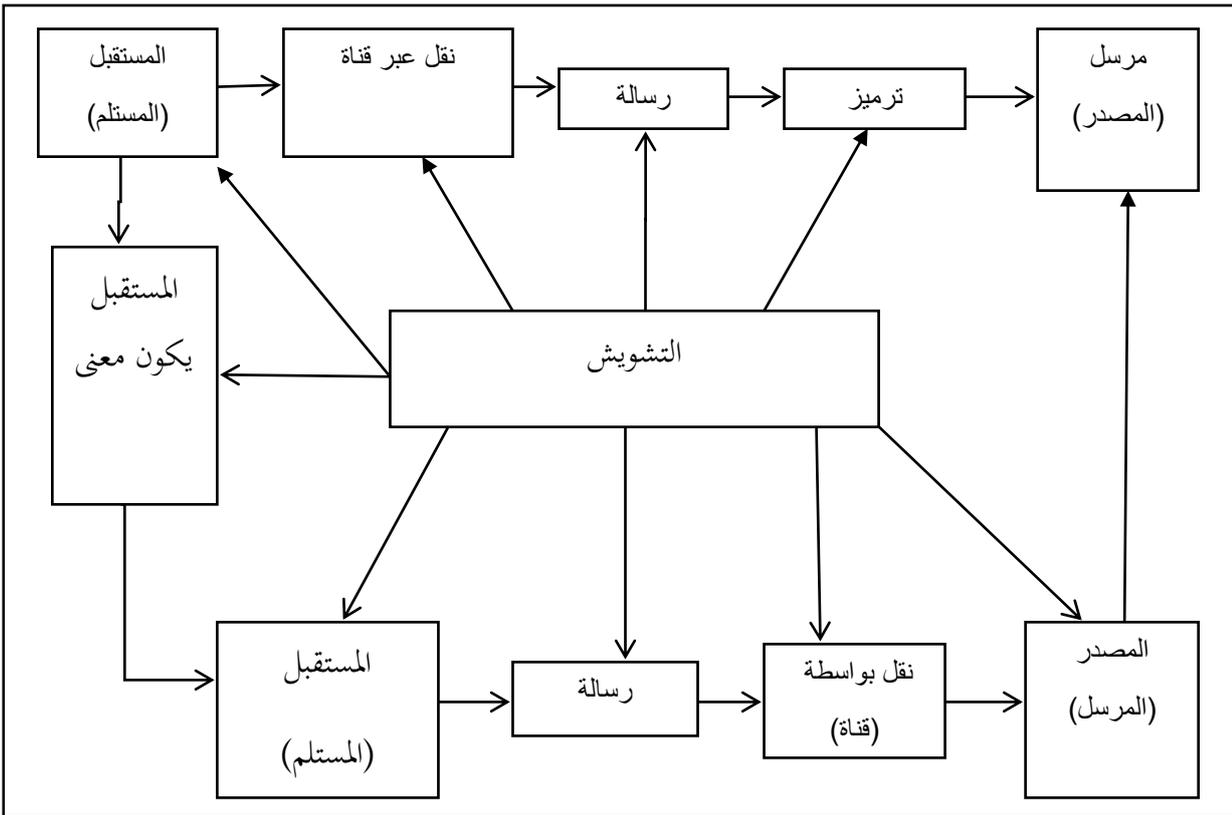
فرجع الصدى تتأكد أهميته في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها، ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل إليه.¹

6. التشويش:²

التشويش أو الإزعاج، مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها. وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل، وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية. وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة، تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وإثارها ومحاولة التغلب عليها.

يمكن توضيح عناصر الاتصال في الشكل التالي:

الشكل (01): عناصر الاتصال.



المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال،

دار حامد، دون طبعة، عمان ، 2004، ص 242.

¹ سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، رسالة الماجستير، جامعة اكلي محمد أولحاج، 2015/2014، ص 9.

² رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 257.

الفرع الثاني: أنواع الاتصال.

لقد كتب الكثير عن أنواع الاتصال وتعددت المصادر في هذا المجال لكن لم يتفقوا على تصنيف واحد

للأنواع المتعددة للاتصال، لذا سوف نتحدث عن أهم التصنيفات تتمثل في:

1. حسب مدى الرسمية: ينقسم هذا التصنيف إلى نوعان من الاتصال هما:

أ. الاتصال الرسمي: ونعني به ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته

وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة في هذه المنظمات.¹

ب. الاتصال الغير رسمي: هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ

نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين

الفئات المهنية المختلفة.²

2. حسب اتجاه الاتصال: يوجد ثلاث أنواع من الاتصال وهي:³

أ. الاتصال الصاعد: أن هذا النمط من الاتصالات يشتمل على إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية

الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

ب. الاتصال النازل: وهو النوع الأكثر شيوعا حيث تنساب الرسائل والمعاني بما فيها من معلومات والأوامر

وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا.

ج. الاتصال الأفقي: ينشأ هذا النوع من الاتصال بين مصالح إدارية على مستوى واحد، بمعنى أن طرفي هذا

الاتصال يكون بين شخصين أو مصلحتان من نفس المستوى أو الدرجة في السلم الإداري، ويرى هنري

فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة.⁴

¹ عبد المعطي محمد عساف، مازن عبد العزيز مسوده، أساسيات الإدارة في منظمات الاعمال المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2018، ص403.

² ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، دون بلد، 2016، ص11.

³ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص498 497.

⁴ العقاب كريم، سامر سمية، اثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة، مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية، العدد02، تيسمسيلت-الجزائر، سبتمبر 2017، ص47.

3. حسب عدد الأفراد في عملية الاتصال: ينقسم إلى:

أ. **الاتصال الشخصي:** هو الذي يتم بين أفراد المنظمة داخل التنظيم أو بين أفراد المنظمة وآخرين من خارجها بصورة شخصية بالإعتماد على الكلمة المكتوبة أو المنطوقة ويبقى تأثيره محدود.¹

ب. **الاتصال الجمعي:** في الاتصال الجمعي تنتقل الرسالة من شخص واحد الى عدد من الأفراد يستمعون، وهو ما نسميه بالمحاضرة أو الحديث العام أو الخطبة أو الكلمة العامة.²

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة من العمليات الضرورية و المهمة في تحقيق التفاعل والإنسجام بين الأفراد حيث يعد الاتصال الداخلي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات، وفي هذا المبحث سنتناول ما يلي: تعريف الاتصال الداخلي وخصائصه، أهمية وأهداف الاتصال الداخلي، وظائف ووسائل الاتصال الداخلي، مهارات الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي وخصائصه.

أولاً: تعريف الاتصال الداخلي.

تعددت التعاريف والمفاهيم التي نسبت إلى للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي نحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف نحاول فيها فهم الاتصال الداخلي.

تعريف الاتصال الداخلي Alvin Dod: "هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين اجمالاً".³

كما تعرفه الجمعية الفرنسية هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف الى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسن الفعالية الفردية والجماعية.⁴

¹ محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص25.

² شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ أحمد ميلي سمية وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد03، المسيلة، 2018، ص291.

⁴ برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، العدد1، جامعة بشار، جانفي 2013، ص277.

كما يعتبر الاتصال التنظيمي في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل أو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة والأطراف والهدف من كل ذلك هو أحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات.¹

ويعرف كذلك: بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل السجلات الداخلية ولوائح الإعلان.²

كما يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه جميع عمليات تبادل المعلومات التي تحدث بين الجهات الفعالة في المنظمة لتمكينها من العمل بسرعة و بشكل جماعي.³

من هنا نستنتج أن الاتصال الداخلي هو العملية التي تتم داخل المؤسسة والموجهة نحو موظفيها، بهدف تبادل الآراء ونقل المعلومات بين أفرادها، وكذا العرف بوظائفها ومهامها وتحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها.

ثانيا: خصائص الاتصال الداخلي:

يتميز الاتصال الإداري بمجموعة من الخصائص، أهمها:⁴

1. أن الاتصال الإداري عملية ديناميكية: تنظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها متغيرة. غير أنها لا تتحمل أي إهمال أو تأخير، لأنه يتوقف على سرعة إنجازها بكفاءة وفعالية النجاح العملية الإدارية.
2. أن الاتصال الإداري عملية إنسانية: حيث يؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المنظمة الإدارية وجمهورها من ناحية، وبين الرؤساء والعاملين وزملائهم من ناحية أخرى.
3. أن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين: سواء أكانا شخصين، أم شخصا ومجموعة من الأفراد، والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل، في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل، لها فعل ورد فعل.

¹ خالد خالفي، الاتصال الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد1، جامعة خميس مليانة، 2022/04/10، ص ص25 26.

² فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد2، بسكرة، 2021/12/31، ص130.

³ Eric bizot et autres, communication, éditeur de savoirs, 2014, p5.

⁴ محمد زين صالح السعدي، شوقي عبده محمد الحكيمي، تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد8، اليمن، مارس2018، ص ص 457 458.

4. أن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامها في تحريك الجماعة، نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين، وتنسيق الروابط، بينهم وبين أجزاء التنظيم، وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
5. أن الاتصال الإداري عملية مستمرة: بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة، إنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها، لتهيئة جو العمل، ولتحافظ على مستنداته، وتزود الباحثين والمسؤولين... وغيرهم، بالمعلومات والأنشطة، التي تمارسها المنظمة، عبر مراحل تطورها المختلفة.
6. الاتصال الإداري عملية دائرية: ويعني ذلك أن الاتصال الإداري لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري، حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه ارسال واستقبال، وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
7. الأهلية: شكليات وإجراءات التأسيس القانونية وأن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
كما توجد خصائص أخرى تتمثل في: ¹
8. النظام الداخلي: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.
9. القيادة: كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.
10. التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
11. خدمة المجتمع: وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة فأن من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لا بد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.

¹ فاطمة دريدي، امال زرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص135.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي:

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي:

تظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:¹

أ. فهم العاملين لطبيعة العمل:

حيث يسهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم واحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

ب. الإحاطة بمشاكل العمال:

يساعد الاتصال في احاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم مما يساعد على تحسين أداء العاملين في المنظمة

ج. تنمية العلاقات الإنسانية:

يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي الى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

د. تحقيق التنسيق في العمل:

يحقق الاتصال الفعال قارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

هـ. وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها:

حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الإقتصادية والإجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي الى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

¹ برقية سهيلة، عريف عيد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

و. توطيد العلاقة مع المجتمع:

يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الإجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأييدها وتشجيعها.

ز. تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة:

تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. فاستعراض هذه العناصر الخمس يبين أنها أساسية في أي عملية اتصال ناجحة وفقدان أي عنصر يخل بالعملية الاتصالية.

ثانيا: أهداف الاتصال الداخلي

من بين أهداف الاتصال التنظيمي نذكر ما يلي: ¹

- ساهم الاتصال في جعل الإدارة تقوم بأعمالها الأساسية من خلال تقسيم العمل ووضع السياسات والخطط.
- يهدف الاتصال التنظيمي الى الاقناع بأمر ما أو بأي طبقة ما.
- اطلاع الرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات، بالإضافة الى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل، والتوفيق بين جهود العاملين.
- يساعد الاتصال الموظفين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف ابداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزء هاماً في عمل المدير، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية.
- كما ان هناك اهداف أخرى نوجزها فيما يلي: ²
- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز، وتوجيه الموارد البشرية ولفنية والمالية.
- ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ خالد خلفي، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

² برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 219.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهدافها أيضا. لذلك كأن لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يحقق الاتصال أهدافه من تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

المطلب الثالث: وظائف ووسائل الاتصال الداخلي:

أولا: وظائف الاتصال الداخلي:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة، وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة. وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال بما يلي:¹

1. الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي. إذ من خلال عملية الاتصال يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم وقناعتهم للإدارة ولبعضهم البعض. يضاف إلى ذلك، أن الاتصال يهيئ ميكانيكية معينة يستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات. فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي لتحديد أن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

2. الدافعية:

إن الوظيفة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة. فقد أكدت الأدبيات في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة من حيث الجوهر هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة. وأن نشاطات القيادة وممارستها من

إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطويرهم القيام بعملية الاتصال. كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، ومكافأة الاحتمالات أو المتوقعات التي تجعل السلوك والتغيير فيه أكثر فاعلية.

3. المعلومات:¹

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص 28، 29.

يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وعلى خلاف المشاعر والتأثير، يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات الى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

4. الرقابة:

إن المنظمات تحاول السيطرة، أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي)، أن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، اذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.

- كما تعددت وظائفها وفي مجالات عديدة إلا أن باسكال فقد اختصرها في وظيفتين أساسيتين هما:²
- وظيفة عملياتية: يقصد بها معالجة ونشر المعلومات، وضمان تداولها بطريقة جيدة وفعالة داخل المؤسسة.
 - وظيفة التحفيز: تهدف الى خلق حركية وديناميكية داخل المؤسسة.

ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي

هي القنوات التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، من بين هذه الوسائل نجد:

- الوسائل الشفوية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة.³

من بين هذه الوسائل نجد:⁴

1. اصدار الأوامر والتعليمات.
2. المقابلات، مثل: مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدني الخدمة.
3. نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشاكل ونحوها).
4. الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.

¹ معمر محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص165.

² أحمد ميلي سمية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص291.

³ سامية خبيزي، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 170.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2004، ص320.

5. البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات و مهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
6. المؤتمرات.
7. الندوات.
8. الايضاح والمراجعة (مراجعة وايضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة).
9. اللجان، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
10. الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة.

- الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق الكلمة المكتوبة.¹
من بين هذه الوسائل نجد:²

1. الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
2. الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
3. بيان الاجر وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.
4. مجلة أو جريدة العامل: وهي تشمل على اخبار المنظمة وما يجد فيها.
5. مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.
6. الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتا، أو قد يكون قابلا للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح.
7. دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.
8. التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والاخبار.
9. لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
10. صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو خارجها.

- الوسائل الالكترونية الحديثة:

¹ سامية الخبيزي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

تشتمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب و الناسخ (الفاكسميلي)، والبريد الإلكتروني، وبنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس) أو ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالأنترنترنت.¹

المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي:

أولاً: مهارات الاتصال الداخلي:

تعرف مهارات الاتصال بأنها مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات تتعلق بالاتصال مع الآخرين، حيث تتيح الفرصة للفرد أن يتفاعل بكفاءة ويحدث تأثيراً في الآخرين.² ومن بين هذه المهارات نجد:³

- مهارة الاعلام: وهو الهدف الأول من وجود الاتصال الداخلي، ويهدف لزيادة الوعي والمعرفة لدى العاملين، مما يسمح ببناء إستراتيجية فعالة للاتصال، ويعتبر الإعلام نقطة انطلاق في العملية الاتصالية.
- مهارة التمكين: حيث ينتقل الاتصال من كونه أداة لتقاسم المعلومات، إلى أداة لمشاركة وتمكين العاملين، من خلال الحوار اللازم لخلق بيئة مواتية للتغيير لحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة.
- وهناك مهارات أخرى تتمثل في:⁴
- مهارة الاستماع: وتتم عن طريق استقبال الرسائل الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل ولأن الرسالة المرسله شفوية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.

- مهارة التحدث: وتتمثل في القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة لتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير وهي احد مهارات الاتصال الشفوي.
- مهارة الاقناع: وتتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم، فالإقناع عملية تهدف الى جعل طرف اخر (شخص أو جماعة) يتقبل رأياً أو فكرة معينة أو أن يقوم بعمل معين.
- مهارة الكتابة: تعتبر من اهم وسائل التعبير عن النفس وتوصيل الآراء والأفكار والمعلومات وعند الكتابة يجب أن تتسم الصياغة بالوضوح والايجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية .

¹ رجي مصطفى عليان، إدارة المكتبات: الأسس والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 290.

² دليلة بركان، مهارات الاتصال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، بسكرة، مارس 2017، ص 650.

³ روشام بن زيان، دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، بشار (الجزائر)، 2020، ص 23-24.

⁴ بثينة بن عبد الله، الهام قشي، مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، بسكرة، 2021، ص 59-60.

- مهارة القراءة: وهي مهارة التعرف على الكلمات و الحروف وتحويلها الى معاني ومدركات لدى الفرد بحيث إيصال المعاني الحقيقية للكلمات دون تحريف أو تشويه.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبين لنا أن الاتصال عنصر أساسي ومهم للمؤسسة ككل، إذ أنها العملية التي يمكن من خلالها تبادل الآراء والمعلومات من خلال عدة عناصر (المرسل، الرسالة، المستقبل) بوسائل مختلفة سواء كتابية أو شفوية لغرض توضيح أهداف المؤسسة وتسيير كافة الأنشطة بداخلها، ولتحسين عملية الاتصال وزيادة فرص نجاحها يجب أن تكون الرسالة واضحة وتتضمن هدف معين يراد تحقيقه واختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة كما يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات في المرسل والمرسل إليه.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية التي تواجه الأفراد خلال عملهم اليومي. سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المؤسسة ككل. فالمنظمات تعيش في عصر دائم التغيير في جميع المجالات وكذلك هي لا تنشط في فراغ إنما تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح شخصية ومصالح أخرى تخص المؤسسة ولاختلاف هذه المصالح بالإضافة إلى الفروق الموجودة في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم، فإن الديناميكية التي تعمل بها المؤسسة قد توقعها في بعض الصراعات، ولإصلاح هذه الظاهرة تلجأ المؤسسة إلى اتباع الأسلوب المناسب لإدارته و الإستفادة منه في تحقيق أهدافها.

ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الاطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التطرق إلى

مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي:

لم تعد المنظمة ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بعيدا عن التأثيرات المحيطة به، سواء كانت هذه التأثيرات خارجية أو داخلية التي يكون مصدرها الأفراد الذين يتواصلون مع بعضهم البعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف المنشودة غير انه قد ينتج عن هذا التواصل اتفاق بين العاملين في مواقف معينة، كما قد يتعارضون في مواقف أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض الى ما يسمى بالصراع التنظيمي، وحتى يتم التعامل معه لابد من التعرف على مفهومه وأسبابه، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي:

لقي موضوع الصراع الكثير من الاهتمام من طرف علماء النفس وعلماء الاجتماع والإدارة حيث اختلفوا في إعطائه مفهوم، ويعود هذا الاختلاف الى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع.

أولا: تعريف الصراع:

- لغة:

يمثل النزاع أو الخصام أو الخلاف، وهو مستعمل كمرادف الكلمة الفرنسية conflits المشتقة من الفعل اللاتيني conflict والتي تعني الاصطدام والتطاحن، كما يعني التعارض بين المصالح والآراء.¹

- اصطلاحا:

تعدد التعاريف بتعدد الباحثين نذكر منها:

كوسر: الصراع هو الكفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة والمحدودة.

وعرف الصراع بأنه: حالة تفاعلية تكون فيها سلوكيات أو أهداف أحد الأطراف الفاعلة غير متوافقة الى حد ما مع سلوكيات أو أهداف بعض الأطراف الفاعلة أو الفاعلين الآخرين. حيث يشير مصطلح "فاعل" الرأي كيان اجتماعي من الفرد إلى المؤسسة ذاتها.²

كما عرفه wilmont and hocker الصراع على انه عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق أو الخلاف أو التنافر داخل الكيانات الاجتماعية أو بينها.¹

¹ منقوري منال ابتسام وآخرون، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء للعاملين، SEDLAB ، العدد02، عين نموشنت، 2022، ص80.

² عمر عمروش، مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد01، تبسة-الجزائر، 2022، ص31.

وتم تشخيص مفهوم الصراع على انه ظاهرة اجتماعية، فيما يتعلق بكل من الصراع داخل المنظمات والصراع بين المنظمات.²

ثانيا: تعريف الصراع التنظيمي:

تتعدد تعريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين نحاول التطرق اليها فيما يلي:

تعريف بدر: "يعرف الصراع التنظيمي بأنه: عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقق هذه الأهداف و الرغبات."³

كما يعرف بأنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة، أفرادا أو جماعات، ويمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى.⁴

ويرى سيمون و مارش أن الصراع: "هو حالة من التغير في الأنماط السلوكية المعتادة نتيجة لتعارض المصالح بين أطراف العلاقة مما يؤدي الى إحداث اختلال في توازن ديناميكيات نظام اتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يؤدي الى تعطيل مسيرة العمل في التنظيم وقد ينتج عنه تهديد لأمن المنظمة واستقرارها."⁵

ويعرفه ugbaja الصراع التنظيمي بأنه نزاع ، فردي أو جماعي، ينشأ في مكان العمل والذي يسبب عدم الانسجام بين مجموعة العمل أو بين فرد وإدارة.⁶

نستنتج من كل ما سبق أن الصراع التنظيمي عبارة عن نزاع بين فرد واخر أو بين مجموعة من الأفراد داخل المنظمة بغية تحقيق هدف معين أو اتخاذ قرار يخص المنظمة مما يؤدي الى عدم استقرارها.

¹Chega kimani. iravo mike amuhaya, **conflict management styles influencing organizational commitment among kenya seed company employees**, kenya, international journal of academic research and social sciences,n11,Kenya,2015,p267.

² Begum al, **the effect of teamwork and conflict managment on perceived individual performance**, journal of organizational behavior review,2022,p65

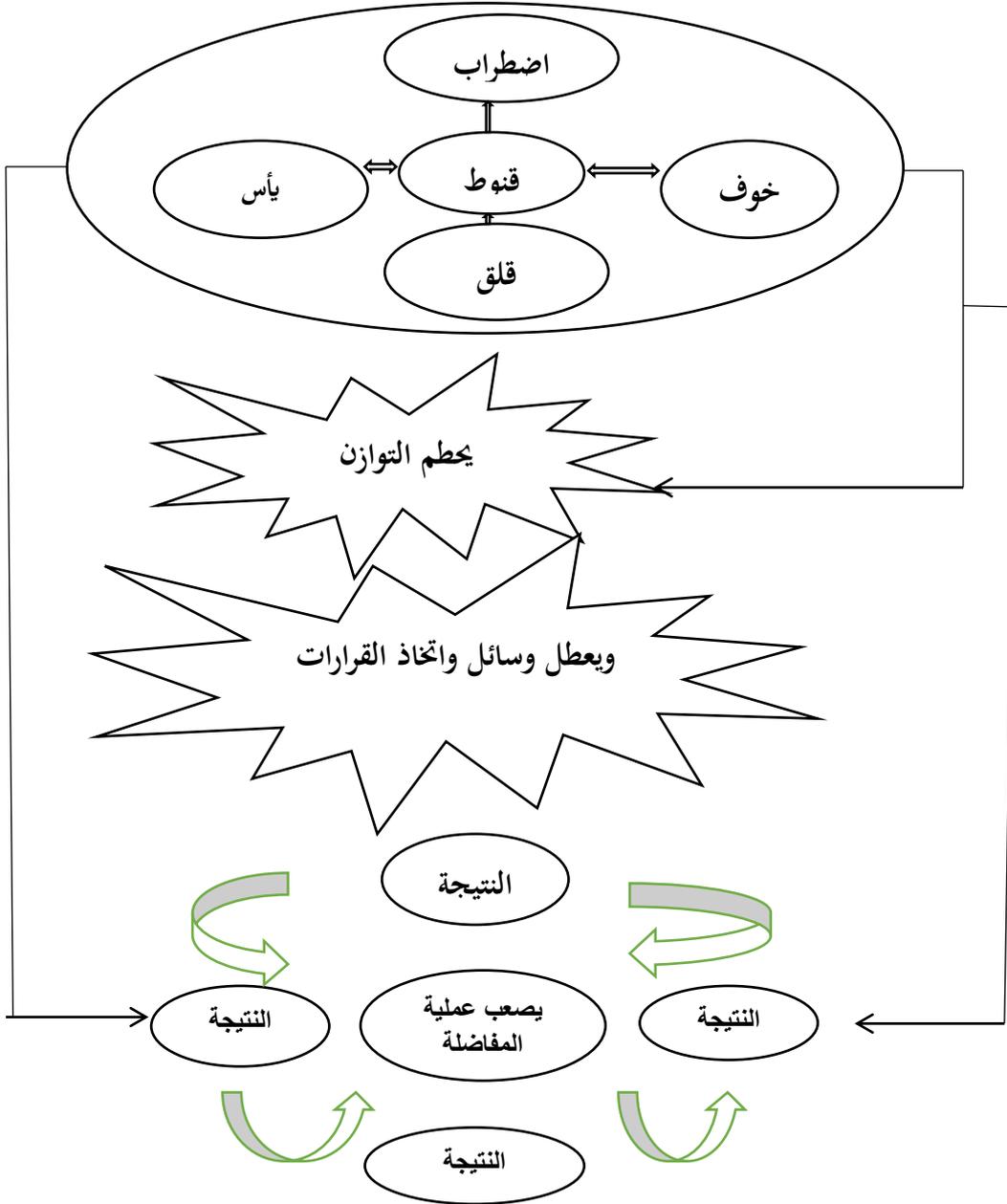
³ زهير بوجعة شلابي، **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص93.

⁴نورة فايز عبد العاطي القمحاوي، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2017، ص29.

⁵غربي صبرينة، حمزة معمري، **الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام في المنظمات الحديثة**، ملتقى دولي ثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، 15/16 جانفي 2013، ص65.

⁶ Melletus uchechukwu agbo, **effects of conflict management on organizational performance** ,journal of humanities and social science,no6, June 2020,p316.

الشكل (2): مفهوم الصراع التنظيمي.



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، دون بلد،

دون سنة ، ص 11.

ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي:

من خلال التعاريف سابقة الذكر نجد تشابهما في التحليل ومنه معرفة عناصر الصراع وهي:¹

- هناك شخصين في الصراع على الأقل.
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف.
- يسعى كل طرف فيه التغلب وتحطيم الطرف الآخر.
- يعتبر التوتر بعد أساسيا الصراع، وهو ما يطيوي 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.
- وهناك خصائص أخرى نذكر منها:²
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف اجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع اما بالطرق السلمية أو القسرية.

المطلب الثاني: تطور الصراع التنظيمي:

لقد مر تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بأربع مراحل هي:

1. النظرة التقليدية:

- يرى أنصار النظرة التقليدية للصراع أنه ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها، والقضاء عليها في حال بروزها، لأنه نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني.³
- لذلك اعتبرت النظريات التقليدية أن الصراع حالة مرضية يجب التخلص منها لأنها تنتج ردود أفعال سلبية وتشجيع الفوضى في المنظمة وتعرقل اعمالها، ولذلك يجب القضاء عليها بالتهديد والعقاب وفرض الرقابة.⁴

2. الصراع التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية:

¹ سارة زويني، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد7، جامعة الطارف، ديسمبر 2014، ص81.

² زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص94.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2008، ص355.

⁴ شايلي جويده، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة، مجلة التراث، العدد29، الجزائر، ديسمبر 2018، ص286.

يرى (النمر، 1994م، ص ص60-61) بأن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري ، لأن التنظيم يعتبر جزء من النظام الاجتماعي تسوده العلاقات المتداخلة حيث يتفاعل الأفراد فيما بينهم، وكذلك جماعات العمل الاجتماعية وترى هذه المدرسة ان الجماعة تجمعها عوامل مشتركة تتمثل في وحدة الهدف والغاية كما انها تفترض عدم وجود تناقض بين مصالحها.

وان مصدر رضا جماعة العمل هو مكان العمل ولا تهتم بالتفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات والصراع الذي يحدث على السلطة، والصراع الذي تراه مدرسة العلاقات الإنسانية على انه ظاهرة مرضية وغير صحية قد يؤثر على كفاءة ونجاح العمل التنظيمي.¹

3. الصراع التنظيمي في المدرسة السلوكية:

ترى النظرية السلوكية للصراع ان عملية الصراع توجد في المنظمات بصورة طبيعية حتمية، تصاحب التفاعلات التنظيمية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، وتتطابق النظرة للصراع في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية واعتبرت أن للصراع فوائد كثيرة تعود على المنظمة.

4. النظرية التفاعلية والصراع:

يرى انصار هذه النظرية ان الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة، وانها تعد انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة اذا ما تمت بمستوى معين. كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة، خاصة عندما يجد المديرين أن المنظمة وصلت الى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن ان تتم الاستفادة من الصراع بشكل إيجابي يؤدي الى التقدم والتطور والتغيير. وفي المقابل عدم وجده أو حدوثة بمستوى متدن جدا فإن المنظمة تتصف بالفتور والجمود وضعف الإستجابة للتغيير والأفكار الحديثة، وينخفض فيها مستوى أداء العاملين.²

¹مصطفى يوسف الكاكي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص 58، 57.

²أحمد رشاد رجب وآخرون، مقترحات تطوير من أنماط إدارة الصراع التنظيمي في معاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، ص15.

الشكل (03): تطور مفهوم الصراع التنظيمي.



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي:

إن وجود ظاهرة الصراع والتناقضات بين العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها فهو حقيقة لا يمكن لأي أحد أن ينكرها أو يتجاهلها ولهذا الظاهرة أسباب ودوافع مختلفة سنبرز من خلال هذا العنصر أهم هذه الأسباب. ولقد تم تقسيمها إلى أربع عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، عقلانية.

1. أسباب شخصية (فردية):

وتتمثل في:¹

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيئه من نفوذ رسمي، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.
- التعارض أو التغير في الأدوار، ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوطات التي يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبالإستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة الى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

2. أسباب تنظيمية:

تتمثل في:²

- محدودية الموارد، مثل مكافآت أو تجهيزات أو فرص التدريب أو الابتعاث للخارج.
- محدودية فرص الترقى مع كثرة المستطلعين والمستحقين لها.
- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة.....الخ.
- زيادة أو تزايد قدر مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.
- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

¹ رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، دون بلد، 2012، ص 67.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، المعادي الجديدة، دون طبعة، القاهرة، 2002، ص 455.

3. أسباب اجتماعية:¹

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة في طبيعتها ونوعيتها، وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد الذين ينتمون الى جهات مختلفة من الوطن حيث يتسلط الرئيس في أسلوبه الإداري وفي قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجه حق يؤدي هذا إلى بروز الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع إدارتهم وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين التشاحن والعداء والبغاء والصراعات كما تؤدي تعدد التنظيمات غير الرسمية في المنظمة الى مثل هذا التناقض أيضا.

4. أسباب عقلانية:²

- الصراع الوظيفي: هو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل أو الإنتاج أو الأفراد..... الخ
- الصراع الهيكلي: هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام الكافات والمراكز والمكانة والحوافز.
- أما الأسباب اللاعقلانية هي العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والإجتماعية للصراع.

المطلب الرابع: مستويات ومظاهر الصراع التنظيمي:

أولاً: مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

1. الصراع على مستوى الفرد:³

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

¹ مولاي رشيد بوشستوف، رضا نعيجة، العوامل الفيزيوسوسيو مهنية للصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الروافد، العدد 02، ادرار الجزائر، ديسمبر 2020، ص 437.

² سارة زويبي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 317.

2. الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة، وتلعب المتغيرات المعرفية و الإدراكية دورا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع.

3. الصراع على مستوى الجماعات:

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

- الصراع الأفقي:

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

- الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.¹

- الصراع بين المنظمات:

تكاد تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها وتتواجد مثل هذه الصراعات عندما يدرك الأفراد عدم إمكانية توفر البدائل المطلوبة.

ثانيا: مظاهر الصراع التنظيمي

يأخذ الصراع عدة مظاهر وأشكال وهذا وفقا لدرجة حدته ويمكن أن يميز عدة مظاهر نذكر منها:²

- تشكيل النقابات العملية:

إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ساعد على ظهور النقابات العملية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سبق ذكره، ص ص 322 320.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية- القاهرة، 2019، ص ص 372، 373.

- دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل اظهار بعض تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشتغلونها.

- تدني أداء الأفراد العاملين:

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والخوافز إلى الصراع، وهذا بسبب اظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة.

- التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض، أو إلى ميعاد مع طبيب، أو مجموعة من المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية، وهذه الظاهرة تفشت بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية، والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.

- انخفاض مستوى الإنتاجية:

يصف هذا المستوى درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم أفكار ممتعة سيؤدي إلى حالة عدم رضا وتتسبب في انخفاض الإنتاجية.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي:

المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها: "مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الآخرين."¹

ويعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي سواء على مستوى الأفراد خلال عملهم اليومي سواء على مستوى الفرد أو الأفراد في المنظمة ككل وفي مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والحضارية، خاصة ونحن في عالم يختلف تماماً عن عالم ما قبل قرن مضى فنحن في عالم القرية الصغيرة أو العصر المعلوماتي، وبما أن الصراع هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي

¹ عمر سرار، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، العدد3، ص 527.

يمارسها الفرد بشكل ضمني، بغية تحقيق هدف معين، وعليه لا بد أن تواجهها المؤسسة أو الدولة بسبل قادرة على تكييفه لمصلحتها في الوقت الذي تسعى الدولة لتحقيق أهدافها والتي هي مجموع أهداف الأفراد داخل المنظمة ككل.¹

لقد عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته، ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي، والعمل على تخفيفه عند ظهوره، في حين عرفها "روبنز" انها عملية استخدام الحلول و المثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.²

وإدارة الصراع عند هانسون: هي عملية إزالة الحدود المعرفية لإحداث التوافق بين افراد المنظمة.³ كما تعرف إدارة الصراع على انها معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد التنظيمية الإدارية الى صراعات بناءة بدلا من ان تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائما على انها مهارة أساسية للإداريين حيث أن الصراع في المنظمات أمر محتوم كما أنه مفيد أحيانا لأنه قد يؤدي للابتكار.⁴ ويمكن اعتبار إدارة الصراع التنظيمي: "مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع الى المستوى الأمثل."⁵

ويعرفها العتيبي أنها: "العمل على تخفيف الصراع اذا كان فوق المستوى المرغوب فيه لتنمية التعاون بين أعضاء التنظيم والحد من حالات العداء بينهم وتخفيف التوتر وضغوط العمل".⁶ وإدارة الصراع التنظيمي هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة.⁷

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية التحكم في الصراع من خلال استخدام الحلول والأساليب والمؤثرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه أو منع حدوثه والعمل على تخفيفه عند ظهوره.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 284.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 300.

³ حصة عبد المحسن الضويان، استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 112، أكتوبر 2020، ص 102.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2009، ص 82.

⁵ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص 82

⁶ محمد جودت فارس، اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في اخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الازهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 2021، ص 3.

⁷ باديس بوحلوه، نورالدين مزهودة، آثار أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي، مجلة آفاق علمية، العدد 02، ورقة الجزائر، 2022، ص 833.

- ومن أهداف إدارة الصراعات التنظيمية نذكر:¹
- توفير الحلول المناسبة لمشكلات الصراعات.
- استخدام الموارد المتاحة بعقلانية.
- حث جميع الأطراف المتصارعة على التعاون من أجل تحقيق مصلحة الطرفين.
- إيجاد فرص للتغيير والتحسين.
- اكتشاف مواهب وقدرات مديري المنظمات في التعامل مع الصراعات.
- زيادة تماسك أعضاء الجماعة.
- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشكلات ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي:

طور رحيم 2001 طريقة لإدارة الصراع التنظيمي بفعالية يتكون من اربع مراحل كما يلي:²

1. التشخيص:

تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف الى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته واسبابه، وتجري باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2. التدخل:

تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع اسلوبين اساسين هما:

- **العمليات الإنسانية:** مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم افراد المنظمة و تمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.
- **البنية التقنية:** وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

¹ العيداني حبيبة، واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 01، الجزائر، ص 700.

² شلالى عبد القادر، نموذج رحيم **ROCI-II** في إدارة الصراع التنظيمي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية،

العدد 01، البويرة، جانفي 2021، ص 47.

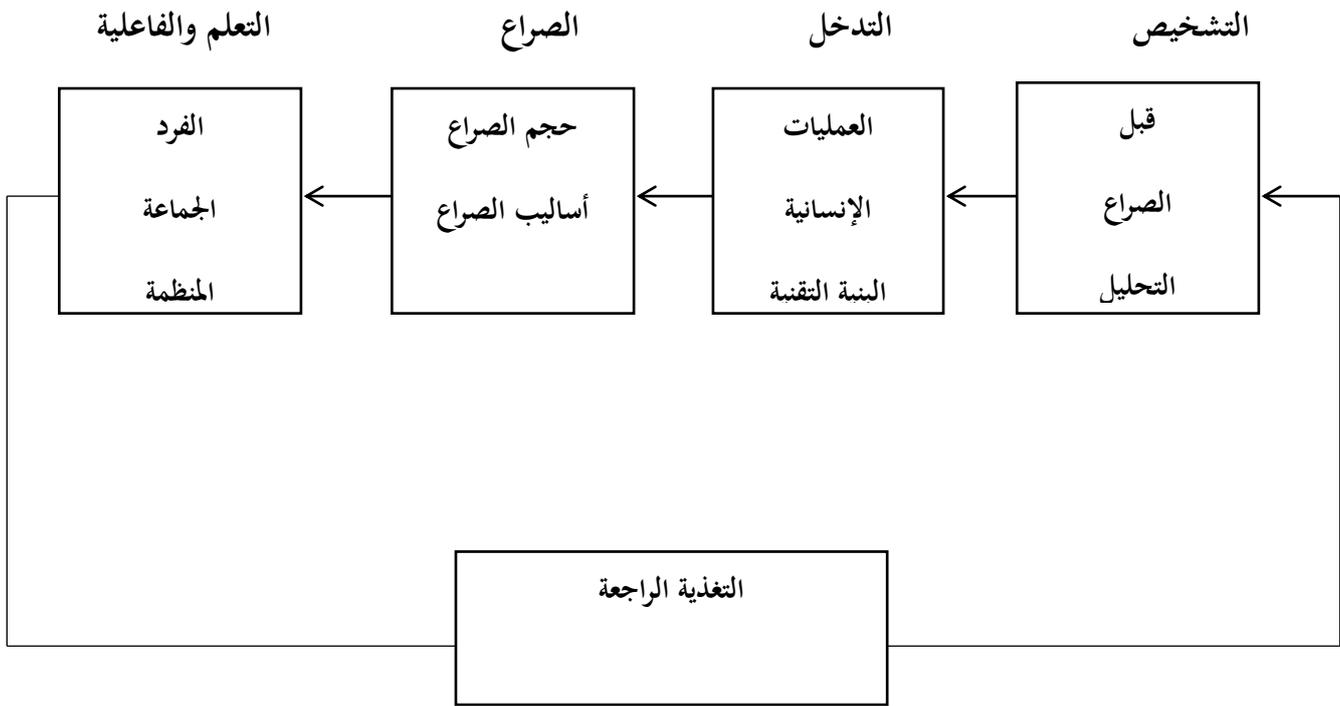
3. الصراع:

وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارتها اذا كان ادنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4. التعلم والفاعلية:

من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لا بد ان يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادرا على التأثير في الرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير نافذ، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وان تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وابداعاتهم، مع اجراء عملية التقييم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

الشكل (04): مراحل إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واثرها على الأداء الوظيفي،

رسالة ماجستير، جامعة الازهر غزة، 2017، ص 21.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

عرفها وشاحي بأنها: "الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما: بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتماماته الخاصة، والثاني هو بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين.¹

تعددت أساليب إدارة الصراع التنظيمي اذ لا توجد أساليب محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، بل هي مكتملة لبعضها البعض ولا يمكن الاعتماد على واحدة بذاتها دون أخرى. وفي بحثنا هذا تناولنا بعض الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي.

- أسلوب المجاملة:²

وفيه يتصرف الشخص وكأن الصراع سيزول بمرور الوقت، محاولاً تقليل أهمية الصراع، وتشجيعهم على إخفاء مشاعر الصراع، وعادة ما تكون فاعلية هذا الأسلوب قليلة، حيث يقلل الفرد من شأن نقاط الاختلاف، ويركز على أوجه الإتفاق المشتركة بين اطراف الصراع.

- أسلوب التجنب:

يقوم على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني، والتنازل عن المصالح، إلا أن الصراع يستمر تحت ظروف معينة ومحكمة.

يمكن اللجوء الى أسلوب التجنب في الحالات الآتية:³

- عندما تكون القضية قليلة الأهمية تو عندما تضغط كثير من القضايا المهمة.
- عندما يدرك الفرد انه ليس هناك ليس هناك فرصة لإرضاء اهتماماته، كأن يدرك ان هناك شيئاً يصعب تغييره.
- عندما يستطيع الآخرون حل الصراع بفاعلية أكثر.

¹ محمد فارس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، ص10.

² آسية بوراس، علي لفقير، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد11، سكيكدة برج بوغريج، ديسمبر2022، ص111.

³ حامد علي أبو عوجة، علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص73.

- أسلوب المنافسة:

يمتاز هذا الأسلوب بعدم التعاون لتحقيق مصالح طرف على حساب الآخر، ويخلق طرفا رابحا و آخر خاسرا؛ بمعنى الإهتمام بالذات على حساب الآخرين.¹

- أسلوب التسوية:

وفقا لهذا الأسلوب يسعى المدير الى التوصل لحل وسط بين الأطراف المتصارعة حتى يتم تسوية الصراع فيما بينهم، ويقنع الأطراف المتصارعة" بأن النصف خير من اللاشئ" حيث يقدم كل طرف تنازلا، وبالتالي يخسر كل من الطرفين، ولا يوجد طرف رابح وآخر خاسر، ونتيجة لأن كل طرف لا يحقق رضا الأطراف المتصارعة والتي تعتقد بانها على حق وإن الحل الوسط أو التسوية قد سلبها بعض حقوقها، أو أنهم قد حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من طرف أو الأطراف الأخرى.²

- أسلوب التعاون:

يتسم بالحزم والتعاون واللجوء الى القوة والعلاقات الإنسانية بشكل كبير، فيدرس المدير أسباب الصراع مع كافة أطرافه، ويطرح الحلول المناسبة ويتم مناقشتها مع الجميع ليتم علاجها بشكل فعال ومقبول، هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه دائما لأنه يحتاج إلى وقت طويل ودراسة متعمقة، ويمكن استعماله في قضايا جوهرية تؤثر في إنجاز الأهداف.³

- أسلوب السيطرة:

أي استخدام المدير لنفوذه وقوة مركزه، وذلك من خلال التهديد والتمسك بوجهات نظره وإقتراحاته، إضافة الى تجاهل حاجات ورغبات الأطراف المتصارعة ليركز بذلك على انهاء الصراع مع الحفاظ على مصالح الإدارة والعمل على تحقيقها أو مصلحة أحد الأطراف المتحيز لها. ولذلك فان هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالبا، بل يضغظه ويعقده على النحو التالي:

- يؤدي هذا الأسلوب الى استخدام المدير لسياسات قاسية بغية اجبار الأفراد على حل الصراعات السائدة بينهم مثل: التهديد بالإنذارات، التقييم السلبي للأداء وتوقيع الجزاءات، الفصل الكلي أو المؤقت للأفراد،....

¹ العيداني حبيبة ، مرجع سبق ذكره، ص 702.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 304.

³ اسية بوراس، علي لفقير، مرجع سبق ذكره، ص 111.

- زيادة الضغوط والتوترات التي يتعرض لها الأفراد تؤدي إلى التأثير على سلوكياتهم واصابتهم بالإكتئاب والإحباط لمعنوياتهم.

- زيادة حدة العناد والعداوة بين الأفراد ورؤسائهم أو فيما بين الأفراد وبعضهم البعض.

زيادة حجم التكتلات ضد إدارة المنظمة، واللجوء الى اعمال تخريبية مدمرة كالتبذير والحريق والإهمال في العمل.¹

المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي.

1. الآثار الإيجابية المترتبة عن الصراع التنظيمي:

من الآثار الإيجابية للصراع نذكر ما يلي:²

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد التنظيم ويبرز القدرات والإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل للمشكلة، من خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

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

- يمكن للصراع ان يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم.

- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين افراد التنظيم.

- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

- يمكن ان يكون الصراع التنظيمي أساسا لعمليات الابداع والابتكار وعمليات الحفز في التنظيم.

- يحقق أهداف كل من الأفراد والمنظمات بطريقة إيجابية.

2. الآثار السلبية المترتبة عن الصراع التنظيمي:

من ناحية أخرى هناك آثار سلبية للصراعات نذكر منها:³

¹ منقوري ابتسام واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 82 83.

² أمينة قهوجي، استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 15، بومرداس، ديسمبر 2013، ص ص 80 81.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

قد يؤدي الصراع الى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات سلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض.

- قد تؤدي الصراعات الى انخفاض الإنتاجية نتيجة حدوث صراع بين الإدارة والعاملين.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك الى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- يؤدي الصراع الى اهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نجد أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهها حسب أسلوب التعامل معها ومعرفة إدارتها. حيث أن الصراع التنظيمي حقيقة تعيشها معظم المؤسسات، وينبغي أن تدرس أسبابه وأن تستثمر آثاره الإيجابية وأن يتم تجاوز آثاره السلبية وعلاجها، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد التطرق الى الجانب النظري للاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل ربط هذه المعارف النظرية بالواقع الذي يميز كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945-قائمة. حيث سنقوم بإجراء دراسة ميدانية حول تأثير الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي بالكلية، من خلال مسح شامل والذي شمل أساتذة وموظفين بالكلية.

وبغية الإلمام بكافة جوانب الدراسة الميدانية قسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة كلية الاقتصاد وعلوم التسيير.

*نشأة كلية الاقتصاد وعلوم التسيير:

لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بداية بسيطة في شكل معهد المحاسبة والضرائب عام 1990/1991، و تحولت المعاهد الوطنية الموجودة بقالة إلى المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 299/92 المؤرخ في 1992/07/07 والذي أستقبل في ذلك الموسم 114 طالبا يؤطّهم 07 أستاذة دائمين.

*نشأتها:

تعود نشأة الكلية إلى المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم. المتضمن إنشاء جامعة قالة وكلياتها الثلاثة، تتكون كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جذع مشترك، وثلاثة أقسام هي قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم العلوم التجارية، بالكلية 2485 طالب يؤطّهم 112 أستاذ دائم و36 أستاذ متعاقد و7 أستاذ مشارك و60 موظف وعمال متعاقدين.

عرفت سنة 2001 ترقية المركز الجامعي لقالة الى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي 273/01 المؤرخ في 2001/09/18 والمتضمن إنشاء جامعة قالة.

تمثل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير احدى الصروح العلمية والمعرفية التي قامت عليها جامعة قالة، التي تهدف الى إعداد الإطارات المتخصصة التي يحتاج إليها المحيط الإقتصادي والإجتماعي بفضل فروع وتخصصات التكوين العديدة التي توفرها الكلية.

توفر الكلية تكوينا متميزا في مختلف تخصصات العلوم الاقتصادية والإدارية والتجارية، حيث بلغ عددها 19 تخصصا، موزعة على الدراسات في الماستر، الماجستير والدكتوراه.

*تعريف الكلية:

عرفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد، الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

المطلب الثاني: المهام الأساسية للكلية.

المهام الأساسية للكلية:

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

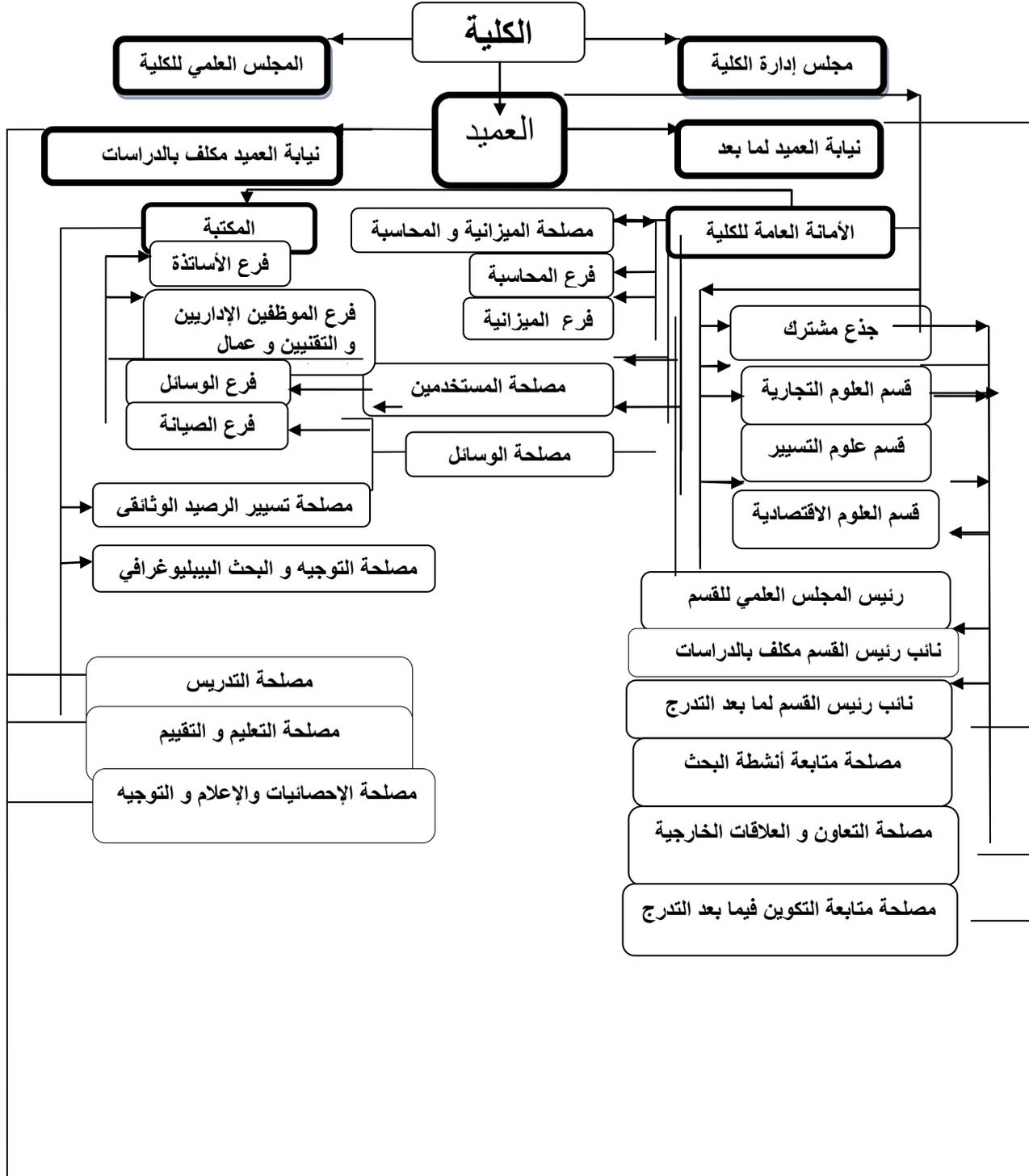
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي:

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.



المطلب الرابع: دراسات سابقة

-دراسات محلية:

1-دراسة (سلام حليلة،2012-2013)¹ بعنوان"مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي،تناولت هذه الدراسة فهم أهم الجوانب المتعلقة بالاتصال والصراع التنظيمي والتعرف على مختلف الإستراتيجيات والأساليب المتبعة لإدارته.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

*تعمل مؤسسة في إدارة الصراعات الناشئة بين الأفراد من خلال اتباع جملة من الأساليب من بينها إعداد الاجتماعات الدورية للحوار والمناقشات وتقريب وجهات النظر وتعزيز التقارب والتعاون. وتعتمد المؤسسة على عملية الاتصال من أجل نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء وحل المشاكل والخلافات.

2-دراسة (رضاوية جازية،2010-2011)² بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية"، تعالج هذه الدراسة الكشف عن مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

-اعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الاحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على الرفع من معنوياتهم حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للاتصال في كل الاتجاهات كلما أحس العامل بالرضا.

3-دراسة(رحمون شعيب،2015)³ بعنوان"دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة." تمت الدراسة على عينة من الموظفين في مؤسسة OPGI بسكرة، تناولت هذه الدراسة الآليات التي يستخدمها الاتصال الداخلي في التعامل مع الصراع التنظيمي ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

1 -سلام حليلة، مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2013/2012.

2 رضاوية جازية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر-2، 2010/2011.

3 رحمون شعيب، دور الاتصال الداخلي في تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014-2015.

- من بين أسباب الصراع بين العمال تداخل المهام والمناقشة في العمل حيث وجدوا ان الاتصال الداخلي يعمل على تقليل هذا الصراع وكفيل بحله داخل المؤسسة.

-دراسات سابقة عربية:

1-دراسة(ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي،2017)¹ بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في قطاع غزة." تناولت هذه الدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واثرها على الأداء الوظيفي، وتم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الى بعض النتائج نذكر منها:

-هناك تنوعا واضحا في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات حيث أن إستراتيجية التعاون أكثر استخداما.

2-دراسة(فراس شاهر العويري،2012-2013)² بعنوان "دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل." تعالج هذه الدراسة واقع إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، وتم الاعتماد على عينة تشمل 48 رئيس قسم و2306 مدير و مديرة، وتوصلت الى النتائج نذكر بعضها:

-ان مستوى الصراع كان بدرجة متوسطة واهم انواعه الصراع بين فرد وآخر اما أسباب الصراعات فكانت مرتفعة من أهمها: محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، اما أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية فقد كان أسلوب التعاون هو اهم أسلوب تستخدمه المديريات.

-دراسات اجنبية:

1-(MAINASSARA CHEKRAOU , 2014)³ "La communication interne et la gestion de conflits dans une organisation.

تعالج هذه الدراسة دور الاتصال الداخلي في الحد من الصراع في المنظمات العمومية و تسليط الضوء على مصادر الصراع وجوانب القصور في الاتصال الداخلي التي تخلق الصراع.من اهم نتائج هذه الدراسة :

-إن الاتصال الداخلي هو وسيلة للتبادل يساهم في تقوية روابط الثقة ونزع حواجز سوء الفهم و الحد من الصراع.

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة فلسطين، 2017.

² فراس شاهر العويري، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2012-2013.

Mainassara Chekaraou, La Communication Interne Et La Gestion Des Conflits Dans Une Organisation, 3 Centre Africain d'études Supérieures En Gestion, Octobre 2014.

-لتحقيق الاتصال الفعال يجب توفر المعلومات في جميع المستويات والحث على تبني روح الجماعة.

2-(ABDOULAYE NIANGALY, 2013)¹, "contribution à L'élaboration de la communication interne dans le cadre de la prévention et la gestion des conflits en entreprise.

تهدف الدراسة الى معرفة مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير الصراعات و أهميته البالغة داخل المؤسسات، من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان التنوع في قنوات الاتصال و استعمال جميع انماطه يهدف و يساهم في التقليل من حدة الصراع و هي أحسن وسيلة التي تعتبر بمثابة نقاط قوة للمؤسسة.

*مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية هناك تشابه من حيث التطرق الى كل من الاتصال الداخلي، وتحديد الدور الذي يلعبه هذا الأخير في الحد من هذا الصراع، بالإضافة الى الإستراتيجيات المتبعة في ذلك، وهناك أوجه اختلاف بين الدراسات تمثلت في فترة معالجة الدراسة، منهجيتها، وعينتها والأساليب الإحصائية المتبعة في ذلك.

حيث قامت دراستنا بالتركيز على الاتصال الداخلي وأهميته في إدارة الصراع التنظيمي من خلال التعرض الى أبعاده (أنواع الاتصال، نظام الاتصال، وسائل الاتصال الداخلي، مهارات الاتصال) التي تدل على فعاليته وهذا مايميز دراستنا عن باقي الدراسات.

¹.Abdoulaye NIANGALY, **Contribution à L'élaboration de la communication interne dans le cadre de la prévention et la gestion des conflits en entreprise**, Mémoire de fin d'étude, Centre Africain d'Etudes Supérieures, 2013.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

في هذا المطلب سنتطرق الى منهج الدراسة ومتغيراتها، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى نموذج الدراسة.

أ. منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي واستخدمنا الاستثمار، بهدف الحصول على معلومات صريحة ودقيقة، وذلك من اجل تقديم دراسة تحليلية ووصف وتقييم اثر الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة اجمالا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالإضافة الى الموظفين الإداريين بجامعة 8 ماي 1945، وقد تم توزيع 174 استمارة على 114 أستاذ و 60 موظف اداري حيث تم استرجاع 123 استمارة فقط، وعليه فقد بلغ حجم العينة 123 من حجم المجتمع، وفي ما يلي جدول يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

جدول رقم (01): الإستثمارات الموزعة والمسترجعة.

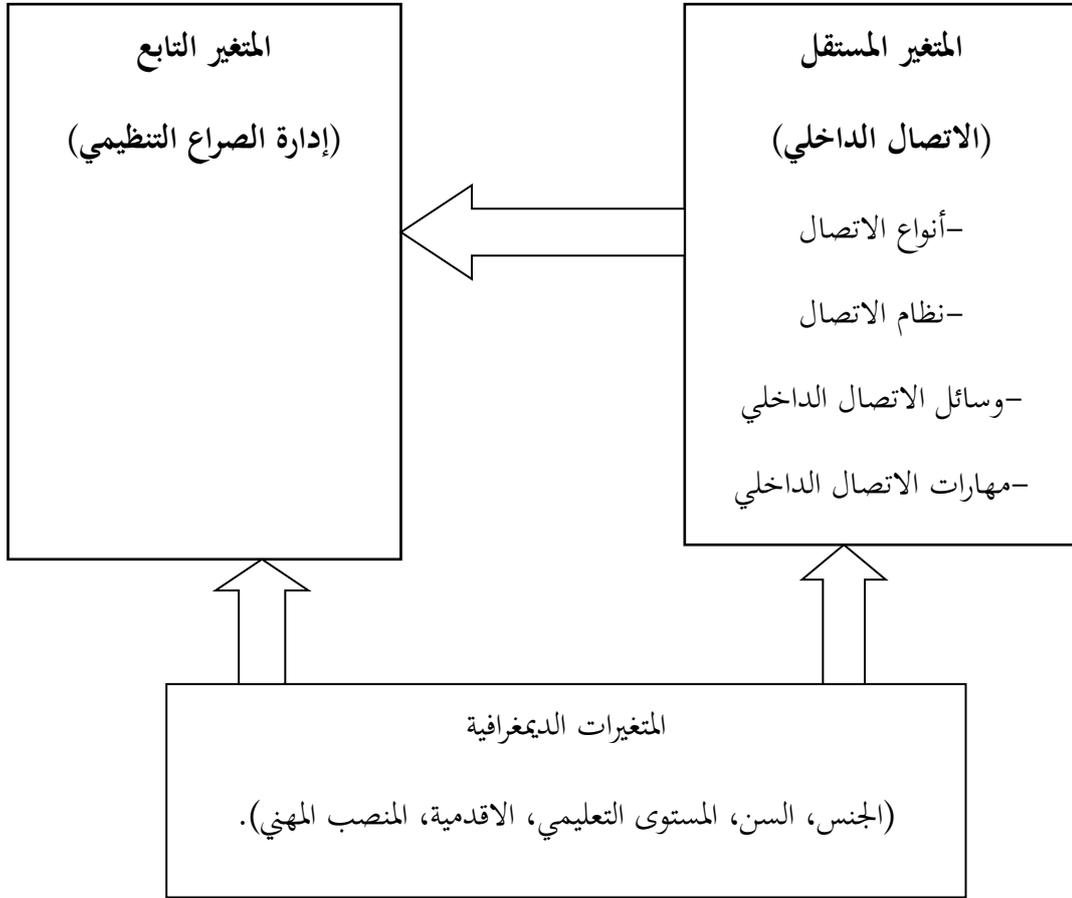
البيان	العدد
الإستثمارات الموزعة	174
الإستثمارات المسترجعة	123
الإستثمارات المعتمدة في الدراسة	123

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا من دراسات سابقة.

ج. نموذج الدراسة:

انطلاقا من إشكالية البحث و من الدراسات السابقة وتحليلها، قمنا بإعداد نموذج الدراسة لابرز هدف الدراسة ولتوضيح تأثير أبعاد الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي، حيث قمنا بوضع الاتصال الداخلي كمتغير مستقل وإدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.

شكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: أدوات وخطوات الدراسة الميدانية:

أولاً: أداة الدراسة

تم الإعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان كونه يعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسة الميدانية، والذي يتمثل في مجموعة من الأسئلة المتنوعة مترابطة ببعضها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على مشكلة البحث وتساؤلاته، تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية و الدراسات السابقة التي لديها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بالاعتماد على آراء وتوجيهات الأستاذ المؤطر.

وتضمن الاستبيان ثلاثة أقسام يجب عليها بوضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة وهي:

أ. القسم الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على 05 عناصر تمثلت في كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، والمنصب الوظيفي.

ب. القسم الثاني: الاتصال الداخلي حيث احتوى على 19 عبارة.

ج. القسم الثالث: إدارة الصراع التنظيمي ويتكون من 18 عبارات.

وقد بلغت مجموع عبارات الاستبيان 37 عبارة شكلها مغلق، حيث تمت الإجابة على كل عبارة وفق أسلوب ليكارت الخماسي، والذي يمكن توضيحه من خلال الجدول رقم (02) كالآتي:

الجدول رقم (02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول رقم (02) مقياس سلم ليكارت يضع أمام العينة 5 خيارات يقدم من خلاله المستجوب درجة موافقته أو عدم موافقته على مضمون العبارات وتتمثل هذه الخيارات في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). ولاستنتاج اتجاه العينة يجب حساب المتوسط الحسابي (المرجح)، من خلال حساب طول الفترة أولا والمتمثلة في حاصل قسمته على 4 على 5 والتي تساوي 0.80، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2، ومن 2 إلى 3، ومن 3 إلى 4، ومن 4 إلى 5) أما 5 فتمثل عدد الخيارات.

ويصبح التوزيع حسب الجدول رقم (03) كالآتي:

الجدول رقم (03): اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه الرأي	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

صدق وثبات الاستبيان:

أولاً: التناسق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها (123) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي اليه كما يلي:

1.1 الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول "الاتصال الداخلي"

الجدول رقم(04): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد أنواع الاتصال

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
1	هناك اتصال دائم من الرؤساء الى الموظفين.	0.669	0.000
2	يسمح الاتصال في نفس المستوى على رفع الروح المعنوية و تعزيز العمل الجماعي.	0.785	0.000
3	هناك اتصال دائم بين الموظفين في نفس المستوى	0.722	0.000
4	لا توجد أي صعوبة في الاتصال بالإدارة بجميع مستوياتها	0.739	0.000
5.	تتم مشاركتك في عملية اتخاذ القرار الخاصة بمؤسستك.	0.718	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد أنواع الاتصال، والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وكلها دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.01، وهو ما يؤكد ان جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه وما يبين وجود قوة ارتباط و اتساق داخلي لهذا البعد .

الجدول رقم(05): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد نظام الاتصال

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	تمتع نظام الاتصال في المؤسسة بالمصداقية.	0.754	0.000
2	هناك انسجام بين نظام الاتصال ونظام المعلومات.	0.813	0.000
3	تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك بشكل جيد	0.811	0.000
4	توجد قابلية للتغيير و التحديث على نظام الاتصال.	0.760	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد نظام الاتصال، والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وكلها دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.01، وهو ما يؤكد ان جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه وما يبين وجود قوة ارتباط و اتساق داخلي لهذا البعد.

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد وسائل الاتصال الداخلي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فاعلية في إيصال المعلومات.	0.561	0.000
2	يعتبر الاتصال الشفوي أكثر فاعلية في إيصال المعلومات.	0.698	0.000
3	تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر (الهاتف او المقابلة) لإيصال المعلومات.	0.663	0.000
4	تعتمد المؤسسة على الاتصال غيلا مباشرا (لوحة الإعلانات	0.519	0.000

		أوامر التعليمات) لإيصال المعلومات.	
0.000	0.676	توجد هناك مرونة استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة.	5
0.000	0.672	يستخدم أسلوب الاتصال الحديث في مؤسستك (البريد الالكتروني).	6

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد وسائل الاتصال الداخلي، والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وكلها دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.01، وهو ما يؤكد ان جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه وما يبين وجود قوة ارتباط و اتساق داخلي لهذا البعد .

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد مهارات الاتصال الداخلي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	يتم إيصال الأفكار و الاقتراحات بطريقة احترافية.	0.670	0.000
2	في حالة وقوع الصراع يكون هناك اتصال مباشر بين الإدارة و الموظفين.	0.827	0.000
3	يتوفر الاصغاء الجيد من قبل الإدارة للحد من الصراع.	0.832	0.000
4	يساهم الاتصال المباشر في تحقيق الأهداف.	0.706	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد مهارات الاتصال الداخلي، والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وكلها دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.01، وهو ما يؤكد ان جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه وما يبين وجود قوة ارتباط و اتساق داخلي لهذا البعد .

1.2 الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني "إدارة الصراع التنظيمي":

الجدول رقم(08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	هناك انضباط و تعاون بين (أساتذة/ العاملين) في الكلية.	0.561	0.000
2	الأهداف واضحة للجميع.	0.701	0.000
3	لا يوجد تمييز في التعامل مع العاملين.	0.634	0.000
4	لا توجد تداخل في المهام و المسؤوليات.	0.600	0.000
5	شعور (الأساتذة/ الموظفين) بالرضا الوظيفي.	0.700	0.000
6	احترام القوانين الداخلية و اللوائح التنظيمية .	0.694	0.000
7	تبذل الإدارة كل الجهد في حل الصراع.	0.659	0.000
8	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع.	0.570	0.000
9	توفير بيئة جيدة للعمل في الكلية.	0.712	0.000
10	تكريس مبدأ الرقابة الذاتية في الكلية.	0.644	0.000
11	يحاول المسير إيجاد حلول مناسبة لجميع الافراد اثناء ادارته للصراعات.	0.692	0.000
12	يسعى المسير للوصول الى تسوية موضوع الخلاف عن طريق تقديم بعض التنازلات من طرف الافراد.	0.371	0.000

0.000	0.429	لا تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة.	13
0.000	0.481	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضى الأطراف المتصارعة.	14
0.000	0.668	تشجع الإدارة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلاتهم قبل البدء في حلها.	15
0.000	0.764	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة.	16
0.000	0.736	تشرك الإدارة العاملين في وضع خطط وبرامج لمواجهة الصراع.	17
0.000	0.750	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة .	18

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي، والدرجة الكلية للمحور موجبة وقوية وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وكلها دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.01، وهو ما يؤكد ان جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس المحور الذي صممت لقياسه وما يبين وجود قوة ارتباط و اتساق داخلي لهذا المحور.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم(09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
37	0.941

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

➤ نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا لكامل الاستمارة 0.941، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة، وبالتالي المساهمة في تقديم نتائج أكثر ثباتاً.

الجدول رقم(10): معامل ألفا كرونباخ ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات	المحور 1	القيمة
ألفا كرونباخ	المحور 1	0.881
	عدد العبارات	19
	المحور 2	0.912
	عدد العبارات	18

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

➤ نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول هو 0.881 أما المحور الثاني فالمعامل يقدر بـ 0.912، ومن هنا يتضح أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

نسعى من خلال هذا المطلب إلى عرض مخرجات البيانات التي تم معالجتها إحصائياً من خلال تفرغها في برنامج SPSS، تم تحليل هذه النتائج حيث تساعدنا هذه الأخيرة باختبار فرضيات الدراسة لإثبات أو نفي صحتها.

أ. خصائص عينة الدراسة

تحدد خصائص عينة البحث من خلال: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة.

1. حسب الجنس:

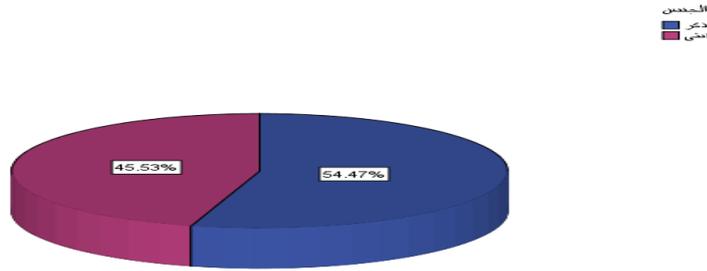
نعرض في الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الوصفي الأول وهو الجنس.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
54.5%	67	ذكر
45.5%	56	أنثى
100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ان عدد الموظفين بالمؤسسة من فئة الذكور كان بنسبة (54.5%)، بينما فئة الاناث فكانت بنسبة (45.5%) ويمكن تبرير ذلك بأن إدارة الجامعة تعمل على توظيف كلا الجنسين خصوصا وان طبيعة العمل تتطلب كلا الجنسين.

2. حسب السن:

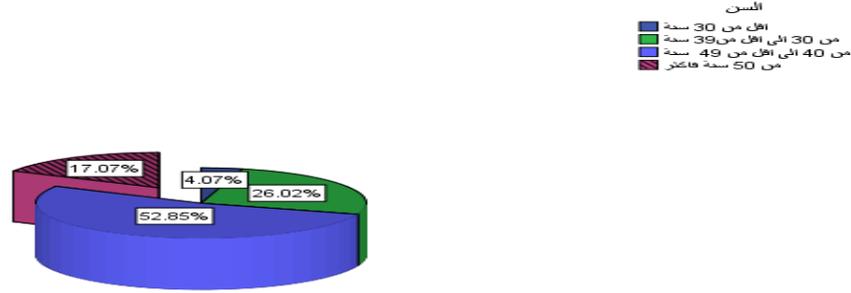
نعرض في الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الوصفي الثاني وهو السن.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
4.1%	5	أقل من 30 سنة
26%	32	من 30 إلى 39 سنة
52.8%	65	من 40 إلى 49 سنة
17.1%	21	50 سنة فما فوق
100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 20

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

اعتمادا على الجدول أعلاه و بناء على الشكل أعلاه نستطيع القول ان الفئة الغالبة هي فئة 40 الى 49 سنة وذلك بنسبة (52.8%)، تليها فئة من 30 الى 39 سنة بنسبة (26%)، تليها فئة من 50 سنة فأكثر بنسبة (17.1%)، في حين تذييل الترتيب فئة اقل من 30 سنة بنسبة (4.1%).

3. حسب المستوى التعليمي:

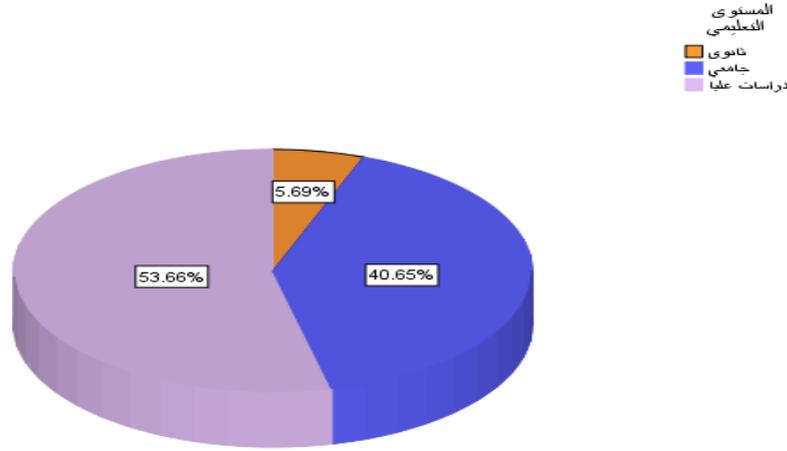
نعرض في الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الوصفي الثالث وهو المستوى التعليمي.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.7%	7	ثانوي
40.7%	50	جامعي
53.7%	66	دراسات عليا
100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 20

أثبتت النتائج أن حصة الأسد كانت من نصيب فئة "دراسات عليا" و ذلك بنسبة (7.53%) وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تحتوي على كوادر بشرية واطارات مسيرة ، اما المستوى "الجامعي" فحاز على المرتبة الثانية بنسبة (40.7%)، تذييل الترتيب فئة الثانوي ر بنسبة(5.7%).

4. حسب الاقدمية

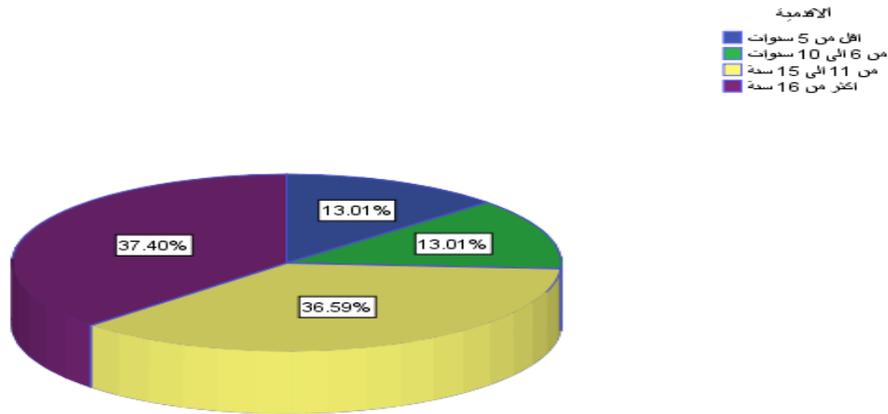
نعرض في الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الوصفي الرابع وهو الاقدمية.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
13%	16	اقل من 5 سنوات
13%	16	من 5 الى اقل من 10 سنوات
36.6%	45	من 11 الى اقل من 15 سنة
37.4%	46	اكثر من 16 سنة.
100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

الشكل رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

يوضح الجدول و الشكل أعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية بالمؤسسة، حيث تم تقسيمها الى اربع فئات ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفئة (من 16 سنة فأكثر) وذلك بنسبة 37.4%، في حين حل في المرتبة الثانية فئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 36.6% ، بينما تساوت كل من فئة اقل من 5سنوات و فئة من 5 الى 10 سنوات وذلك بنسبة 13% كل هذه النسب تدل على تراكم الخبرة المعرفية و العملية لدى الموظفين والاساتذة، وهذا دلالة على ان الجامعة تمتلك كفاءات وكوادر بشرية .

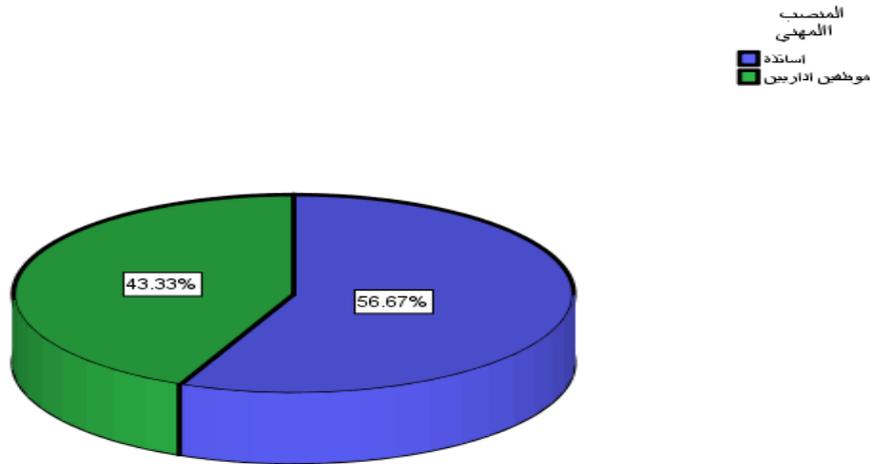
خصائص عينة الدراسة حسب المنصب المهني

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة وفق المنصب المهني

النسبة المئوية	التكرار	البيان
57.7%	71	أساتذة
42.3%	52	موظفين اداريين
100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss20

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss20

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي، حيث حل في المرتبة الأولى فئة الأساتذة بنسبة 57.7%، أما نسبة الموظفين الإداريين فكانت 42.3%.

ب. تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

يتم عرض من خلال هذا المطلب نتائج الدراسة من خلال جداول الاتجاه العبارات المكونة للاستبيان:

أولاً: تحليل عبارات المستجوبين الخاص بالمحور الأول "الاتصال الداخلي"

عبارات بعد أنواع الاتصال

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات بعد أنواع

الاتصال.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	هناك اتصال دائم من الرؤساء الى الموظفين.	3.49	1.162	موافق
2	يسمح الاتصال في نفس المستوى على رفع الروح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي.	3.55	1.154	موافق
3	هناك اتصال دائم بين الموظفين في نفس المستوى	3.31	1.049	محايد

4	لا توجد أي صعوبة في الاتصال بالإدارة بجميع مستوياتها	3.32	1.140	محايد
5.	تتم مشاركتك في عملية اتخاذ القرار الخاصة بمؤسستك.	2.66	1.108	محايد
X1	أنواع الاتصال	3.2650	0.81562	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

يبين الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول المعتمد:

- هناك اتصال دائم من الرؤساء إلى الموظفين، وذلك باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ 49.3 وانحراف معياري قدر ب 1.162، وهذا دلالة على وجود اتصال دائم من الرؤساء إلى الموظفين يعزز التواصل والتفاعل بينهم. يتم تسهيل تدفق المعلومات والتوجيهات من الرؤساء إلى الموظفين، مما يساهم في تحقيق التنسيق والتعاون الفعال في أعمال الكلية.

1. **تعزيز الشفافية والثقة:** الاتصال الدائم يساهم في بناء الثقة وتعزيز الشفافية بين الرؤساء والموظفين. عندما يتم مشاركة المعلومات والتوجيهات بشكل منتظم وصادق، يتم تعزيز الثقة ويشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية ومساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة.

2. **تحسين الأداء والكفاءة:** الاتصال المستمر يساهم في تحسين الأداء والكفاءة في الكلية. يمكن للرؤساء تقديم التوجيهات والتعليمات اللازمة للموظفين، وتقديم الملاحظات والمشورة لتحسين أداءهم. يتم توجيه الجهود والموارد بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين النتائج وتحقيق النجاح المستمر. بشكل عام، الاتصال الدائم من الرؤساء إلى الموظفين يعزز التواصل والثقة، ويساعد في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء في الكلية.

- يسمح الاتصال في نفس المستوى على رفع الروح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي. وذلك باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري قدر ب 1.154، وهذا دلالة على وجود اتصال في نفس المستوى وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي.

1. **رفع الروح المعنوية:** عندما يكون الاتصال في نفس المستوى متاحًا ومشجعًا، يتيح للأفراد التواصل والتفاعل مع زملائهم المباشرين بشكل أكثر مرونة وسهولة. يتم بالتالي بناء علاقات أقوى وتعزيز الثقة والتواصل الفعال بين الفريق. هذا يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأساتذة و الموظفين.

2. **تعزيز العمل الجماعي:** عندما يتمكن الموظفون في نفس المستوى من التواصل والتفاعل بجرية، يتم تعزيز العمل الجماعي في الكلية. يمكن للموظفين تبادل الأفكار والمعرفة والخبرات بشكل أفضل، مما يساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين الفرق والأقسام المختلفة. وبالتالي، يتحقق تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية وإنتاجية.

3. **تعزيز التعاون والابتكار:** الاتصال في نفس المستوى يمكنه أن يؤدي أيضًا إلى تعزيز التعاون بين الأفراد وتشجيع عمليات الابتكار والتجديد. عندما يتم تمكين الأفراد من التواصل بجرية، يمكنهم مشاركة الأفكار الجديدة والاقتراحات والمساهمة في تطوير حلول إبداعية ومبتكرة للتحديات التي تواجه الكلية. يتم بالتالي تعزيز التفكير الابتكاري وتعزيز قدرة الكلية على التكيف مع التغيرات والتحسين المستمر.

بشكل عام، يمكن القول إن الاتصال في نفس المستوى يلعب دورًا هامًا في رفع الروح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي في الكلية. من خلال تمكين الأفراد من التواصل والتفاعل بشكل مباشر، يتم بناء علاقات قوية وتعزيز التعاون والإبداع في الكلية بشكل عام.

- هناك اتصال دائم بين الموظفين في نفس المستوى، وذلك باتجاه محاييد بمتوسط حسابي بلغ 3.31 و انحراف معياري قدر ب 1.049، هذا دلالة على موافقة الأساتذة والموظفين الى حد ما إلى وجود تواصل مستمر بين الموظفين الذين يشغلون نفس المستوى الوظيفي في الجامعة.

تحليل هذه العبارة يمكن أن يؤدي إلى عدة نقاط رئيسية:

1. **التواصل الفعال:** يشير وجود اتصال دائم إلى وجود تبادل منتظم للمعلومات والأفكار بين الموظفين. هذا يعزز التنسيق والتعاون ويساهم في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة.

2. **تعزيز العلاقات الاجتماعية:** من خلال التواصل الدائم، يتم بناء علاقات قوية بين الموظفين في نفس المستوى الوظيفي. يمكن لهذه العلاقات أن تعزز روح الفريق ويساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومرنة.

3. **تبادل المعرفة والخبرات:** يمكن للموظفين المشاركة في التواصل المستمر أن يستفيدوا من تبادل المعرفة والخبرات. يمكنهم مشاركة أفضل الممارسات والتجارب وتعزيز مستوى التعلم المستمر داخل الفريق.

4. **حل المشاكل والتحديات:** يتيح التواصل المستمر للموظفين التعامل بفعالية مع المشاكل والتحديات التي تواجههم في العمل. من خلال المناقشة المستمرة والتبادل الفعال للمعلومات، يمكن للموظفين البحث عن حلول واتخاذ القرارات المناسبة.

-لا توجد أي صعوبة في الاتصال بالإدارة بجميع مستوياتها وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف معياري قدر ب1.140، ويفسر ب موافقتهم نوعا ما على عدم وجود صعوبات في الاتصال في جميع المستويات الإدارية ما يسمح بتعزيز التعاون الداخلي: على الرغم من التزام الموظفين بالحياد، فإن وجود اتصال دائم بين الموظفين في نفس المستوى يسهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي. يمكن للموظفين تبادل الأفكار والمشاكل والتحديات والبحث عن حلول مشتركة، مما يسهم في تعزيز فعالية العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.

-تمت مشاركتك في عملية اتخاذ القرار الخاصة بمؤسستك. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وانحراف معياري قدر ب 1.108، وهذا يؤشر على عدم وجود مشاركة سواء من طرف الأساتذة او الموظفين في عمليات اتخاذ القرار الخاصة بالجامعة.

عبارات بعد نظام الاتصال

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات نظام الاتصال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تمتع نظام الاتصال في المؤسسة بالمصداقية.	3.16	1.019	محايد
2	هناك انسجام بين نظام الاتصال ونظام المعلومات.	2.93	1.001	محايد
3	تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك بشكل جيد	3.21	1.111	محايد
4	توجد قابلية للتغيير و التحديث على نظام الاتصال.	3.09	1.016	محايد
X2	نظام الاتصال	3.0976	0.81396	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

يوضح لنا الجدول رقم (17) العبارات المستخدمة لمعرفة:

-تمتع نظام الاتصال في المؤسسة بالمصداقية. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.16 وانحراف معياري قدر ب 1.019، حيث يفسر هذا بنوع من عدم الثقة في نظام الاتصال الخاص بالجامعة.

- هناك انسجام بين نظام الاتصال ونظام المعلومات. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 2.91 وانحراف معياري قدر ب 1.001، وهذا يعني ان الموظفين و الأساتذة موافقون الى حد ما على وجود انسجام بين نظام الاتصال ونظام المعلومات يعني أن هناك تنسيقاً وتكاملاً فعالاً بين العمليتين. ويتم تحقيق ذلك من خلال عملية تنظيم هيكلية فعالة لنقل المعلومات والتواصل داخل المؤسسة.

- تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك بشكل جيد وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.21 وانحراف معياري قدر ب 1.111، فيه دلالة ان الموظفين والأساتذة يوافقون الى حد ما على: توفير المعلومات الضرورية: لإنجاز الاعمال على مستوى الجامعة وهذا ما يلعب دورا جوهريا في تعزيز الأداء والحد من الأخطاء وتضارب المهام.

- توجد قابلية للتغيير والتحديث على نظام الاتصال. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.09 وانحراف معياري قدر ب 1.016، يفسر بنوع من قدرة الموظفين والأساتذة في الجامعة على لتكيف مع التغيير: يعني ذلك أن النظام مصمم بطريقة تسمح بإدخال التغييرات والتحسينات ومواكبة التطورات في البيئة مما يسمح بالتكيف مع المستجدات وتلبية احتياجات الجامعة.

عبارات بعد وسائل الاتصال الداخلي

الجدول رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات وسائل

الاتصال الداخلي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فاعلية في إيصال المعلومات.	3.16	1.169	محايد
2	يعتبر الاتصال الشفوي أكثر فاعلية في إيصال المعلومات.	2.67	1.212	محايد
3	تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر (الهاتف او المقابلة) لإيصال المعلومات	3.13	1.079	محايد
4	تعتمد المؤسسة على الاتصال غيلا مباشرا (لوحة الإعلانات أوامر التعليمات) لإيصال المعلومات.	3.13	0.991	محايد
5	توجد هناك مرونة استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة.	3.42	0.810	موافق

6	يستخدم أسلوب الاتصال الحديث في مؤسستك) البريد الالكتروني).	3.61	0.955	موافق
X3	مهارات الاتصال الداخلي .	3.1870	0.65342	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS20

- يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فاعلية في إيصال المعلومات. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.16 وانحراف معياري قدر ب 1.169، وهذا يدل على ان الموظفين والأساتذة موافقون الى حد ما على ان الاتصال الكتابي أكثر فاعلية و كفاءة في إيصال المعلومات سواء في نفس المستوى التنظيمي او مستويات أخرى.
- يعتبر الاتصال الشفوي أكثر فاعلية في إيصال المعلومات. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري قدر ب 1.212، وهذا يفسر بعدم رضا او فاعلية الاتصال الشفوي في إيصال المعلومات خصوصا في اطار العمل العمومي وهرمية المستويات التنظيمية على مستوى الجامعة.
- تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر (الهاتف او المقابلة) لإيصال المعلومات وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري قدر ب 1.079، يؤشر هذا على وجود هكذا نوع من الاتصال خصوصا بين الأقسام وإدارة الجامعة.
- تعتمد المؤسسة على الاتصال غيلا مباشر (لوحة الإعلانات أوامر التعليمات) لإيصال المعلومات. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري قدر ب 0.991، وهذا ما يدل على نوع من الموافقة على استعمال لوحة التعليمات في إيصال المعلومات على مستوى الجامعة سواء للموظفين الإداريين او حتى اساتذة.
- توجد هناك مرونة استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة. وذلك باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ 42.3 وانحراف معياري قدر ب 0.810، تدل الموافقة العالية من طرف افراد عينة الدراسة على وجود مرونة و حرية و شفافية في استخدام وسيلة الاتصال المناسبة حسب الحاجة و ما يستدعي انجاز المهام في اسرع وقت.
- يستخدم أسلوب الاتصال الحديث في مؤسستك (البريد الالكتروني). وذلك باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري قدر ب 0.995، تفسر الموافقة الكبيرة من طرف أفراد العينة المستهدفة استخدامهم لأسلوب الاتصال عبر البريد الالكتروني وهذا يا يسهل العملية الاتصالية و يعطي نوع من السرعة في إيصال المعلومات و أيضا انجاز المهام ويقلل من الهيكلية و استعمال الأوراق.

عبارات بعد مهارات الاتصال الداخلي

الجدول رقم (19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات وسائل

مهارات الاتصال الداخلي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم إيصال الأفكار و الاقتراحات بطريقة احترافية.	3.33	1.098	محايد
2	في حالة وقوع الصراع يكون هناك اتصال مباشر بين الإدارة و الموظفين.	3.07	1.107	محايد
3	يتوفر الاصغاء الجيد من قبل الإدارة للحد من الصراع.	3.09	1.000	محايد
4	يساهم الاتصال المباشر في تحقيق الأهداف.	3.50	0.961	موافق
X4	مهارات الاتصال الداخلي	3.2459	0.79056	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20.

- يتم إيصال الأفكار والاقتراحات بطريقة احترافية. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وانحراف معياري قدر ب 1.098، يميل أفراد العينة الى الموافقة نوعا ما على ان الأفكار والاقتراحات تصلهم في اطار احترافي يخلق انسجام بين الموظفين والإدارة.

- في حالة وقوع الصراع يكون هناك اتصال مباشر بين الإدارة والموظفين. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.07 وانحراف معياري قدر ب 1.107، يميل المستجوبون الى الحياد يميل الى المعارضة ، وهذا يعني ان في حالة وقوع الصراعات على مستوى الجامعة لا توفر الإدارة هكذا نوع من الاتصالات.

- يتوفر الاصغاء الجيد من قبل الإدارة للحد من الصراع. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.09 وانحراف معياري قدر ب ، 1.000 وهذا دلالة على ان الإدارة لا تصغي او لا تعير انتباها الى مسببات الصراع قبل وقوعه وبذلك تخلق فرص لزيادة النزاعات.

-يساهم الاتصال المباشر في تحقيق الأهداف. وذلك باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري قدر ب 0.961، نلاحظ موافقة كبيرة على نوعية الاتصال المباشر في تحقيق الأهداف إنجاز المهام والسلاسة و الشفافية بين الموظفين .

ثانيا: تحليل عبارات المستجوبين الخاص بالمحور الثاني " إدارة الصراع التنظيمي":

عبارات المحور الثاني:

الجدول رقم (20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	هناك انضباط و تعاون بين (أساتذة/ العاملين) في الكلية.	3.30	1.032	محايد
2	الأهداف واضحة للجميع.	3.13	1.032	محايد
3	لا يوجد تمييز في التعامل مع العاملين.	2.82	1.102	محايد
4	لا توجد تداخل في المهام و المسؤوليات.	2.75	1.053	محايد
5	شعور (الأساتذة/ الموظفين) بالرضا الوظيفي.	2.74	1.023	محايد
6	احترام القوانين الداخلية و اللوائح التنظيمية .	3.33	1.045	محايد
7	تبدل الإدارة كل الجهد في حل الصراع.	3.15	1.033	محايد
8	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع.	3.19	1.059	محايد
9	توفير بيئة جيدة للعمل في الكلية.	2.94	1.089	محايد
10	تكريس مبدأ الرقابة الذاتية في الكلية.	3.07	0.998	محايد

11	يحاول المسير إيجاد حلول مناسبة لجميع الافراد اثناء ادارته للصراعات.	3.01	1.044	محايد
12	يسعى المسير للوصول الى تسوية موضوع الخلاف عن طريق تقديم بعض التنازلات من طرف الافراد.	3.22	0.963	محايد
13	لا تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة.	2.86	1.081	محايد
14	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضى الأطراف المتصارعة.	3.13	1.101	محايد
15	تشجع الإدارة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلاتهم قبل البدء في حلها.	3.07	1.158	محايد
16	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة.	3.13	1.116	محايد
17	تشرك الإدارة العاملين في وضع خطط وبرامج لمواجهة الصراع.	2.79	1.103	محايد
18	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة .	3.12	1.045	محايد
Y	إدارة الصراع التنظيمي	3.0416	0.67062	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

تحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول محور إدارة الصراع التنظيمي:

-هناك انضباط وتعاون بين (أساتذة/ العاملين) في الكلية. "وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.30 وانحراف معياري قدر ب 1.032، وهذا يؤشر على ضعف التعاون بين الأساتذة و الموظفين على مستوى الكلية و هذا راجع الى نقص التنسيق و الاتصال فيما بينهم.

- الأهداف واضحة للجميع، وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري قدر ب 1.032، يدل على هذا على وجود ضبابية نوعا ما في وضوح الأهداف للموظفين و هذا ما ينتج عنه صراع في الدور و تضارب الأهداف.
- لا يوجد تمييز في التعامل مع العاملين. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 2.82 وانحراف معياري قدر ب1.102، وهذا يفسر بوجود تحيز و تمييز كبيرين في التعامل مع العاملين على مستوى الجامعة و الذي هو السبب الرئيسي في خلق صراعات.
- لا توجد تداخل في المهام والمسؤوليات. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 75.2 وانحراف معياري قدر ب 1.053، توهدا يدل على وجود تداخل كبير في المهام و حتى المسؤوليات و هذا ما يجعل العاملين في الجامعة يعانون من صراع في الأدوار و تلقي الأوامر من أكثر من جهة
- شعور (الأساتذة/ الموظفين) بالرضا الوظيفي. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 2.74 وانحراف معياري قدر ب1.023، يؤشر هذا على عدم وجود رضا وظيفي من قبل عين الدراسة على كيفية انجاز الاعمال.
- احترام القوانين الداخلية و اللوائح التنظيمية. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وانحراف معياري قدر ب1.045، يدل هذا نوعا ما على وجود احترام للقوانين الداخلية للجامعة وان الموظفين حريصون نوعا ما على احترامها.
- تبذل الإدارة كل الجهد في حل الصراع. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 15.3 وانحراف معياري قدر ب 1.033، يدل هذا على وجود صراعات في الجامعة لكن الإدارة لا تبذل كل الجهود لتسمح بطرح حلول جذرية لمختلف هذه النزاعات سواء بين الموظفين انفسهم او حتى بينها و بين الموظفين.
- تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.19 وانحراف معياري قدر ب1.059، يدل هذا ان الحلول التي تقدمها الإدارة في حل الصراعات هي مجرد حيل و حلول انية تزيد من حدة الصراع خصوصا على المدى البعيد.
- توفير بيئة جيدة للعمل في الكلية. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 2.94 وانحراف معياري قدر ب 1.089، يدل الحياء باتجاه المعارضة هنا على ان بيئة العمل غير جيدة و مرحة على مستوى الكلية و هذا ما ينتج عنه تقصير بإنجاز المهام و عدم رضا وظيفي سواء عن بيئة العمل المادية او حتى الاجتماعية.

-تكريس مبدأ الرقابة الذاتية في الكلية. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.07 وانحراف معياري قدر ب0.998، تميل عينة الدراسة الى الموافقة على العمل بهذا النوع من الرقابة ، وهذا ما يخلق سلاسة وثقة بين الموظفين و الإدارة .

-يحاول المسير إيجاد حلول مناسبة لجميع الافراد اثناء ادارته للصراعات. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.01 وانحراف معياري قدر ب1.044، يؤشر على ان المسيرين يحاولون إيجاد حلول وسطية ترضي جميع الأطراف المتنازعة .

-يسعى المسير للوصول الى تسوية موضوع الخلاف عن طريق تقديم بعض التنازلات من طرف الافراد. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.22 وانحراف معياري قدر ب 0.963، يدل هذا على ان عملية إدارة الصراعات تتطلب أحيانا تقديم تنازلات معينة من طرف الأطراف المتنازعة للوصول الى حلول يوافق عليها الجميع. لا تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 2.86 وانحراف معياري قدر ب 1.081، يدل هذا على وجود اهمال وعدم اصغاء من قبل الإدارة للأطراف المتصارعة، وتلقي مسؤولية حل و إدارة الصراع للموظفين انفسهم و هذا ما يفاقم من حدة الصراع و ينتج عنه غيابات و إضرابات وعدم انجاز للمهام.

-تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضى الأطراف المتصارعة. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري قدر ب 1.101، يدل هذا على ان الإدارة قد تلجأ في بعض الأحيان عن التنازل عن قرارات تم اتخاذها للوصول الى افق لحل الصراع وكسب رضا الأطراف المتصارعة.

-تشجع الإدارة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلاتهم قبل البدء في حلها. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.07 وانحراف معياري قدر ب 1.158، يفسر هذا بان الإدارة تشجع العاملين على الفهم الحقيقي لمصدر المشكلة وهذا ما يسهل إدارة الصراع من قبل الإدارة اذ تلعب المعلومات دورا هاما جدا في إدارة الصراع و اتخاذ قرارات مناسبة تحل المشاكل من جذورها.

-تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة. وذلك باتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري قدر ب 1.116، يفسر هذا على ان الإدارة تسعى دائما على لعب دور المصغي الجيد لكل الأطراف المتصارعة وذلك لجمع المعلومات والبيانات وهذا ما يسهل عليها حصر بدائل و إيجاد و اتخاذ قرارات سليمة ترضي جميع الأطراف المتصارعة.

-تشارك الإدارة العاملين في وضع خطط وبرامج لمواجهة الصراع. وذلك باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ 2.79 وانحراف معياري قدر ب 1.103، تدل الإجابة هنا ان افراد عينة الدراسة لا تشارك العاملين في وضع برامج و خطط لمواجهة و إدارة الصراعات على مستوى الجامعة.

-تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة. وذلك باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.12 وانحراف معياري قدر ب 1.045، يدل هذا على ان إدارة تسعى دائما الى تقديم حلول وسط ترضي من خلالها جميع الأطراف المتصارعة.

* اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي التأكيد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov- Smirnov أو (K -S) وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

تم حساب قيمة اختبار "K - S" لعينة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): نتائج اختبار كولمو قوروف سيمر نوف

المحور	الأبعاد	اختبار الاحصائيات	مستوى الدلالة Sig
الأول	أنواع الاتصال	0.135	0.023
	نظام الاتصال	0.104	0.139
	وسائل الاتصال الداخلي	0.111	0.97
	مهارات الاتصال الداخلي	0.114	0.80
الثاني	إدارة الصراع التنظيمي	0.78	0.441

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS20.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، ونجد ان قيمة مستوى الدلالة sig للمحورين أكبر من (0.05). وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ووجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الرابع: اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة الميدانية

على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج سابقا عند تحليل الإجابات الخاصة بمحاور الاستبيان، نسعى من خلال هذا المطلب لاختبار صحة الفرضيات الموضوعية في مقدمة الدراسة.

أولا: قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة

عند اجراء اختبار فرضيات دراستنا نطلب منا الامر صياغة نوعين من الفرضيات، فيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

1. الفرضية الصفرية /النفى H_0 ($\text{sig} \geq 0.05$) تصاغ على عكس ما يعتقد الباحث أي النفى، حيث تشير الى عدم وجود علاقة او اثر او فروق بين متغيرات الدراسة.

2. الفرضية البديلة /الاثبات H_1 ($\text{sig} < 0.05$) هي الفرضية التي تصاغ بصيغة الاثبات، يتم قبولها عند رفض الفرضية الصفرية والعكس صحيح، حيث تشير الى وجود علاقة او اثر او فروق بين متغيرات الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

لاختبار وتحليل نتائج الفرضيات الموضوعية لمعالجة مشكلة الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من الاختبارات لتحقيق ذلك (اختبار الانحدار الخطي، اختبار تحليل التباين الأحادي ...)

أ. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ابعاد الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها وتحليل نتائجها، تم الاعتماد على اختبار "الانحدار الخطي البسيط" لدراسة تأثير المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) على المتغير التابع (إدارة

الصراع التنظيمي)، حيث تكون دالة النموذج من الشكل: $y = a + b_1x_1$ حيث:

Y: المتغير التابع، x_1 : المتغير المستقل، a: الحد الثابت، b_1 : معلمة المتغير المستقل.

سيتم أولا اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ثم اختبار الفرضية الاجمالية:

أ. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى "لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر أنواع الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

H_0 : لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر أنواع الاتصال وإدارة

الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945

H1: يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر أنواع الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945

1. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (22): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير القياسية		الثابت
		المعاملات القياسية Beta	الخطأ المعياري A	
0.000	7.273		0.206	1.495
0.000	7.750	0.576	0.061	0.474

المصدر: من اعداد الطالبين لاعتماد على نتائج SPSS20

بناء على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية :

$$Y=1.495+0.474x$$

إدارة الصراع التنظيمي = 0.474 + 1.495 (أنواع الاتصال)

2. اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت: حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى:

اختبار الحد الثابت (b1):

$$b_1=0 : H_0$$

$$b_1 \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.000) وهو اقل من مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، أي معلمة الحد الثابت معنوية.

اختبار الحد الثابت (b2):

$$b_2=0 : H_0$$

$$b_2 \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.000) وهو اقل من مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، أي معلمة المتغير المستقل معنوية

3. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$0=b_2=b_1:H_0$$

$$0\neq b_2\neq b_1:H_1$$

الجدول رقم (23): يوضح معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الفرعية الاولى

مستوى الدلالة sig	قيمة D	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	60.06	18.201	1	18.201	الانحدار
	3				
		0.303	121	36.667	البواقي
			122	54.868	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة sig اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، ويتم رفض الفرضية

الصفريية وقبول الفرضية البديلة ، وعليه فنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار ستيودنت و فيشر توصلنا الى قبول الفرضية H1 والتي تنص على انه يوجد علاقة

تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مؤشر أنواع الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في

جامعة 08 ماي 1945.

3. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (24): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الفرعية الاولى

قيمة R ² Ajusté	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R	النموذج
0.326	0.332	0.576	1

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط R المقدر ب (0.576) يدل على وجود علاقة ارتباط

طردية قوية بين المتغير المستقل (أنواع الاتصال) و المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) ، وقد بلغت قيمة معامل

التحديد R² (0.332) وهو يدل على ان (33.2%) من عملية إدارة الصراع التنظيمي يعود سببه الى وجود

أنواع مختلفة من عملية الاتصال بالمؤسسة، اما النسبة المتبقية فتعود الى عوامل أخرى.

ب. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية "لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر نظام الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945:

H0: لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مؤشر نظام الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945

H1: يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مؤشر نظام الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945

1. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (25): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المستوى الدلالة sig
		Beta	الخطأ المعياري		
0.000	7.50		0.179	1.345	الثابت
	8				
0.000	9.78	0.665	0.056	0.548	نظام الاتصال
	6				

المصدر: من اعداد الطالبين لاعتماد على نتائج SPSS20

بناء على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية :

$$Y=1.345+0.548x$$

إدارة الصراع التنظيمي = 0.548 + 1.345 (نظام الاتصال)

2. اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت: حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى:

اختبار الحد الثابت (b1):

H0: b1=0

H1: b1≠0

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.000) وهو اقل من مستوى

معنوية (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي معلمة الحد الثابت معنوية.

اختبار الحد الثابت (b2):

$$b_2=0 : H_0$$

$$b_2 \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.00) وهو أقل من مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية أي معلمة المتغير المستقل معنوية

3. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر :

$$0=b_2=b_1 : H_0$$

$$0 \neq b_2 \neq b_1 : H_1$$

الجدول رقم (26): يوضح معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة sig	قيمة D	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	95.773	24.241	1	24.241	الانحدار
		0.253	121	30.626	البواقي
			122	54.868	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

يوضح الجدول اعلاه ان قيمة مستوى الدلالة sig اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، ويتم قبول الفرضية البديلة ورفض الصفرية ، وعليه فنموذج غير معنوي حسب اختبار فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار ستودنت و فيشر توصلنا الى قبول الفرضية H1 والتي تنص على انه يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مؤشر نظام الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

4. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (27): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² Ajusté
1	0.665	0.442	0.437

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط R المقدر ب (0.665) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (نظام الاتصال) و المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.442) وهو يدل على ان (44.2%) من عملية إدارة الصراع التنظيمي يعود سببه الى وجود نظام اتصال بالمؤسسة، اما النسبة المتبقية فتعود الى عوامل أخرى.

ج. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة "لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مؤشر وسائل الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

H0: لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر وسائل الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

H1: يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر وسائل الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

1. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (28): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	Beta
		الخطأ المعياري	A		
0.000	4.536	0.245	1.112	الثابت	
0.000	8.039	0.075	0.606	وسائل الاتصال	0.590

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

بناء على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y=1.112+0.606x$$

إدارة الصراع التنظيمي=1.112+0.606(وسائل الاتصال)

2. اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستيودنت: حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى:

اختبار الحد الثابت (b1):

H0: b1=0

$H_1: b_1 \neq 0$

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.000) وهو اقل من مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، أي معلمة الحد الثابت معنوية.

اختبار الحد الثابت (b2):

$H_0: b_2 = 0$

$H_1: b_2 \neq 0$

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.000) وهو اقل من مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، أي معلمة المتغير المستقل معنوية

3 اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$H_0: b_1 = b_2 = 0$

$H_1: b_1 \neq 0 \text{ و } b_2 \neq 0$

الجدول رقم (29): يوضح معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة sig	قيمة D	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	64.63	19.103	1	19.103	الانحدار
	0				
		0.296	121	35.765	البواقي
			122	54.868	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

يوضح الجدول اعلاه ان قيمة مستوى الدلالة sig اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، ويتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، وعليه فنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار ستيودنت و فيشر توصلنا الى قبول الفرضية H_1 والتي تنص على انه يوجد

علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر وسائل الاتصال وإدارة الصراع

التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

3. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (30): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² Adjusté
1	0.590	0.348	0.343

المصدر: من اعداد الطالبين لاعتماد على نتائج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط R المقدر ب (0.590) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (وسائل الاتصال) و المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R²(0.348) وهو يدل على ان (34.8%) من عملية إدارة الصراع التنظيمي يعود سببه الى وجود وسائل اتصال بالمؤسسة، اما النسبة المتبقية فتعود الى عوامل أخرى.

د. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة "لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مؤشر مهارات الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

H₀: لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر مهارات الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

H₁: يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر مهارات الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (31): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية
		Beta	الخطأ المعياري	
0.000	5.951		0.180	الثابت
0.000	11.28 3	0.716	0.054	مهارات الاتصال الداخلي

المصدر: من اعداد الطالبين لاعتماد على نتائج SPSS20

بناء على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية :

$$Y=1.070+0.607x$$

إدارة الصراع التنظيمي 607.0+1.070 (مهارات الاتصال الداخلي)

3. اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستيودنت: حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى:

اختبار الحد الثابت (b1):

$$b_1=0: H_0$$

$$b_1 \neq 0: H_1$$

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.000) وهو اقل من مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، أي معلمة الحد الثابت معنوية.

اختبار الحد الثابت (b2):

$$b_2=0: H_0$$

$$b_2 \neq 0: H_1$$

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.000) وهو اقل من مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، أي معلمة المتغير المستقل معنوية

4. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$0=b_2=b_1: H_0$$

$$0 \neq b_2 \neq b_1: H_1$$

الجدول رقم (32): يوضح معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة sig	قيمة D	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	127.298	28.130	1	28.130	الانحدار
		0.221	121	26.738	البواقي
			122	54.868	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين لاعتماد على نتائج SPSS20

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة sig اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، ويتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، وعليه فنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار ستيودنت و فيشر توصلنا الى قبول الفرضية H1 والتي تنص على انه يوجد

علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر مهارات الاتصال الداخلي وإدارة

الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

5. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (33): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² Ajusté
1	0.716	0.513	0.509

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط R المقدر ب (0.716) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (مهارات الاتصال الداخلي) و المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R²(0.513) وهو يدل على ان (51.3%) من عملية إدارة الصراع التنظيمي يعود سببه الى وجود مهارات الاتصال الداخلي المؤسسة، اما النسبة المتبقية فتعود الى عوامل أخرى.

*اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى "لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (0.05) بين الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة 08

ماي 1945.

اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (34): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الرئيسية

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² Ajusté
1	0.796	0.634	0.631

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط R المقدر ب (0.796) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) و المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R²(0.634) وهو يدل على ان (63.4%) من عملية إدارة الصراع التنظيمي يعود سببه الى وجود مهارات الاتصال الداخلي المؤسسة، اما النسبة المتبقية فتعود الى عوامل أخرى.

وبناء على كل ما سبق يمكن استنتاج انه يتم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لها:

يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 45 -قائمة-

6. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات

الديمغرافية واجابات افراد العينة حول محاور الدراسة"

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار وتحليل نتائج الفرضية ، بانه اختبار معلمي فانه يشترط التوزيع الطبيعي وتجانس التباين ، التوزيع الطبيعي تم التأكد منه في مرحلة سابقة، التجانس سيتم احتسابه لكل متغير على حدى .

أ. اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للجنس.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للجنس.

قبل دراسة الفروق في اراء العينة وجب التأكد و تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي :

اختبار تجانس التباين:

H0: التباين متجانس

H1: التباين غير متجانس

الجدول رقم (35): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الجنس

معامل leven	درجة الحريةddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى الدلالة sig
0.648	1	121	0.422
0.001	1	121	0.977

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى معنوية sig للمحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05)،

وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة.

بما ان شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (36): يوضح تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة sig	f	قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.279		1.097	0.396	1	0.396	بين المجموعات	المحور الأول
			0.361	121	43.671	داخل المجموعات	
				122	44.067	الإجمالي	
0.173		0.173	0.840	1	0.840	بين المجموعات	المحور الثاني
			0.447	121	54.028	داخل المجموعات	
				122	54.868	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول و الثاني بلغت (0.279) و (0.173) على الترتيب وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، أي انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للجنس.

3. اختبار الفروق حسب متغير السن

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للسن.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للسن.

قبل دراسة الفروق في اراء العينة وجب التأكد و تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي:

اختبار تجانس التباين:

H_0 : التباين متجانس

H_1 : التباين غير متجانس

الجدول رقم (37): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير السن

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل leven	
0.331	119	3	1.152	المحور الأول
0.007	119	3	4.219	المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى معنوية sig للمحور الثاني اقل من مستوى معنوية (0.05) و ان قيمة مستوى معنوية sig للمحور الأول اكبر من مستوى معنوية 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة (التباين غير متجانس).

بما ان شرط التجانس غير محقق فهذا يعني انه لا يمكن القيام بإنجاز تحليل التباين لهذه الفرضية.

4. اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

قبل دراسة الفروق في اراء العينة وجب التأكد و تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي :

اختبار تجانس التباين:

H0: التباين متجانس

H1: التباين غير متجانس

الجدول رقم (38): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المستوى التعليمي

معامل leven	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى الدلالة sig	
0.648	1	121	0.422	المحور الاول
0.001	1	121	0.977	المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى معنوية sig للمحورين اكبر من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة.

الجدول رقم (39): يوضح تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
1.523	2	0.761	2.147	0.121	المحور الأول
42.544	120	0.355			بين المجموعات
44.067	122				داخل المجموعات
3.680	2	1.840	4.314	0.016	الإجمالي
51.188	120	0.427			المحور الثاني
54.868	122				بين المجموعات
					داخل المجموعات
					الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول و الثاني بلغت (0.121) و (0.016) على الترتيب. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية، أي انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محور الأول الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

4. اختبار الفروق حسب متغير الاقدمية:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للأقدمية.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للأقدمية.

قبل دراسة الفروق في اراء العينة وجب التأكد وتحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي :

اختبار تجانس التباين:

H0: التباين متجانس

H1: التباين غير متجانس

الجدول رقم (40): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الاقدمية

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل leven	
0.933	120	2	0.069	المحور الأول
0.085	120	2	2.512	المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى معنوية sig للمحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05)

وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة

الجدول رقم (41): يوضح تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير الاقدمية

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.001	5.970	1.922	3	5.765	بين المجموعات	المحور الأول
		0.322	119	38.202	داخل المجموعات	
			122	44.067	الإجمالي	
0.001	6.313	2.511	3	7.534	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.398	119	47.334	داخل المجموعات	
			122	54.868	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول و الثاني بلغت (0.001) و (0.001) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة، أي انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للأقدمية

5 اختبار الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي.

قبل دراسة الفروق في اراء العينة وجب التأكد و تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي :

اختبار تجانس التباين:

H0: التباين متجانس

H1: التباين غير متجانس

الجدول رقم (42): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المنصب المهني

معامل	درجة الحرية	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
leven	ddl2	ddl1	
3.853	119	3	0.789
3.064	119	3	0.110

المصدر: من اعداد الطالبين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى معنوية sig للمحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05)

وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة

الجدول رقم (43): يوضح تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير المنصب المهني

مجموع	درجة الحرية	متوسط	قيمة f	مستوى
المربعات	ddl	المربعات	المحسوبة	الدلالة sig
0.845	1	0.845	2.366	0.127
43.221	121	0.357		
44.067	122			
1.630	1	1.630	3.704	0.057
53.238	121	0.440		
54.868	122			

المصدر: من اعداد الطالبين لاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول و الثاني بلغت

(0.127) و (0.057) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية

الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في

إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمنصب المهني.

نتائج فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لبعء أنواع الاتصال مع إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بقالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لبعء نظام الاتصال مع إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بقالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لبعء وسائل الاتصال الداخلي مع إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بقالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لبعء مهارات الاتصال الداخلي مع إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بقالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة واختلاف متغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة واختلاف متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة واختلاف متغير الأقدمية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة واختلاف متغير المنصب المهني عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

-مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية:

- *تتوافق كلياً نتائج دراسة (سلام حليلة) مع نتائج دراستنا (إن الإدارة تشجع العاملين على الفهم الحقيقي لمصدر المشكلة حيث تسعى دائماً إلى تقديم حلول وسط ترضي من خلالها جميع الأطراف المتصارعة).
- *تتوافق جزئياً نتائج دراسة (رضاوية جازية) مع نتائج دراستنا (يوجد في المؤسسة انسجام بين نظام الاتصال ونظام المعلومات حيث يتم توفير المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال على مستوى الجامعة).
- *تتوافق كلياً دراسة (رحمون شعيب) مع نتائج دراستنا (وجود تداخل كبير في المهام وحتى المسؤوليات وهذا ما يجعل العاملين يعانون من الصراع).
- *تتوافق كلياً نتائج دراسة (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي) مع نتائج دراستنا.
- *تتوافق نسبياً نتائج دراسة (فراس شاهر العويري) مع نتائج دراستنا.
- *تتوافق كلياً نتائج الدراسة (MAINASSARA CHEKRAOU) مع نتائج دراستنا (هناك انسجام بين نظام الاتصال ونظام المعلومات في المؤسسة، الاتصال الدائم من الرؤساء إلى المرؤوسين يعزز الثقة والتواصل).
- *تتوافق كلياً دراسة (ABDOULAYE NIANGALY) مع نتائج دراستنا.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، قمنا بدراسة أثر أبعاد الاتصال الداخلي (أنواع، نظام، وسائل ومهارات الاتصال الداخلي) على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945، قالمة، من خلال الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وبذلك توصلنا الى ان هناك تأثير واضح لأبعاد الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد و علوم التسيير.

خاتمة عامة

قمنا من خلال هذه الدراسة بمناقشة موضوع الاتصال الداخلي وأثره على الصراع التنظيمي ثم عرض الإطار النظري والمفاهيم للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية، ثم الإطار التطبيقي والذي حاولنا من خلاله دراسة تأثير ابعاد الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945-قائمة-.

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة فهم اهم الجوانب المتعلقة بالاتصال والصراع التنظيمي وقد عرفنا الاتصال على أنه تبادل الآراء والأفكار بين شخصين أو أكثر وهو سيرورة تبادل ونقل وتشارك المعلومات لتحقيق أهداف معينة، ويحظى الاتصال بأهمية كبيرة في استمرار بناء المنظمة وتنمية روح التعاون بين الأفراد حيث أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها لذا يجب العناية بكافة عناصر عملية الاتصال، إذ أن التركيز على عنصر دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة فعالية الاتصال.

كما تطرقنا إلى الصراع التنظيم الذي عرفناه على أنه نزاع بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد داخل المنظمة نتيجة تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات، ولقد تطرقنا أيضا إلى الأسباب المؤدية إلى الصراع وكذا الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة لحل الصراعات والاستفادة منها في تحقيق أهدافها. وأثبتت الدراسة الحالية وجود تأثير بين أبعاد الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945.

• النتائج:

توصلنا من خلال دراستنا الى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

-وجود اتصال دائم من الرؤساء إلى الموظفين يعزز التواصل والتفاعل بينهم حيث يتم تسهيل تدفق المعلومات والتوجيهات من الرؤساء إلى الموظفين، مما يساهم في تحقيق التنسيق والتعاون الفعال في أعمال الكلية.

-وجود اتصال في نفس المستوى وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي، بحيث عندما يكون الاتصال في نفس المستوى متاحًا ومشجعًا، يتيح للأفراد التواصل والتفاعل مع زملائهم المباشرين بشكل أكثر مرونة وسهولة بالتالي بناء علاقات أقوى وتعزيز الثقة والتواصل الفعال وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأساتذة والموظفين على مستوى جامعة 08 ماي 1945.

-وجود مرونة وحرية وشفافية في استخدام وسيلة الاتصال المناسبة على مستوى الجامعة حسب الحاجة وما يستدعي انجاز المهام في اسرع وقت.

- استخدام الأساتذة والموظفين لأسلوب الاتصال عبر البريد الإلكتروني وهذا يسهل العملية الاتصالية ويعطي نوع من السرعة في إيصال المعلومات وأيضا انجاز المهام ويقلل من الهيكلية واستعمال الأوراق.
- وجود صعوبات في الاتصال في جميع المستويات الإدارية ما ينعكس سلبا على التعاون بين الأقسام على مستوى الجامعة.
- وجود تمييز في التعامل مع العاملين وهذا ما يعزز عدم الرضا بين الموظفين في الجامعة ويخلق صراعات.
- وجود صراعات بين الموظفين ولجوء الإدارة للتجاهل واللقاء اللوم على الأطراف المتصارعة بدل إدارة الصراع وإيجاد حلول جذرية له.
- يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر أنواع الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.
- يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر نظام الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.
- يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر وسائل الاتصال وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.
- يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مؤشر مهارات الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.
- يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاتصال الداخلي وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945.

● الاقتراحات:

- من خلال ما توصلنا اليه من نتائج الدراسة، نقترح ما يلي:
- تطوير مهارات الاتصال الداخلي: يجب على أعضاء الجامعة، سواء الإدارة او الهيئة التعليمية او الموظفين، تنمية مهارات الاتصال الفعال.
- إنشاء قنوات اتصال فعالة: يجب انشاء قنوات اتصال داخلية فعالة لتعزيز التواصل بين مختلف الأطراف. يمكن أن تشمل هذه القنوات الاجتماعات الدورية، وورش العمل، والبريد الإلكتروني، والمنصات الافتراضية، والنشرات الإخبارية الداخلية. يجب أن تكون هذه القنوات مفتوحة وشفافة، وتشجع المشاركة الفعالة وتبادل المعلومات.

- تعزيز الثقة والتعاون: يجب العمل على بناء بيئة تعزز الثقة والتعاون بين أفراد الجامعة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع التواصل المفتوح والصريح والمباشر، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات وتوزيع المعلومات، وتشجيع التعاون بين الأقسام والفروع المختلفة.
- ضرورة تدخل الإدارة لمعالجة الصراع مبكرا ومعرفة أسبابه من الأطراف المعنية بالأمر.
- إجراء تقييم لحالة الاتصال الداخلي في الجامعة لتحديد النقاط الضعيفة والمشاكل المحتملة في التواصل.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الاتصال الداخلي للموظفين في الكلية.
- إنشاء فريق عمل خاص بتحسين الاتصال الداخلي يتولى مهمة تطوير استراتيجيات وأدوات الاتصال.
- تعزيز ثقافة الاتصال الفعال من خلال تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين الموظفين والأقسام المختلفة.
- إقامة اجتماعات دورية للموظفين لتبادل المعلومات وتعزيز التفاعل والتعاون.
- تعزيز استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية لتسهيل التواصل الداخلي.
- تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز التواصل والروح الجماعية بين الموظفين وتقوي الروابط الاجتماعية.
- تحسين العملية الداخلية للتواصل من خلال وضع إجراءات وسياسات واضحة تحدد أدوار ومسؤوليات كل فرد في الكلية.
- تشجيع التواصل الثنائي بين المديرين والموظفين من خلال جلسات التقييم والتوجيه الشخصي.
- تشجيع ثقافة الاستماع الفعال والتفاعل البناء في جميع مستويات الكلية.
- تعزيز التعاون بين الأقسام.

قائمة المراجع

أ. الكتب:

1. أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2017.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، المعادي الجديدة، دون طبعة، القاهرة، 2002.
3. جرادات عبد الناصر أحمد، لبنان هاتف الشامى، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
4. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2004.
5. الخطيب أحمد، معايه عادل سالم، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة، دون طبعة، عمان الأردن، 2009.
6. رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، دون بلد، 2012.
7. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
8. شلابي زهير بوجمة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
9. صاحب سلطان محمد، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2015.
10. الصيرفي محمد، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، دون طبعة، دون بلد، دون سنة.
11. الصيرفي محمد، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2004.
13. الطائي حميد، العلق بشير، أساسيات الاتصال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.

14. عاشوري جمال الدين، الاتصالات والسلامة المهنية في المؤسسات الصناعية، دار الأيام، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2019.
15. عساف عبد المعطي محمد، مسوده مازن عبد العزيز، أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2018.
16. عليان ربحي مصطفى، إدارة المكتبات: الأسس والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
17. عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
18. عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
19. عياصرة علي، العودة الفاضل محمد محمود، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006.
20. غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2016.
21. الغالي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.
22. الفريجات خضير كاظم حمود واخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون بلد، 2009.
23. قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، دون بلد، 2016.
24. القريوبي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2008.
25. القمحاوي نورة فايز عبد العاطي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2017.
26. الكافي مصطفى يوسف، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.
27. كافي مصطفى يوسف، الاتصال والصراع التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017.
28. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2009.
29. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2019.

30. محمود يوسف عبد الرحمن، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

31. مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

32. المشاقبة بسام عبد الرحمن، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.

33. معمن محمود عياصرة، بن أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.

ب. المجالات:

1. أحمد ميلي سمية واخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة افاق العلوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، مسيلة، 2018.

2. برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 01، بشار، جانفي 2013.

3. بركان دليلة، مهارات الاتصال الداخلي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 46، بسكرة، مارس 2017.

4. بركية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، ورقلة الجزائر، جوان 2016.

5. بن زيان روشام، دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، بشار الجزائر، 2020.

6. بن عبد الله بثينة، قشي الهام، مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب ادارة الصراع لدى الموظفين الاداريين، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، بسكرة، 2021.

7. بوخلود باديس، مزهودة نور الدين، أثار أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي، مجلة افاق عملية، العدد 02، ورقلة الجزائر، 2022.

8. بوراس اسية، لغفير علي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدجى موظفي الدائرة، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، سكيكدة برج بوعريريج، ديسمبر 2022.

9. بوشنتوف مولاي رشيد، نعيجة رضا، العوامل الفيزيو السوسيو مهنية للصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة روافد، العدد 02، ادرار الجزائر، ديسمبر 2020.

10. حصة عبد المحسن الضوياء، استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 112، أكتوبر 2020.
11. خالفي خالد، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتحاد القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 01، خميس مليانة، 2022/04/10.
12. خبيري سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، الجزائر، 2020.
13. دريدي فاطمة، زرفوي أمال، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد 02، بسكرة، 2021/12/31.
14. رجب أحمد رشاد واخرون، مقترحات تطوير من أنماط إدارة الصراع التنظيمي في معاهد الأزهرية بمحافظة ألبينا، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية.
15. زويبي سارة، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، اثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 07، الطارف، ديسمبر 2014.
16. سرار عمر، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 32، الجزائر.
17. السعدي محمد زين صال، شوقي عبده محمد الحكيمي، تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 08، اليمن، مارس 2018.
18. شابلي جويده، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة، مجلة التراث، العدد 29، الجزائر، ديسمبر 2018.
19. شلالى عبد القادر، نموذج رحيم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 01، البويرة، جانفي 2021.
20. العقاب كريم، سامر سمية، أثر السياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة، مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 02، تيسمسيلت الجزائر، سبتمبر 2017.
21. عمروش عمر، مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات ادارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، تبسة الجزائر، 2022.
22. العيداني حبيبة، واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 01، الجزائر.

23. قهواجي أمينة، استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 15، بومرداس، ديسمبر 2013.

24. محمد جودت فارس، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في اخلاقيات العمل الإداري، لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، غزة، 2021.

25. منقوري منال ابتسام واخرون، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين اداء العاملين، SFDLAB، العدد 02، عين تموشنت، 2022.

ج. أطروحات:

1. أبو عجوة حامد علي، علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

2. سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أوالحاج، 2015/2014.

3. العويوي محمد فارس شاهر، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

د. الملتقيات:

1. غربي صبرينة، معمري حمزة، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي ثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، 15، 16 جانفي/2013.

هـ. قائمة المواقع

<http://cte.univ-setif2.dz>, 13/02/2023, 15 :20.

<http://www.starshams.com>, 13/02,2023, 17 :12.

مراجع باللغة الأجنبية:

-Begum al, the effect of teamwork and conflict management on perceived individual performance, journal of organizational behavior review,2022.

- Eric bizot et autres, communication, éditeur de savoirs, 2014.

-Chega kimani. iravo mike amuhaya, conflict management styles influencing organizational commitment among kenya seed company employees, kenya, nternational journal of academic research and social sciences,n11,Kenya,2015.

-Melletus uchechukwu agbo, effects of conflict management on organizational performance ,journal of humanities and social science,no6, june 2020.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال
استمارة استبيان حول:

أثر الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية في كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد،

في إطار البحث الميداني المتضمن اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تحت موضوع: "أثر الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي" ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة. نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بدقة وموضوعية بوضع علامة (X) امام الإجابة المختارة. مع العلم ان اجابتم ستحظى بالعناية لن تخرج او تستخدم الا لغرض البحث العلمي أي في الإطار الأكاديمي فقط.

نقدر ونثمن مساهمتكم في انجاز هذا العمل ونشكركم مسبقا على تعاونكم.

تحت اشراف الدكتور:

من اعداد الطالبتين:

بلكبير بومدين

دباب نسرين

صوشي زينة

الأساتذة المحكمين

-بجاشة موسى

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر انثى

2-السن: اقل من 30 سنة

من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة

50 سنة فأكثر

3_المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4_الأقدمية:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة أكثر من 16 سنة

5_المنصب المهني:

أساتذة موظفين اداريين

المحور الأول: الاتصال الداخلي

الدرجة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: أنواع الاتصال						
	1- هناك اتصال دائم من الرؤساء الى الموظفين					
	2- يسمح الاتصال في نفس المستوى على رفع الروح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي					
	3- هناك اتصال دائم بين الموظفين في نفس المستوى					
	4- لا توجد أي صعوبة في الاتصال بالإدارة بجميع مستوياتها					
	5- تشارك في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة					
ثانياً: نظام الاتصال						
	6- تتمتع نظام الاتصال في المؤسسة بالمصدقية					
	7- الانسجام بين نظام الاتصال ونظام المعلومات					
	8- تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك بشكل جيد					
	9- قابلية نظام الاتصال لتغيير والتحديث					
ثالثاً: وسائل الاتصال الداخلي						
	10- تتم الإدارة دائماً بإيصال المعلومات والقرارات في جميع المستويات					
	11- يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فعالية في إيصال المعلومات					
	12- يعتبر الاتصال الشفوي أكثر فعالية في إيصال المعلومات					
	13- تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر (الهاتف او المقابلة) لإيصال المعلومات					
	14- تعتمد المؤسسة على الاتصال الغير مباشر (لوحة الإعلانات أوامر التعليمات) لإيصال المعلومات					
	15- مرونة استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة					

قائمة الملاحق

					16- يستخدم أسلوب الاتصال الحديث في مؤسستك
رابعاً: مهارات الاتصال الداخلي					
					17- توصيل الأفكار والاقتراحات من دون تجريح أو تقليل للاحترام لاي طرف دليل على مهارة التعامل مع الموقف في حل الخلاف
					18- الاقتراب من العاملين يزيد من المساهمة في إيجاد حل مناسب في حالة وقوع الصراعات
					19- الاصغاء الجيد للطرف الآخر يمكن من معرفة أسباب المواقف التي تحد من الصراع
					20- الاتصال المباشر مع العاملين يساهم في انشاء بيئة يسودها النقاش البناء لتحقيق الأهداف والابتعاد عن الخلافات

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

					الدرجة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					21- هناك انضباط وتعاون بين (أساتذة/العاملين) في الكلية
					22- الأهداف واضحة للجميع.
					23- لا يوجد تمييز في التعامل مع العاملين.
					24- لا يوجد تداخل في المهام والمسؤوليات
					25- شعور (الأساتذة/ الموظفين) بالرضا الوظيفي
					26- احترام القوانين واللوائح التنظيمية يقلل من الصراع
					27- تبذل الإدارة كل الجهد في حل الصراع.
					28- تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع
					29- توفير بيئة جيدة للعمل في الكلية.
					30- تكريس مبدأ الرقابة الذاتية في الكلية

قائمة الملاحق

					31- يتمسك المسير برأيه لإرغام العمال على تقديم تنازلات
					32- يحاول المسير إيجاد حلول مناسبة لجميع الافراد اثناء ادارته للصراعات
					33- يسعى المسير الوصول الى تسوية موضوع الخلاف عن طريق تقديم بعض التنازلات من طرف الافراد
					34- لاتلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة
					35- تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة
					36- تشجع الإدارة العاملون على الفهم الصحيح لمشكلاتهم قبل البدء في حلها
					37- تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة
					38- تشرك الإدارة العاملين في وضع خطط وبرامج لمواجهة الصراع
					39- تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة

ملحق 03:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	67	54.5	54.5	54.5
Valide أنثى	56	45.5	45.5	100.0
Total	123	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	5	4.1	4.1	4.1
من 30 إلى أقل من 39 سنة	32	26.0	26.0	30.1
Valide من 40 إلى أقل من 49 سنة	65	52.8	52.8	82.9
من 50 سنة فأكثر	21	17.1	17.1	100.0
Total	123	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	7	5.7	5.7	5.7
Valide جامعي	50	40.7	40.7	46.3
دراسات عليا	66	53.7	53.7	100.0
Total	123	100.0	100.0	

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	16	13.0	13.0	13.0
من 6 الى 10 سنوات	16	13.0	13.0	26.0
Valides من 11 الى 15 سنة	45	36.6	36.6	62.6
اكثر من 16 سنة	46	37.4	37.4	100.0
Total	123	100.0	100.0	

المنصب المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اساتذة	68	55.3	55.3	55.3
Valides موظفين اداريين	52	42.3	42.3	97.6
4	3	2.4	2.4	100.0
Total	123	100.0	100.0	

a1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	7.3	7.3	7.3
غير موافق	21	17.1	17.1	24.4
متحايد	13	10.6	10.6	35.0
Valides موافق	61	49.6	49.6	84.6
موافق بشدة	19	15.4	15.4	100.0
Total	123	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenne	Ecart type
a1	123	1	5	3.49	1.162
a2	123	1	5	3.55	1.154
a3	123	1	5	3.31	1.049
a4	123	1	5	3.32	1.140
a5	123	1	5	2.66	1.108
a6	123	1	5	3.16	1.019
a7	123	1	5	2.93	1.001
a8	123	1	5	3.21	1.111
a9	123	1	5	3.09	1.016
a10	123	1	5	3.16	1.169
a11	123	1	5	2.67	1.212
a12	123	1	5	3.13	1.079
a13	123	1	5	3.13	.991
a14	123	2	5	3.42	.810
a15	123	1	5	3.61	.955
a16	123	1	5	3.33	1.098
a17	123	1	5	3.07	1.107
a18	123	1	5	3.09	1.000
a19	123	1	5	3.50	.961
b20	123	1	5	3.30	1.032
b21	123	1	5	3.13	1.032
b22	123	1	5	2.82	1.102
b23	123	1	5	2.75	1.053

b24	123	1	5	2.74	1.023
b25	123	1	5	3.33	1.045
b26	123	1	5	3.15	1.033
b27	123	1	5	3.19	1.059
b28	123	1	5	2.94	1.089
b29	123	1	5	3.07	.998
b30	123	1	5	3.01	1.044
b31	123	1	5	3.22	.963
b32	123	1	5	2.86	1.081
b33	123	1	5	3.13	1.101
b34	123	1	5	3.07	1.158
b35	123	1	5	3.13	1.116
b36	123	1	5	2.79	1.103
b37	123	1	5	3.12	1.045
N valide (listwise)	123				

Corrélations

	a1	a2	a3	a4	a5	x1	
a1	Corrélation de Pearson	1	.402**	.292**	.328**	.379**	.669**
	Sig. (bilatérale)		.000	.001	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
a2	Corrélation de Pearson	.402**	1	.474**	.514**	.450**	.785**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
a3	Corrélation de Pearson	.292**	.474**	1	.472**	.423**	.722**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123

	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
	Corrélation de Pearson	.328**	.514**	.472**	1	.366**	.739**
a4	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
	Corrélation de Pearson	.379**	.450**	.423**	.366**	1	.718**
a5	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	123	123	123	123	123	123
	Corrélation de Pearson	.669**	.785**	.722**	.739**	.718**	1
x1	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123	123	123

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	123	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	123	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.941	37

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		x1	x2	x3	x4	Y
N		123	123	123	123	123
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.2650	3.0976	3.1870	3.2459	3.0416
	Ecart-type	.81562	.81396	.65342	.79056	.67062
	Absolue	.135	.104	.111	.114	.078
Différences les plus extrêmes	Positive	.061	.077	.056	.081	.046
	Négative	-.135	-.104	-.111	-.114	-.078
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.495	1.155	1.230	1.270	.866
Signification asymptotique (bilatérale)		.023	.139	.097	.080	.441

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.796 ^a	.634	.631	.40753	.634	209.372	1	121	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), X

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	34.772	1	34.772	209.372	.000 ^b
1 Résidu	20.096	121	.166		
Total	54.868	122			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.198	.200		.990	.324
X	.888	.061	.796	14.470	.000

a. Variable dépendante : Y

Test d'homogénéité de la variance

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification	
X	Basé sur la moyenne	.648	1	121	.422
	Basé sur la médiane	.449	1	121	.504
	Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	.449	1	120.999	.504
	Basé sur la moyenne tronquée	.525	1	121	.470
Y	Basé sur la moyenne	.001	1	121	.977
	Basé sur la médiane	.008	1	121	.928
	Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	.008	1	121.000	.928
	Basé sur la moyenne tronquée	.000	1	121	.983

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
X Inter-groupes	(Combiné)	.396	1	.396	1.097	.297
	Terme Non pondérées	.396	1	.396	1.097	.297

	linéaire	Pondérées	.396	1	.396	1.097	.297	
	Intra-groupes		43.671	121	.361			
	Total		44.067	122				
	(Combiné)		.840	1	.840	1.881	.173	
	Inter- groupes	Terme linéaire	Non pondérées					
			Pondérées	.840	1	.840	1.881	.173
Y				.840	1	.840	1.881	.173
	Intra-groupes		54.028	121	.447			
	Total		54.868	122				