

**الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على زيادة الصراع بين العمال**

د. مهدي عمر

جامعة الجلفة

د. بن بركة إبراهيم

جامعة الجزائر 02

**ملخص :**

تعد عملية الاتصال كآلية أساسية للفهم و اكتساب المهارات و كوسيلة لمعرفة طبيعة العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة فيما بينهم واثرها على الصراعات التي تحدث في مكان العمل ، حيث يؤدي التفاعل و الاتصال بين الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم إلى الاتفاق حول بعض الأمور ، قد يؤدي إلى الاختلاف حول البعض الآخر ، و غالبا ما تقود حالات عدم التوافق إلى حدوث صراع بين العمال ، و هذا الصراع هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسة مهما كان نوعها ، فيمكننا القول أن الصراع يوجد بوجود الجماعة إذ لا تكاد تخلو منه أي مؤسسة ، لذلك فللاتصال أهمية في شتى المجالات ، وخاصة داخل التنظيمات حيث يعتبر الوسيلة التي يسعى من خلالها التنظيم إلى تحقيق أهدافه ، لبلوغ الهدف المسطر والمرغوب فيه.

**Extract**

The communication process is considered as a basic mechanism for understanding and gaining skills and as a means of knowing the nature of the relationships between workers within the institution among them and their impact on conflicts that occur in the workplace, where the interaction and communication between social actors within the organization leads to agreement on some matters, may lead to disagreement about Others, and incompatibilities often lead to a conflict between workers, and this conflict is one of the challenges facing the institution of any kind, we can say that the conflict exists with the presence of the group as there is hardly any institution without it, so communication is important in various fields , Especially inside For organizations where it is considered the means by which the organization seeks to achieve its goals, to achieve the underlined and desirable goal.

**تمهيد :**

لا يستطيع الإنسان أن يعيش معزولا عن الأفراد الذين يشاركونه في الحياة الاجتماعية ، إذ تقوم بينه وبينهم صلات اجتماعية كثيرة ، فيتصل بهم ويؤثر فيهم ويؤثرون فيه ، فينتج ما يسمى بالتفاعل الاجتماعي أو الديناميكية الاجتماعية غير أن هذه الأخيرة لا تكون إلا بتوفر عنصر الاتصال الذي يهدف إلى بناء علاقات اجتماعية بين أفراد المجتمع.

الاتصال هو احدى عمليات تبادل الافكار بين الأفراد اذ استطاعت المجتمعات البشرية أن تنشر تجاربها الاجتماعية بين بعضها البعض ونقلها من جيل إلى جيل واستمرار تجاربها إلى ما نحن عليه اليوم، وهذا نتيجة تنوع طرق ووسائل الاتصال المختلفة

كما أن علاقة الأفراد داخل التنظيم يجب أن تقوم على أساس التعاون ، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة لكليهما لكن سوء التفاهم بين أعضاء هذا التنظيم سيؤدي بصفة حتمية إلى تغير العلاقة بينهما من تعاون إلى صراع والذي يعتبر عملية ديناميكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل كصدي لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات ، أو البحث عن السلطة أو السيطرة وكذا الكسب المادي أو المعنوي.

و للتحكم في هذه الأبعاد التي تنتج ديناميكية داخل المؤسسة سواء إيجابية أو سلبية يتوجب علينا دراستها والإحاطة بالمؤشرات التي من شأنها التأثير في سلوكيات العاملين بأجناسهم و فهم طريقة تفاعلهم داخل المنظمة و ذلك لتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة و العامل على حد سواء .

### 1. أسباب اختيار الموضوع:

#### أ- الأسباب الذاتية :

- الرغبة في معرفة أثر عملية الاتصال على الصراع داخل المؤسسة .
- اكتشاف جل المشاكل التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي اغلبها تكمن في سوء التسيير .
- تحقيق الهدف والوصول اليه وما له من نتائج حول الاتصال التنظيمي والصراع بين العمال .

#### ب- الأسباب الموضوعية :

- نقص الدراسات المتخصصة الأكاديمية العلمية خاصة الدراسات المتعلقة بالصراع و الاتصال .
- التأثير المتبادل بين الاتصال والصراع بين العمال داخل المؤسسة .

### 2. أهداف الدراسة :

- وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي لدى العمال و زيادة الصراع داخل المؤسسة .
- التعرف على مستويات الصراع من حيث أسبابه و كذا الاستراتيجيات الجيدة لإدارته و استثماره لصالح المؤسسة لا لضردها .

### 3. أهمية الدراسة :

#### أ. الناحية العلمية:

- الفضول لمعرفة نمط الاتصال داخل المؤسسة.
- توضيح قدرة الاتصال حيث يعد المصدر الأساسي في إنجاح و تحقيق أهداف و استراتيجيات المؤسسة.
- التعرف على الأساليب في استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع ومدى تأثيرها على زيادته بالمؤسسة .

#### ب. الناحية العملية :

- يمكن اعتبار هذه الدراسة مجهود بسيط يضاف إلى الجهود السابقة من أجل توطيد العلاقة بين عمال المؤسسة ومدى تأثيرها بين العمال بالمؤسسة .
- مساعدة القائمين على الاتصال في المؤسسة للتغلب على العراقيل التي تصادفهم و تحد من تحقيق أهدافهم و ذلك بتوضيح الاستراتيجيات المساعدة على ذلك.

### اولا : نشأة الاتصال وتطوره:

#### 1. مفهوم الاتصال:

نظرا لأهمية موضوع الاتصال في حياة البشر الاجتماعية والمهنية فقد أردنا التطرق إلى مفهومه من عديد الزوايا وقد لاحظنا ذلك فيما يلي:

تعني كلمة الاتصال (communication) التغيير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني (communis) والتي تعني المشترك والمألوف والعام. وأي من هذه

المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع- فكرة) لتحقيق (هدف - برنامج)1.

وعليه فإن المعنى اللغوي للاتصال يشير إلى تبادل المعلومات بين طرفين مرسل ومستقبل، وهذا بهدف المشاركة أو التفاهم حول فكرة أو موضوع معين.

وفي اللغة العربية كلمة اتصال مشتقة من مصدر - وصل - الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية. أما قاموس اكسفورد يعرفه بأنه: «نقل و توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات سواء بالكلام أو الكتابة أو الإشارات»2.

2. عناصر الاتصال: يعتبر الاتصال عملية ديناميكية مستمرة تقوم على عدة عناصر متكاملة تدخل في نجاحها وكل عنصر منها لا يقل أهمية عن الآخر، وتتمثل في:

- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة، وقد يكون هذا المصدر إنسانيا أو غيره، حيث يقوم بتحويل الرسالة التي يريد إرسالها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

- الرسالة: هي ذلك الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل .

- الوسيلة: هي القناة التي تمر من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل كاللغة اللفظية الإشارات، الهاتف، التلفاز. ويتوقف اختيار القناة (الوسيلة) على موضوع الرسالة والهدف من الاتصال وكذا طبيعة المستقبل والموقف.

- المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزه ، بغية التواصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها.<sup>3</sup>

- التغذية الراجعة(الصدى): هي ذلك الخطوة التي يقوم من خلالها المستقبل بإعادة انطباعه عن الرسالة التي استقبلها ويعبر فيها عن مدى فهمه لحديثات الرسالة.

3. أنواع الاتصال:

الاتصال اللفظي: يدخل ضمن هذه المجموعة كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل<sup>4</sup>.

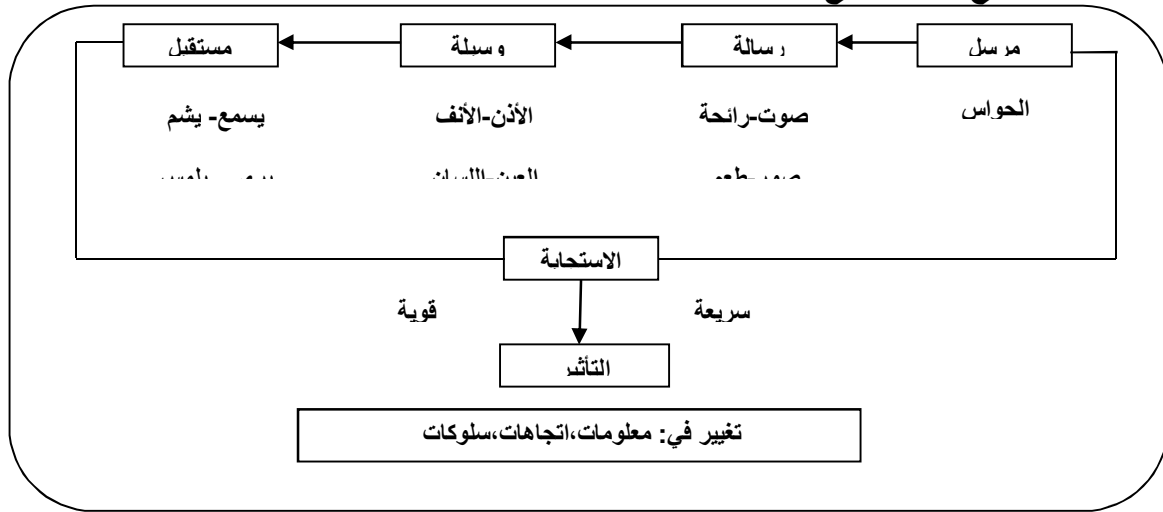
- الاتصال غير اللفظي: يشمل هذا النوع من الاتصال كل نوع لا يعتمد على اللغة اللفظية ، وقد أطلق عليه اللغة الصامتة

- الاتصال الذاتي: هو الاتصال الذي يقوم به الفرد مع ذاته كالتخاطر والتأمل، ويستقبل الشخص المعلومات والرموز عن طريق حواسه ويقوم بتحليلها وتفسيرها عن طريق عمليات داخلية ومن ثم الاستجابة لها بالشعور والتفكير. وقد حظي هذا النوع باهتمام كبير من طرف علماء النفس، ومن هنا فإن الاتصال الذاتي يحدث دون الحاجة إلى وجود طرفين (مرسل ومستقبل)، إنما يتمثل هذين الدورين في شخص واحد، فيتكلم مع نفسه وينكر بصوت عال ويضحك ويعاتب نفسه،

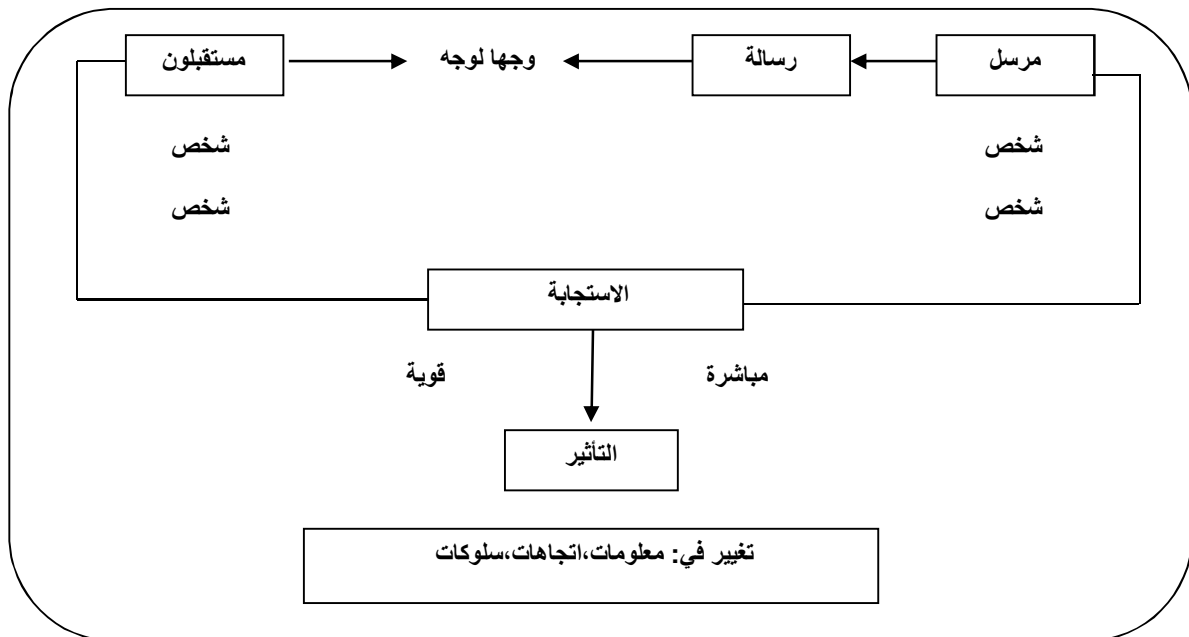
• **الاتصال الشخصي:** هو الاتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر وجها لوجه، فيتم بذلك تبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات عبر الحواس الخمس والتغذية الرجعية فيصبح المرسل مستقبلا والمستقبل مرسلا. ويتحقق التفاعل بين الطرفين دون وجود وسائط أو عوامل خارجية مساعدة<sup>5</sup>. والشكل التالي يوضح نموذج الاتصال الشخصي:

• **الاتصال الجماهيري:** هو اتصال منظم ومدروس يهدف إلى نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى جمهور عريض من الناس غير متجانس بغرض التأثير فيه وتغيير موافقة تجاه قضايا معينة، ويعتمد هذا النوع على وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف والمجلات، والراديو، الكتب، التلفزيون ...

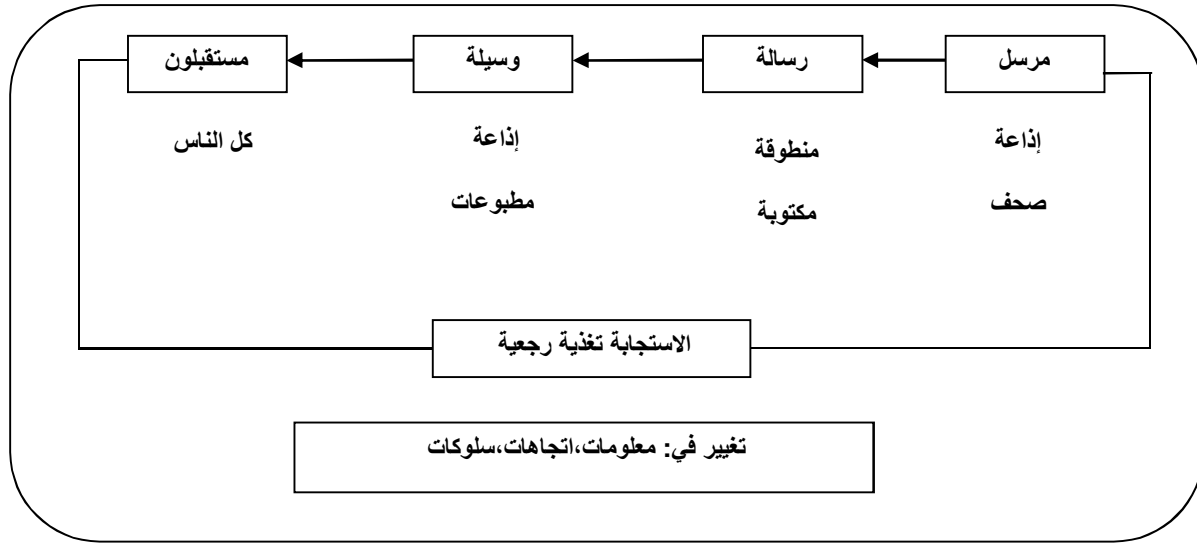
والأشكال التالية توضح بعض أنواع الاتصال .



الشكل رقم 01 : يمثل نموذج الاتصال الذاتي<sup>6</sup>.



الشكل رقم 02 : يمثل نموذج الاتصال الشخصي<sup>7</sup>.



### الشكل رقم 03 : يمثل نموذج الاتصال الجماهيري<sup>8</sup>.

- **الاتصال الجمعي:** يحدث هذا النوع بين مجموعة من الأفراد كأفراد الأسرة زملاء الدراسة أو العمل، وهذا القضاء وقت الفراغ أو التحدث أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة... حيث تكون فرصة المشاركة متاحة للجميع<sup>9</sup>.
- **الاتصال العام:** هو اتصال يحدث مع وجود مجموعة كبيرة من الأفراد، وما يميزهم هو وحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة، كما هو الحال في الندوات والأمسيات الثقافية وعروض المسرح...  
4. **خصائص الاتصال:** من بين الخصائص الأساسية التي يتميز بها الاتصال نذكر:
- الاتصال له صفة التلقائية: أي أن الإنسان عندما يتصل بغيره إذ أنه من خلال هذه العملية يحاول إدراك وفهم من أجل تحقيق الاستمرارية في حياته، فهو بذلك مدفوع بطريقة عفوية تلقائية للاتصال.
- الاتصال له صفة الانتشار: إذ أنه غير الممكن أن يعيش الإنسان بمفرده بعيدا عن مجتمعه لأن الاتصال ظاهرة تتصف بالعمومية وبالتالي الانتشار، حيث أن الفرد لا يستطيع إشباع حاجاته إلا من خلال اتصاله بأفراد آخرين في مجتمعه<sup>10</sup>.
- الاتصال له صفة الموضوعية والواقعية: الاتصال واقعي لأنه عبارة عن حوار متبادل بين طرفي عملية الاتصال لأجل تحقيق هدف معين، كما أنه يتصف بالموضوعية إذ لا يمكن للإنسان إخفاء مشاعره السلبية تجاه شخص آخر مهما طال الأيام.
- الاتصال يهدف إلى ترابط المجتمع: لأنه عندما نتصل فإننا بذلك نقوم بنقل قيم تقاليد وأفكار وثقافة أو حتى حضارة، وبذلك فإننا نعمل على تحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع.
- الاتصال عملية ديناميكية: وهذا لأنها عملية مستمرة باستمرار حياة الإنسان وتتم بالحركة والتجديد.
- الاتصال ذو طبيعة تاريخية: حيث أنه تطور الاتصال مرتبط ارتباطا وثيقا بتطور الحياة الاجتماعية وتاريخ الإنسان، حيث أن وسائل وأساليب الاتصال كانت في البداية بسيطة ومحدودة لكن ومع تطور وتعدد الحياة الاجتماعية تطورت معها هذه الأساليب والوسائل لتسهيل من عملية الاتصال.

## ثانيا : الاتصال التنظيمي

1. مفهوم الاتصال التنظيمي: هناك عدة تعاريف للاتصال التنظيمي و قد اخترنا منها:

- عرفه « إبراهيم أبو عرقوب » 1993 بأنه «عبرة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين»<sup>11</sup>.
- و في تعريف آخر الإتصال التنظيمي هو أنه : «عملية نقل المعلومات و الأوامر و التوجيهات و القرارات ، و طرائق الأداء بين سائر الأقسام الرئيسية و الفرعية في مؤسسة معينة»<sup>12</sup>.
- من خلال هذين التعريفين للاتصال التنظيمي يمكننا إعطاء تعريف شامل له و يتمثل في أنه : «هو تفاعل اجتماعي بين الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة ، بحيث يتم نشر المعلومات فيما بينهم في إطار حدود معينة هي المنظمة لتحقيق أهدافها».

## 2. أقسام الاتصال التنظيمي:

و ينقسم الاتصال التنظيمي إلى قسمين : اتصال رسمي و غير رسمي:

**1-2 الاتصال الرسمي :** يتم هذا النوع من الاتصال على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية ، و يتم الاتفاق عليها و يعتمد على الرسائل و المذكرات و التقارير، و تتوفر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي ، تقوم بالربط بين الوحدات الإدارية المختلفة في الهيكل<sup>13</sup>.

تتدفق الاتصالات في اتجاهين : خارجي و داخلي ، فالاتصال الخارجي يتم بين المنظمة و الجهات الخارجية أو العكس كالاتصال بين المنظمة و المنظمات الأخرى. بينما الاتصال الداخلي يتم داخل المنظمة المعنية ، و يمكن أن يتدفق بطريقة عمودية أو أفقية أو قطرية كما يلي:

## • الاتصالات العمودية: و هذه قد تأخذ الأشكال التالية:

أ- الاتصال من الأعلى إلى أسفل (اتصال هابط): يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات و السياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. و من أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية و النشرات الخاصة بالموظفين. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بطريقة صحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال صاعد): يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم ، وهو يأخذ عدة أشكال ، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء. و هذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية.

• الاتصالات الأفقية : و تعود إلى أنساب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم ، مثال: قيام مديري الإدارة العليا بالاتصال مع بعضهم البعض أو قيام رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى بالاتصال مع

بعضهم البعض. و هذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين و الأنظمة الفرعية في المنظمة.

• **الاتصالات القطرية** : تتساب الاتصالات القطرية بين الأفراد في مستويات ادارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الانتاج بأحد اقسام ادارة التسويق<sup>14</sup>.

**2-2 الاتصال غير الرسمي** : هو اتصال يحدث بطريق غير مضبوطة ، و غير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو وسائل النقل أو المكتبات أو قاعات الانترنت..<sup>15</sup> ، كما تعد الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية و تتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية و تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد و الجماعات.

### 3. أهداف الاتصال التنظيمي :

• إعطاء صورة للمرؤوسين عن الأهداف و السياسات و البرامج و الخطط العلمية التي وضعت لتحقيق أهداف المنظمة.

• إقناع المرؤوسين بالقواعد و الاجراءات التنفيذية ، و ذلك من خلال شرحها و تفسيرها و توضيح أهميتها و ارتباطها بالأهداف العامة للمنظمة.

• متابعة الانجاز من خلال التقارير و المعلومات الصاعدة من أسفل إلى أعلى ، لمعرفة مدى تجسيد سياسات و برامج المنظمة على أرض الواقع ، و بذلك يتم تقويم الإنجاز و الأداء.

• تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي) و التي تساهم في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال و التنسيق في الأداء و الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بدقة و بسرعة .

• استمالة الأفراد و حثهم و إثارة دوافعهم من أجل زيادة حب العمل و الإقبال عليه بجد و إخلاص.

• تأكيد روح الفريق و روح الجماعة في إنجاز الأعمال ، و ذلك من خلال تنمية و تدعيم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة<sup>16</sup>.

### 4. عوائق الاتصال التنظيمي:

إن تحقيق فعالية الاتصال تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من العوائق التي تشوب المعلومات المنقولة أو الحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال<sup>17</sup>.

و يمكن تقسيمها حسب طبيعتها إلى أربع أصناف وهي:

**1.4 عوائق شخصية:** و التي تتصل بالنواحي النفسية للفرد و القائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء و حالته النفسية و العاطفية ، طباعه ، نزعه ، و ما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد<sup>18</sup>.

و تتمثل العوائق الشخصية أساسا في :

• ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الادارة العليا في المؤسسة و هو ما يؤدي إلى سوء استعمالها و نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه الادارة<sup>19</sup>.

• اختلاف كفاءات الأفراد و قدراتهم على الاتصال، و هكذا نجد أفراد يجدون صعوبة في إيصال معلوماتهم إلى غيرهم مما يؤدي إلى وصول هذه الأفكار مشوهة أو ناقصة أو مبتورة<sup>20</sup>.

**2.4. عوائق ما بين الأشخاص :** و تتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل ، فالجو المكهرب و سوء التفاهم و الصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على عملية الإتصال و فاعليتها، و قد حددها «بيدين» في :

• الجو السائد داخل التنظيم.

• درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء.

• درجة المصداقية بين الأفراد.

• تشابه المرسل و المستقبل في السن، المكانة ، الثقافة، المهنة<sup>21</sup>.

**3.4. عوائق تنظيمية:** قد تكون عوائق الاتصال تنظيمية و يمكن حصرها كما يلي:

• عدم التوافق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.

• جعل أغلب الأعمال موكلة إليهم، و هذا لنقص في كفاءة الاتصال مما يعرض إلى الأداء غير الجيد و قد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهمية الأعمال المرتبطة بها.

• عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، و يعتمد بعض العارفين بها عدم اتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.

• توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الأعمال<sup>22</sup>.

**4.4. عوائق تكنولوجية:** تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، و ذلك تماشيا مع تعقد التنظيمات و تشابك أوجه الحياة المعاصرة و حاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات و الدقة في تنفيذها. من العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصال التنظيمي نجد:

• عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسيّر فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات .

• اختلاف التفسير للألفاظ و العبارات من شخص لآخر، أو صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها<sup>23</sup>.

**ثالثا : الصراع التنظيمي .**

**1. مفهوم الصراع:**

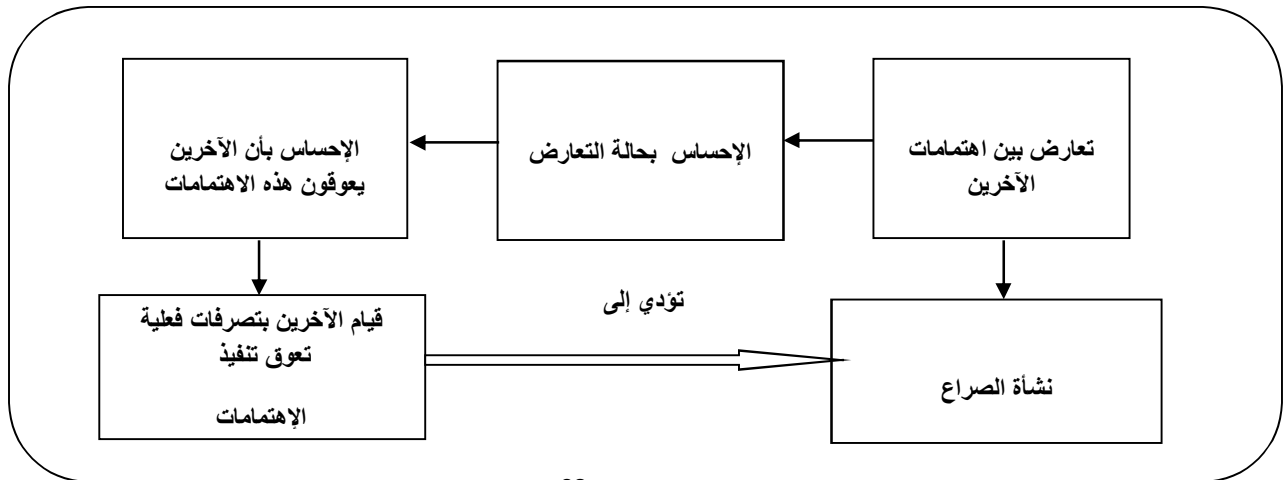
• كلمة الصراع مأخوذة من الكلمة اللاتينية «Conflictus» التي تعني التخاص باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التناظر، أو التعارض أو النزاع<sup>24</sup>.

• لم يتفق العلماء على إعطاء تعريف موحد للصراع داخل التنظيم وذلك لاختلاف اتجاهات تهم ومدارسهم، فمن بين هذه التعريفات نذكر:

كما يعرفه «بولدينغ» على أنه «وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر».



- ويعرفه «مارش وسيمون» على أنه: «اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل»<sup>25</sup>.
- نرى هنا أن «مارش وسيمون» اعتبرا الصراع عقبة وعائق أمام متخذي القرار في المنظمة.
- من خلاله نرى أن الصراع حدد عناصر لعملية الصراع أو للشروط التي يجب توفرها كي يكون هناك صراع وتتمثل في أطراف الصراع، المنافسة، إدراكه. وقد ارتبط ذلك بمركز الفرد داخل المؤسسة .
- كما يعرفه الخشاب فيقول: «الصراع عبارة عن عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه أو أهدافه ومصالحه، ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه»<sup>26</sup>.
- كما يعرفه «محمد سعيد سلطان» أن الصراع هو: «عملية تنشأ حينما يدرك كل طرف أن تصرفات الطفل الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة والاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبا على مصالح كل من الطرفين»<sup>27</sup>
- يمكن القول انه ركز على التأثير السلبي للصراع على مصالح طرفي عملية الصراع.
- وانطلاقا من التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نعرف الصراع على أنه: «حالة من عدم التوافق تحدث داخل المنظمة، ويكون نتيجة تعارض واختلاف مصالح وأهداف الأفراد والجماعات إذ يدرك كلا الطرفين هذا التعارض، ويسعى كل طرف لتحقيق ما يرغب بما يتعارض برغبة الطرف الآخر وإعاقة أهدافه ومصالحه.»
- 2. أنواع الصراع: هناك عدة تصنيفات للصراع داخل التنظيم نذكر منها:
- 1.2. الصراع وفقا لمستواه: وينقسم إلى:
- صراع الفرد مع ذاته : يقع هذا النوع بين الفرد وذاته، ينشأ نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهدافه.<sup>28</sup>
- ويرى «أحمد ماهر» أن الصراع ينشأ داخل الفرد حسب الشكل التالي :

الشكل رقم 04 : يمثل نموذج نشأة الصراع داخل الفرد<sup>29</sup>.

فالصراع حسب «أحمد ماهر» يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الآخرين وعندما ينشأ هذا التعارض فإنه يعتقد بأن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد و التي تكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والآخرين .

• **صراع بين أفراد الجماعة** : ويقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حسيطة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية بين مختلف الأفراد<sup>30</sup>.

• **الصراع بين الجماعات** : عادة ما يكون هناك اختلاف بين جهات نظر الجماعات ،وبما أن المنظمة تعتمد على هذه الجماعات (الدوائر ،الأقسام ...) في إنجازها لأعمالها وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين الدوائر ومختلف الأقسام .هذه الصراعات شأنها شأن الصراع بين الأفراد في الجماعة ليست بالضرورة جميعها سلبية و لكنها يمكن أن تكون إيجابية .

## 2.2. الصراع وفقا لاتجاهاته : ويمكن تقسيمه إلى :

**الصراع الأفقي** : يحدث بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي .

**الصراع العمودي (الرأسي)**: يحدث بين أفراد ينتمون إلى مستويات تنظيمية مختلفة باختلاف الرؤساء و المرؤوسين<sup>31</sup>.

## 3.2. الصراع وفقا لآثاره : وينقسم إلى :

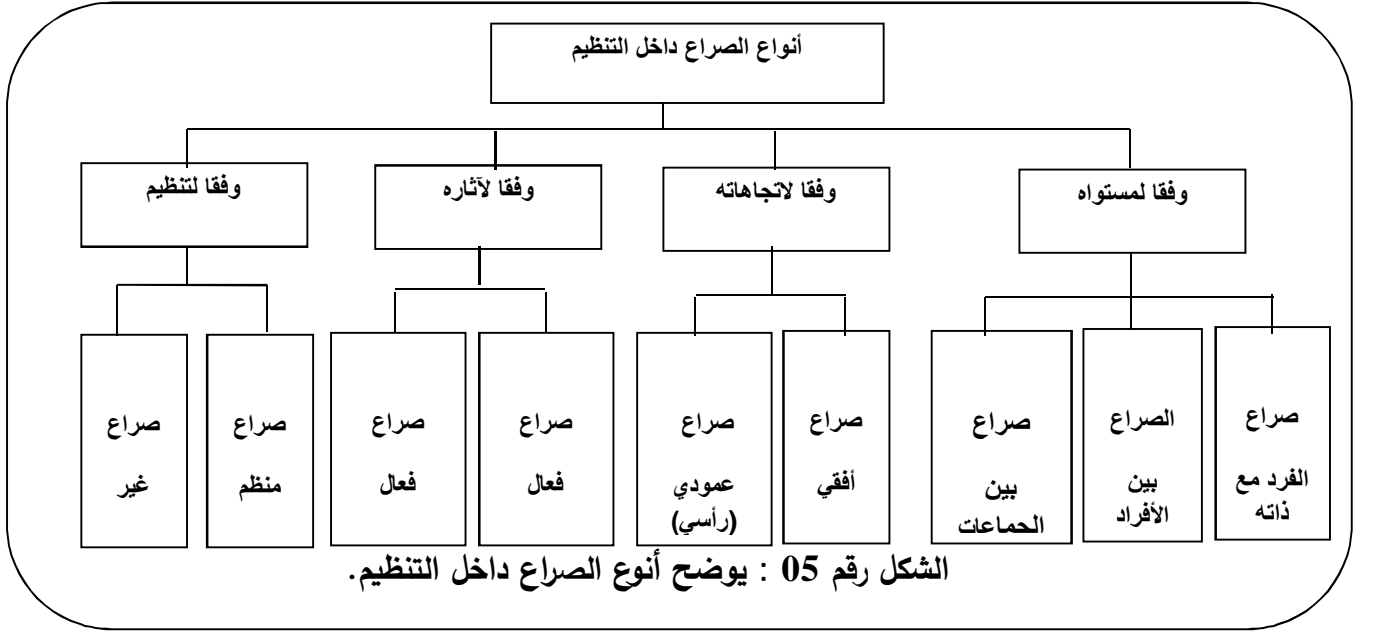
- **صراع فعال (إيجابي)** : وهو مواجهة مابين فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر ، يؤدي إلى تعزيز أو تدعيم الأداء التنظيمي ، ويمكن أن يؤدي إلى زيادة إدراك المشكلة موضع الدراسة ،كما قد يتولد عنه محاولات أكثر شمولية و إيجابية في البحث عن الحل، إضافة إلى تسيير و دعم التغيرات الإيجابية و محاولات التكيف و جهود الابتكار<sup>32</sup>.

- **صراع غير فعال (سلبي)**: هو أي مواجهة أو تعامل يتم بين الأفراد و الجماعات يترتب عليه ضرر للتنظيم و إعاقته عن تحقيق الأهداف الرسمية ، ونظرا لخطورته يجب على الإدارة التصدي له واحد منه القضاء على أسبابه .

## 4.2. الصراع وفق التنظيم : وينقسم إلى:

- **صراع منظم**: هو صراع مخطط له، و الذي يستخدم للتعبير عن وجود مشكلة ما أو مطالب معينة. ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله و حين تفشل يتم اللجوء إلى الاضطرابات ...، مثل صراع النقابة العمالية مع المنظمة .

- **صراع غير منظم**: هو صراع تلقائي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع كالشكوى ،التذمر ، الغياب ، و ترك العمل<sup>33</sup> . ويمكن أن نلخص أنواع الصراع في المخطط التالي :



### 3. أسباب الصراع :

إن الخلافات و النزاعات صفة مميزة للسلوك الإنساني داخل التنظيم ، و بالإمكان الاستفادة منها إيجابيا بدلا من أن تتفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قام التنظيم . و إن معرفة الأسباب من نشوء مثل هذه الصراعات أمر مهم لمعالجة هذه الظاهرة ، التي لا يخلو أي تنظيم منها ، و التعرف على السبب يفيد في معرفة الحل الأنسب و الأفضل لحل الصراع الناشئ و يمكن أن نحصر هذه الأسباب في :

#### 1.3 أسباب تنظيمية : نذكر من بينها :

- **تداخل و قلة الموارد:** الأفراد و الأقسام في المنظمات تعتمد على بعضها البعض ، إلا أن أحيانا طبيعة العمل تختلف من قسم إلى آخر ، لذلك فإن تقسيم الموارد (المالية ، البشرية و المادية ) بين الأقسام قد يؤدي إلى حدوث نزاع أو صراع .
- **أنظمة الحوافز :** أي أن تصميم نظم الحوافز و المكافأة و المنح و الترقيات أو غيرها من المزايا قد تؤثر على جماعات العمل<sup>34</sup> .
- **غموض في المسؤولية و السلطة :** أي أن عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولية عن أداء مختلف الصلاحيات الواجبات و مختلف الأنشطة<sup>35</sup> .
- **التغيير في الصلاحيات :** فزيادة الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم أو نقصانها يمكن أن يتسبب صراعات للفرد أو الجماعة .
- **التغيير في المركز:** قد يتسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا واضطرابا في الهيكل التنظيمي .
- **الازدواجية و التدخل في العمل :** و يحدث هذا عندما يطلب من شخص أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل<sup>36</sup>

- ضعف بناء الهيكل التنظيمي : مما ينتج عليه عدم وضوح الاختصاصات و تعارض المصالح و تضاربها<sup>37</sup> ،
- 2.3. أسباب شخصية : و تتمثل في :
- الفهم و التفسير الخاطئ لسلوكيات الآخرين: فقد يتصرف شخص تصرفا ما يأتي شخص آخر و يفسره عكس ما كان يقصده الفرد الأول من هذا التصرف .
- سوء الاتصال و عدم الثقة: فعندما يتصل الأفراد ببعضهم البعض فقد يكون هناك خلل في عملية الاتصال ، وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف من إرسال المرسل للرسالة و بالتالي يكون هناك رد فعل سلبي مما يؤدي إلى صراعات و كذلك عندما يكون هناك خوف من التعامل مع الأفراد الآخرين فإن هذا يؤدي إلى عدم الثقة و بالتالي نشوب صراعات<sup>38</sup>.
- السمات الشخصية: فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراع .
- الواقعية الساذجة: أي اعتقاد الفرد أن وجهة نظره موضوعية و تعكس الواقع ، بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة<sup>39</sup>.
- 3.3. أسباب اجتماعية: قد تتعدى مصادر الصراع وأسبابه حدود التنظيم ، فتكون جذوره في المجتمع و تتعكس آثاره على التنظيم فنجد منها<sup>40</sup> :
- أسباب طبقية : بمعنى أن هناك طبقة تملك الإمكانيات و الوسائل ، و طبقة لا تملك إلا جهد سواعدها مما يؤدي إلى الإختلاف و الصراع .
- التكتلات : وتكون ذات دوافع مختلفة ، إما على أساس عرقي نتيجة تكتل عناصر و أقليات تدافع عن مصالحها ، أو تقوم على "أساس إيديولوجية تدافع عن مذهبها و أفكارها ، أو تكتلات دينية عن عقيدتها و ترفع من مكانتها .
- الانتماء : فقد تنشأ الصراعات على أساس الانتماء الحضاري (الأجانب و العرب في المؤسسات الجزائرية)، أو الانتماء القبلي خاصة في الدول النامية ، بالتالي ينقسم العمال إلى مجموعات متصارعة تبعا لانتماءاتهم . كما قد يرفض مسؤول لسبب واحد هو أنه ينتمي لقبيلة معينة ، أو قد يكون العامل غير مرغوب فيه لأن عاداته و تقاليده غير متعايشة مع ما هو سائد في المنظمة .
- ❖ كما انه يمكن تحديد أسباب الصراع داخل المؤسسة وفقا لمستوياته وهي:
- 4.3. الصراع على مستوى الفرد :
- ينشأ هذا الصراع من خلال الصعوبات التي تواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة لأسباب التالية<sup>41</sup>:
- عدم تقبل القرار: تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية . و قد يتوفر البديل الأفضل إلا أنه لا يأتي بمعظم النتائج المفصلة المتوقعة من قبل الفرد .

- **عدم إمكانية المقارنة** : تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار ، فيتعذر عليه معرفة البديل الأفضل لتحقيق النتائج المفضلة
- **عدم التأكيد**: يتعذر عليه في هذه الحالة معرفة النتائج المتوقعة، بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.
- **عدم إشباع الحاجات** : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ، ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين ، وعندما يتعرض لتحقيق الهدف أو الحصول على الحافز إلى عائق يؤدي إلى الإحباط<sup>42</sup>.
- **مشاكل العمل**: يشعر الفرد بتعارض و نزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل و من هذه المشاكل نذكر :

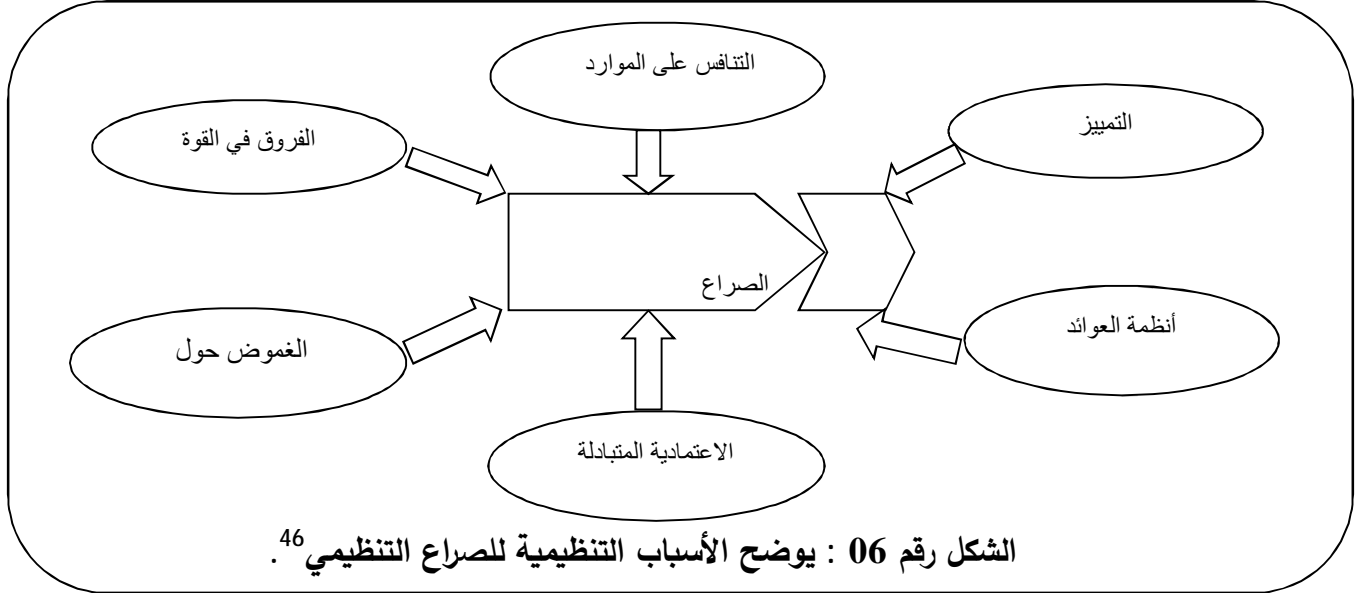
- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة .
- عدم فهم الفرد لمسببات و العناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد على تحديد البدائل للحل .
- عدم قدرة الفرد على تحسين آدائه.
- تعارض بين إجراءات العمل و معتقدات الفرد<sup>43</sup>.

- 5.3. الصراع على مستوى الأفراد:** و ينشأ هذا الصراع بين فرد و آخر داخل المجموعة الواحدة ، نتيجة اختلاف شخصياتهم و معتقداتهم و أهدافهم ، كما تلعب المتغيرات المعرفية و الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائمة بينهم، كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع و نذكر من أهم مصادر و أسباب الصراع بين الأفراد ما يلي :
- المنافسة على السلطة و الموارد المحدودة و المكانة الاجتماعية.
  - التغيرات التنظيمية.
  - الصدام بين الشخصيات و وجود خطر يهدد المكانة(المنزلة) .
  - مدركات و وجهات نظر متباينة.
  - عدم قيام المشرف بدوره في تنمية التعاون بدلا من المنافسة<sup>44</sup>.

### **6.3. الصراع بين الجماعات :** لهذا النوع من الصراع أسباب مختلفة نوجزها في :

- التنافس في الأداء : حيث تحاول كل جماعة التفوق على غيرها في الأداء .
- المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة: يؤدي الانتماء إلى مستويات تنظيمية معينة إلى إصباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها ، و من العادي أن ترى اختلافا بين المستوى الإداري الأعلى و المستوى الإداري الأدنى منه .
- المنافسة ما بين الهياكل التنظيمية على الموارد المحدودة .
- المنافسة على المكانة و المركز .
- تعارض الأهداف بين الجماعات<sup>45</sup> .

و مما سبق نستنتج أن أسباب الصراع التنظيمي تتنوع فمنها الأسباب التنظيمية المتعلقة بالعمل و ظروفه و الأجر، و كل ما يتعلق بمحيط العمل ، و كذلك الأسباب الشخصية المتعلقة بالعامل شخصيا و سلوكه داخل العمل و علاقته مع زملائه، و من الأسباب نجد أيضا هناك أسباب اجتماعية ناشئة من التنشئة الاجتماعية للفرد و علاقته مع الغير و اتجاهاته و معتقداته ، كما يمكن تقسيم أسباب الصراع على أساس مستوياته. و نلخص هذه الأسباب في الشكل التالي:



#### 4. مراحل عملية الصراع :

1.4. مرحلة الصراع الخفي (احتمال التعارض): و نعني بها توفر الظروف التي تختلق الفرص لظهور الصراع و يحتمل أن يتطور إلى صراع ، و لكن لم يحدث بعد و لكي يظهر يكفي فقط توفر هذه الظروف، و يمكن تصنيف هذه الظروف إلى ثلاثة أصناف : الاتصال، التركيب ، العوامل الفردية<sup>47</sup>.

2.4. مرحلة إدراك الصراع: تعتبر هذه المرحلة بداية تصاعد الصراع و تتطوي إضافة إلى جانب الإدراك جانب المشاعر و العاطفة<sup>48</sup>.

و الإدراك عامل أساسي في ظهور الصراع و في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف أو الطرفين معا أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه .

3.4. مرحلة الشعور بالصراع (النوايا): في هذه المرحلة يتبلور الصراع بحيث تشكل النوايا عاملا أساسيا يتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد و عواطفهم و سلوكهم الظاهر ، و النوايا ما هي إلا قرارات أو أفعال تترجم بطريقة معينة، و يظهر الكثير من الصراعات يتم تصعيدها بسبب إبداء نوايا خاطئة للطرف الآخر وهذا بالإضافة إلى وجود اختلاف بين النوايا و السلوك، بحيث أن السلوك الفعلي لا يعكس النوايا الحقيقية بشكل دقيق<sup>49</sup>.

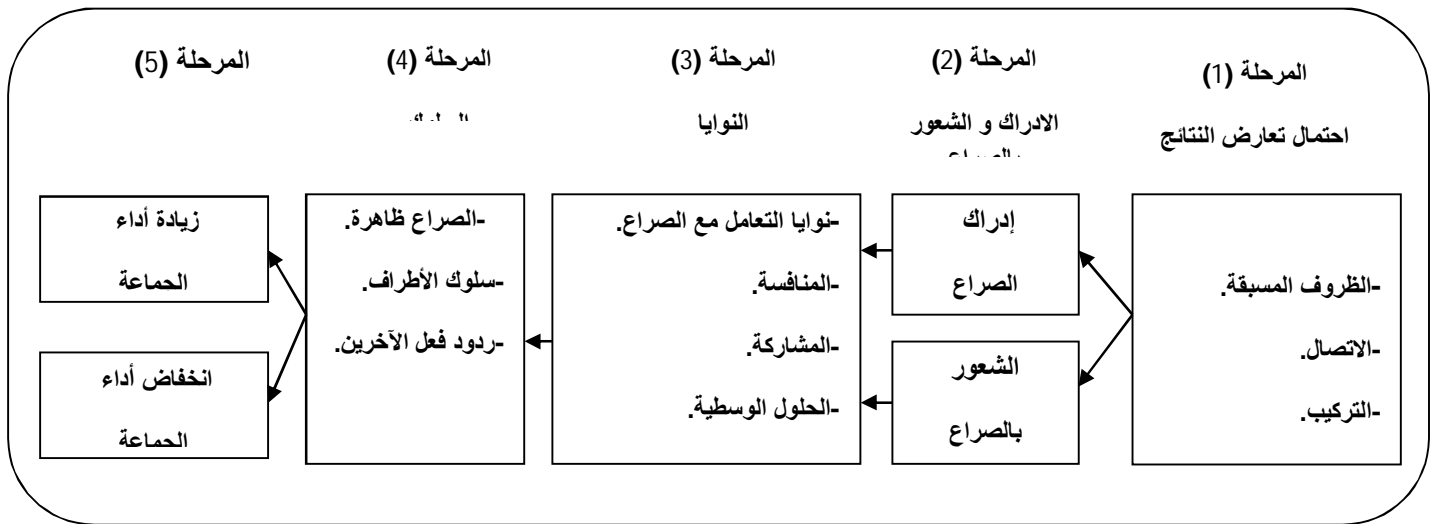
4.4. مرحلة الصراع المكشوف أو العلني (السلوك): في هذه المرحلة يظهر الصراع في سلوكيات و تصرفات الجماعة ، بشكل واضح في علاقتها بجماعة أو جماعات تنظيمية أخرى ، بمعنى أن الجماعات

المتصارعة تبدأ في ممارسة سلوك مضاد يعكس وجود الصراع ، و يتم التعبير عن مثل هذا الصراع حيث يعبر عنه لفظيا أو كتابيا أو ربما الاعتداء المادي<sup>50</sup>.

5.4. مرحلة ما بعد الصراع العلني (النتائج): في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع و التعرف على جذور المشكلة و حلها، و قد يؤدي الصراع إلى نتائج وظيفية و أخرى غير وظيفية<sup>51</sup>.

• النتائج الوظيفية: يكون الصراع بناءا، حيث يحسن قرارات الجماعة ، يحفز الابتكار و الابداع ، و يغذي بيئة تقييم الذات و التغيير.

• النتائج غير الوظيفية: أي النتائج التخريبية للصراع في الجماعة و أداء المنظمة المعروفة بشكل عام ، مثل التعارضات غير المسيطر عليها ، تؤدي لعدم الرضا ، مما يؤدي لتقليل الروابط المشتركة بين الأعضاء كما تؤدي إلى تخريب الجماعة و يؤدي الصراع للتأثير سلبا على كفاءة الجماعة ، و في حدوده العليا ، يؤدي الصراع لإيقاف عمل الجماعة ، أي أنه يهدد بقاءها و استمرارها.



الشكل رقم 07 : يوضح مراحل الصراع<sup>52</sup>.

5. خصائص الصراع:

- يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود عوامل وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق بين أطراف الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بأن الأطراف الأخرى قد تعيقه عن تحقيق مصالحه وأهدافه.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

6. نتائج و آثار الصراع:

إن أوضح تأثير للصراع على مستوى العلاقات الإنسانية هو القضاء على هذه العلاقات أو على الأقل تخريبها ، مما ينجر عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى الأفراد خاصة و الأفراد عامة. و يمكن أن يكون للصراع تأثير إيجابي كما له تأثيرات سلبية.

## أ/ الآثار الإيجابية للصراع :

- قد يقود إلى إحداث تغييرات في الأوضاع القائمة في المنظمة و يزيد من حيويتها و فعاليتها .
- يعمل على فتح قنوات الإتصال الجديدة مما يعمق الثقة ، و يوفر المعلومات و يساعد على سهولة إنسيابها<sup>53</sup>
- يكون خبرة للمؤسسة و العاملين فيها في حل الصراعات مستقبلا .
- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفائها و بالتالي القيام بحلها قبل تفاقمها.
- يشجع الصراع الإهتمام بالأفكار و التوجيهات الجديدة و تسهيل الإبداع و التغيير و إبراز القدرات و الإستعدادات الكامنة .
- الصراع يضع متخذي القرار في تحدي ، مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل .
- الصراع يظهر وجهات النظر المتباينة مما يدعم المنظمة ككل<sup>54</sup> .
- يحفز الصراع كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل ، و كذا المشاركة البناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .

## ب/ الآثار السلبية للصراع :

- إعاقة وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها ، مما يؤثر على فعاليتها ككل .
- يقود إلى هدر الوقت و الجهود و الموارد نتيجة الإنشغال به .
- يضيء جوا من عدم الثقة و الإحترام و سوء العلاقات بين العمال.
- ينمي الشعور بالخسارة ، و إنخفاض الروح المعنوية ، و التوتر لدى الأفراد و الجماعات نتيجة لعد القدرة على التكيف مع مواقف الصراعات المتعارضة .
- الخلخلة الإجتماعية داخل المنظمة و بالتالي التأثير السلبي على عمل و أهداف المنظمة .
- يؤدي الصراع بكل طرف أول ( فرد، إدرة، قسم...) أن يلقي بمسؤولية الأخطاء على الطرف الثاني في الصراع .

• يؤدي الصراع إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته<sup>55</sup>.

• التقليل من عامل الإنتماء للمنظمة و من ثم فإن كل فرد يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة .

## 7. الاطر النظرية كمدخل سوسيولوجي لفهم متغيرات الدراسة

إن لعملية الاتصال عدة تأثيرات و نتائج على مستوى الجماعة ، و يتجلى ذلك في يتجسد العمليات الاجتماعية التي يقوم بها أفراد الجماعة سواء كان بالإيجاب أو بالسلب ، و من بين هذه العمليات الاجتماعية الصراع الذي ينشب بين العمال داخل المؤسسة .

هناك عدة إسهامات في هذا المجال سواء كانت اتجاهات ، تحليلات، نظريات أو اتجاهات لمختلف الباحثين، و التي تناولت العلاقة التي تربط الصراع بالاتصال ، و من هذه الإسهامات نذكر:



## 1.7. النظرة التقليدية و المعاصرة للصراع :

منذ بداية القرن العشرين و خبراء السلوك التنظيمي يحاولون تدريجيا تغيير نظرتهم إلى الصراع ، مثل هذا التحول في التفكير يرجع بالدرجة الأولى إلى الافتراضات حول ما إذا كان الصراع شيئا إيجابيا أو سلبيا ، و في الحقيقة يوجد منظورين مختلفين للصراع هما النظرة التقليدية و النظرة الحديثة المعاصرة .

• **النظرة التقليدية :** تؤكد أن الصراع في مجمله يعتبر شيئا سيئا و هو ما يعني أن وجود الصراع يشير إلى أن هناك شيئا خطأ ، فهذه النظرة السلبية للصراع ترجع جذورها التاريخية إلى العقود الثلاث الأولى من القرن العشرين حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة و حركات العاملين ، و من الدلالات الهامة لهذه النظرة هو أنه طالما أن الصراع يعتبر ظاهرة سلبية فإنه يجب الحد منها أو القضاء عليها ، و من الناحية التقليدية فقد أخذت محاولات تقليل الصراع شكل الإخماد أو القمع و لسوء الحظ فإن الإخماد قد ينجح في إزالة الصراع ظاهريا ، إلا أنه لا يتعامل مع الجذور أو الأسباب ، ثم يعطي الفرصة لإثارته مرة أخرى إذا ما توافرت الظروف ، أي أن نتائجه مؤقتة .

حيث يرى رواد هذا الاتجاه أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عدم الانفتاح و عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم ، فالنظرية في هذا الاتجاه تذهب إلى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري ، على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف و العقاب .

• **النظرة المعاصرة:** فتستند إلى أن الصراع ليس بالضرورة شيئا إيجابيا أو سلبيا ، و لكن بإعتباره حتمية أو حقيقة في حياة المنظمات ، فالصراع الحاد أو الزائد قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو مدمرة أحيانا حيث يتطلب المزيد من الوقت و الموارد للتعامل معه ، كما أنه قد يوجه الطاقات ، وجهات غير مرغوبة ، و يحد بالتالي من إستخدامها في مجالات أكثر نفعاً . أما الصراع المحدد للغاية فإنه يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية ، كذلك عندما تؤدي هذه الحالة إلى الفتور واللامبالاة أو فقدان الحماس و عدم الرغبة في التغيير أو التطوير ، و هو ما يقود إلى تدني الفعالية التنظيمية، و يترتب على تبني وجهة النظر المعاصرة نتيجتين هما :

- في العديد من المواقف يمكن أن يكون الصراع إيجابيا أو شيئا مرغوب فيه و ذلك بسبب تأثيره الإيجابي على النتائج ، و ذلك مثل الحالات التي يقودها فيها إلى إثارة الرغبة في الإبداع و الابتكار<sup>56</sup> .

- حيث أن الصراع بطبيعته ليس شيئا إيجابيا أو سلبيا ، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية ، و يتوقف ذلك على أسلوب إدارة الصراع و ليس محاولة الحد منه أو إخماده و يقودنا ذلك إلى القول بأن الصراع قد يكون متعمدا كإستراتيجية إدارية لحث الجماعات أو الأفراد للبحث عن طرق أفضل لإنجاز المهام أو أداء الأعمال.

• **النظرية التوافقية :** ترجع النظرية التوافقية في أصلها إلى نظرية «الجشنتل Gestalt» و يعد الشكل الذي جاء به «هيدر Heide» من أقدم أشكالها ، و الذي يظهر و كان هناك تناقض شخصين في اتجاههما نحو بعض، أو اتجاههما نحو الشيء أو موضوع خارجي ، ففي هذه الحالة تنشأ بينهما علاقة غير متوازنة و بذلك تكون جميع المحاولات من أجل استعادة هذا التوازن لأنه لا يمكن حدوث أي نوع من أنواع الاتصال

بشكل مجدي و متكامل لأن هذا الأخير يسعى أساسا إلى خلق التوافق و الانسجام و أن هذا التوتر الذي يحدث نتيجة لعدم التناسق و التناغم يؤدي بدوره إلى إضعاف فاعلية الاتصال. ويؤكد ذلك أيضا «نيوكمبNewcomb» حيث يرى أن الاتصال عبارة عن استجابة أو رد فعل مكتسب يمكن

للفرد من خلاله مواجهة التوتر، و التغلب عليه ، و وفقا لهذا الرأي فإن الاتصال يأتي مباشرة بعد حدوث الخلل في التوازن النسقي فيعمل على إعادة حالة التوازن المطلوبة. و تدعم ذلك أيضا نظرية «فيستنجرFesting»<sup>57</sup>

• نموذج الصراع في دراسات سوسولوجيا الإتصال: و أهم النقاط التي تناولها هذا النموذج نذكر:

- الاتصال الاجتماعي الذي يقوم به الفاعلين ينعكس بصورة مباشرة على العمليات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع.
- إن سوء استقبال الرسائل الاتصالية بين الافراد هو المسؤول عن الصدمات و المواجهات والمشاكل التي تشكل ظواهر إجتماعية كالعنف، التمرد، جنوح الاحداث.
- تفسير العلاقة السببية بين برامج وسائل الاتصال الجماهيرية وإزدياد معدلات الجريمة التي أصبحت من بين الامراض الاجتماعية في هذا العصر.
- تفسير عدة ظواهر اتصالية اجتماعية بحكم أن الصراع هو نقيض التعاون وهو سمة إنسانية عالمية<sup>58</sup>.

#### خاتمة:

من خلال ما سبق نخلص إلى أن الاتصال من أهم الظواهر الاجتماعية التي عرفها الإنسان منذ القدم لأنه أساس التفاعل بين البشر و يعتبر سوء التفاهم و انسداد قنوات الاتصال بين أفراد التنظيم في مختلف درجات السلم الإداري من مسببات الكثير من الاضطرابات و المشاكل و لهذا يجب تسهيل تنقل المعلومات كما أن سوء الاتصال داخل التنظيم قد يؤدي إلى سوء العلاقات بين أفرادها و هو ما يؤثر سلبا على نجاعة التنظيم و مردوديته ، و قد يؤدي أيضا إلى انخفاض الروح المعنوية و ارتفاع نسب التغيب و نقشي الصراعات . هذا ما يوضح ان نموذج الصراع يقدم لنا تفسير لهذه الميكانيزمات، فمن خلاله نبين مدى الترابط الموجود بين متغيرات الدراسة للإتصال و الصراع ، ويعود ذلك الى التعرض إلى أهم الإسهامات التي تناولت العلاقة بين الإتصال و الصراع و التي يمكن أن نستخدمها و نوظفها ضمن دراسات مستقبلية . كما تعتبر دراسة الصراع داخل المؤسسة من أهم المواضيع في وقتنا الحاضر خاصة و أكثرها تعقيدا وذلك لتنوع و تشابك خيوطها و ارتباطها بجوانب عدة ، وليست العلاقة بين العامل و المسؤولين هي الأسباب الوحيدة للصراع بل هناك عدة عوامل تتشابه فيما بينها ليحدث الصراع ، وبما أن الصراع يوجد على مختلف المستويات في كل منظمة .

## قائمة المراجع :

- 1 فائزة رويم ، علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم ال هني ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ورقلة ، 2005، ص17.
- 2 فضيل دليو، الاتصال ( مفاهيمه، نظرياته، وسائله )، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، ط1، 2003، ص181.
- 3 سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، د ط ، 1999، ص 28.
- 4 محمد سلامة و آخرون، الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، دط ، 1991، ص59.
- 5 فائزة رويم، مرجع سابق، ص ص 38،39.
- 6 محمد يسري دعيبس، الاتصال و السلوك الانساني، البطاش سنتر، الاسكندرية، 1999، ص199.
- 7 ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان ، ط1 ، 1993، ص122.
- 8 محمد يسري دعيبس، مرجع سابق، ص 213 .
- 9 حسين عماد مكايو و ليلي حسين السيد، الاتصال ونظريات المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة مصر ، 2004، ص21.
- 10 مي العبد الله، نظرية الاتصال ، دار النهضة العربية ، لبنان، د ط ، 2006، ص30، بتصرف...
- 11 فضيل دليو ، مرجع سابق ، ص28.
- 12 خضير شعبان ، مصطلحات في الاعلام و الاتصال، دار اللسان العربي للترجمة و التأليف و النشر ، الجزائر، 1422 هـ ، ص5.
- 13 نفس المرجع ، ص 101.
- 14 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، الاردن ، 2005، ص243.
- 15 غياث بو فلجة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر 2006 ، ص 37.
- 16 أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون ، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات و الاتجاهات الحديثة)، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، د ط ، 2004، ص ص 301 302.
- 17 أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت، 1989، ص265.
- 18 عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية للنشر و التوزيع، ص 415.
- 19 ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص84.
- 20 غياث بو فلجة ، مرجع سابق ، ص 40.
- 21 عبد العزيز خواجه ، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار المغرب للنشر و التوزيع، وهران ، الجزائر، 2005، ص186.
- 22 ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص 83.
- 23 غياث بو فلجة ، مرجع سابق ، ص 42.
- 24 عمر معن خليل، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1، 2000، ص176.
- 25 محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص363.
- 26 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ب ط، 1992، ص177.
- 27 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002، ص60.
- 28 صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2005، ص278.
- 29 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، ب ط ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، 2003، ص263.
- 30 خليل محمد حسن وخضير كاضم محمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة للنشر، الأردن، ط1، 2000، ص 304.
- 31 حسين مريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار العامة للنشر، عمان، الأردن، د ط ، 2004 ، ص 175.
- 32 جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريسي ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر ، د ط، 2004 ص ص 482-483.

- 33 - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 375 .
- 34 السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 133
- 35 جيرالد جرو روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل على بسيوني ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، ط 7 ، 2004 ، ص 480 .
- 36 محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 365 .
- 37 غياث بوفلجة ، مرجع سابق ، ص 50 .
- 38 محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 321.
- 39 جيرالد جرو روبرت بارون ، مرجع سابق، ص 481 .
- 40 غياث بوفلجة ، مرجع سابق ، ص 51 .
- 41 خليل محمد حسن و خضير كاضم محمود ، مرجع سابق ، ص 302 .
- 42 أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 265 .
- 43 نفس المرجع ، ص 267.
- 44 حسين مريم ، مرجع سابق، ص ص 278، 279.
- 45 حسين مريم ، المرجع السابق، ص 181.
- 46 خليل محمد حسن و خضير كاضم محمود ، مرجع سابق ، ص 302 . .
- 47 ماجدة العطية ، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، 2004، ص 263.
- 48 جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 486.
- 49 ماجدة العطية ، مرجع سابق، ص 264، ص 265.
- 50 جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق، ص 486.
- 51 ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 270.
- 52 ماجدة العطية ، المرجع السابق، ص 263.
- 53 طارق بن موسى العتبي، الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها ، رسالة ماجستير، غ منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2006 ، ص 30.
- 54 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 318.
- 55 نفس المرجع ، ص 318.
- 56 جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 480.
- 57 عمر عبد الحليم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والانساني ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2001 ، ص ص 111-119.
- 58 عمر معن خليل ، مرجع سابق ، ص ص 167، 1840.