**جامعة الدكتور يحيى فارس – المدية-**

**كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**

**قسم علم الاجتماع**

# ممارسة الاتصال وعلاقته بالصراع التنظيمي

## دراسة ميدانية ببلدية العمارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

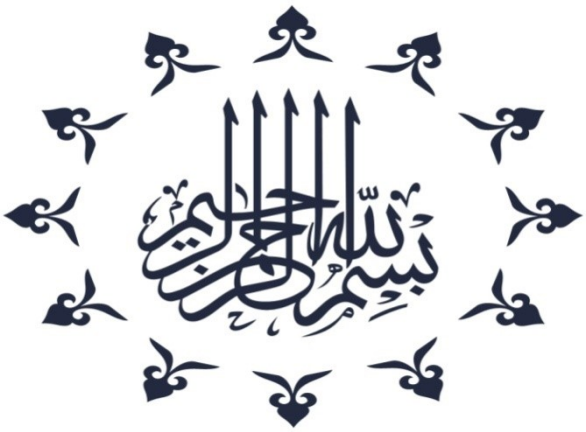
**إعداد الطالبين:**

- محمد بناوي.
- فاروق مبروكي.

**إشراف الدكتور:**

- مصطفى كلوشي.

**السنة الجامعية: 2020/2019**



# حكمة

هناك من يحلم بالنجاح وهناك من يستيقظ باكرا لتحقيقه

# كلمة شكر

**أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل" "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف الآية 76 وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم**
**"من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه «رواه أبو داوود**

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المحترم " مصطفى كلوشي " الذي أشرف على المذكرة وقدم لنا أحسن توجيه.

**وإلى** كل من ساعدنا من قريب او من بعيد في انجاز هذه المذكرة

وأخص بالذكر الأستاذ " محمد عبدلي " الذي ساهم في مساعدتنا.

# إهداء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقَّة..

وها نحن نختم بحث تخرُّجنا بكل همَّة ونشاط،

ونمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتنا،

وساعدنا ولو باليسير، والى

الأبوين، والأهل، والأصدقاء، وزملائنا في العمل والأساتذة المُبجَّلين..

والى كل طلبة قسم علم الاجتماع وبالأخص تخصص تنظيم وعمل

نهديكم بحث تخرُّجنا.....

**الفهرس:**


مقدمة
أسباب اختيار الموضوع 08
الإشكالية 09
الفرضيات 10
مفاهيم الدراسة 11
الدراسات السابقة 12
**الفصل الأول: ممارسة الاتصال** 17
**المبحث الأول:** ماهية الاتصال التنظيمي 19
المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي 19
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي 20
- الاتصال التنظيمي الرسمي 20
- الاتصال التنظيمي غير الرسمي 27
**المبحث الثاني:** أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي 30
المطلب الأول: أساليب الاتصال التنظيمي 30
- الاتصال الكتابي 30
- الاتصال الشفوي 32
- الاتصالات المرمزة والمصورة 33
المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي 34
خلاصة الفصل 38
**الفصل الثاني: الصراع التنظيمي** 40
**المبحث الأول:** مفهوم الصراع، طبيعته وأبعاده 41
المطلب الأول: مفهوم الصراع 41
المطلب الثاني: طبيعة الصراع 41
المطلب الثالث: أبعاد الصراع 43
**المبحث الثاني:** مستويات الصراع 45
المطلب الأول: الصراع على مستوى الفرد 45
المطلب الثاني: النزاع بين الأفراد 46
المطلب الثالث: الصراع بين الجماعات 46
المطلب الرابع: الصراع بين المنضمات 46
**المبحث الثالث:** خصائص ومراحل الصراع التنظيمي 48
المطلب الأول: خصائص الصراع التنظيمي 48
المطلب الثاني: مراحل الصراع 48
**المبحث الرابع:** الصراع في النظرية السوسيولوجية 51
المطلب الأول: العصبية الخلدونية 51
المطلب الثاني: رؤية ماركس لمنظور الصراع 52
المطلب الثالث: الصراع عند داهريندروف 54
المطلب الرابع: لويس كوزر ووظائف الصراع الاجتماعي 55

خلاصة الفصل 58
الجانب الميداني 59
تصور حول نتائج الدراسة 69
خاتمة 70
قائمة المراجع
الملاحق
الملخص

## فهرس الأشكال:

الشكل (01) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته 22
الشكل (02) يوضح الاتصال الرسمي النازل 24
الشكل (03) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد 25
الشكل (04) يوضح الاتصال الرسمي الأفقي 27
الشكل (05) يوضح مراحل الصراع التنظيمي 50
الشكل (06) يوح المسار الماركسي لعلاقة الصراع 54

## فهرس الجداول:

الجدول (01) يوضح أوجه الاختلاف في تحليل الصراع لدى ماركس، ابن خلدون، لويس كوزر، داهريندروف 57

مقدمـــة:

تعتبر المنظمات الإدارية إحدى دعائم التفاعلات الإنسانية الذي سيسعى إلى تحقيق التوازن بين أفرد المؤسسة خاصة العمال داخل المؤسسات. وللعمل دمور في تحقيق الأهداف المسطرة لكل مؤسسة وذلك من خلال التعاون والتضامن فيها بينهم إضافة إلى تجاوز مشاكلهم بمختلف أنواعها.

ويعد العامل البشري أهم عنصر تعتمد عليه المنضمة لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه في إطار تنظيم يسوده جو التعاون والتنسيق الذي يحقق لها الكفاية والفعالية التنظيمية ،فكل مؤسسة أيا كان نوعها تساهم بعملها في تقدم مستواها نحو الأفضل ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية وطرقها في تحقيق أهدافها إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة والشائعة في المنظمات مما قد يؤدي إلى صراع بين مختلف الفاعلين ،الوحدات والمصالح الإدارية والذي قد ينشأ بين الإفراد وبين الرئيس و المرؤوسين أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم و اكتساب المهارات اللازمة.

وقد يكون الصراع أمرا طبيعيا في المنظمات المختلفة فهو عبارة عن خلاف يحدث بين الرئيس والمرؤوسين الذي يظهر عند حدوث أمر غير طبيعي داخل المنظمة كحدوث سوء تفاهم في نقاش حول مسالة تخص المؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع**: قدرة الباحث على الملاحظة وحب الاكتشاف واحتكاكه وتفاعله بمحيطه الاجتماعي والمهني وكذا إمكانيات الباحث بالإضافة إلى طبيعة المواضيع التي يميل إليها ويفضلها كل هذه العوامل مجتمعة دفعتنا إلى اختيار موضوع له علاقة بمجال التنظيم نظرا لأهميته ولأن عصرنا هذا هو عصر التنظيمات على حد تعبير رابح عكاش.

وتنقسم الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة موضوع ممارسة الاتصال وعلاقته بالصراع التنظيمي إلى:

1- **الأسباب الذاتية:** إن اختيارنا للموضوع نابع من ملاحظتنا اليومية في المحيط المهني من خلال الاحتكاك والاتصال مع مختلف الفاعلين في التنظيم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
2- **الأسباب الموضوعية:** إن تخصصنا علم اجتماع التنظيم والعمل يجعلنا نهتم بل الظواهر التي يكون التنظيم مسرحا لها، لهذا اخترنا موضوع ممارسة الاتصال وعلاقته بالصراع التنظيمي، وخاصة لما أصبح للعلاقات داخل المؤسسة كما يعد مؤشر يساعد على التنبؤ ببعض الظواهر التي تميز مناخ العمل في المؤسسة الجزائرية كالتغيب، عد الرغبة في العمل وترك العمل مما دفعنا إلى محاولة فهم الأسباب الحقيقة لبروز مثل هذه الظواهر في المؤسسة من خلال تناول موضوع لممارسة الاتصالية وعلاقتها بالصراع التنظيمي [1].

**أهمية الموضوع:** تتحدد أهمية موضوعنا من خلال ما يعلن عنه اميل دور كأيم: في كتابه قواعد المنهج، حيث يعتبر أن التحليل السوسيولوجيا لمؤسسة معينة ينبغي أن يحلل في آن واحد الأسباب الت أدت إلى نشوؤها والوظيفة التي تسمح لها بالاستمرار وذلك خلال.
عدم تحقيق الأهداف التنظيمية للنسق الاتصالي وهذا مرده الخلل المرتبط بممارسة الاتصال التنظيمي مما ينتج عنه برؤ مختلف أشكال الصراع.

**أهداف الدراسة:**

**الممارسة:** هو مفهوم يدل على نشاط إرادي وفعال يقوم به الانسان لتغيير العالم المحيط به وإخضاعه لأهدافه وتطبيق عملي افتراضات نظرية، ومن طريقة لاختيار صحة أو خطأ تلك الافتراضات.[2]

---

[1] - رابح عكاش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر،2006، ص13
[2] - إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط1، 1999، ص405

**الإشكالية:**

يشهد المجتمع العالمي تطورات متسارعة في مختلف المجالات بالتوازي مع هذه التطورات عرفت مختلف التنظيمات المكونة له مهما كان طابعها تغيرات عديدة في بنيتها وهذا نظرا للحجات المتزايدة باستمرار الخاصة بالانسياق أو النظم وكذا الفاعلين. كل هذه المتطلبات فرضت على المشرفين على المؤسسة الجزائرية بذل مجهوداتهم في سبيل مسايرة مختلف المتطلبات من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال التحول إلى الإدارة الالكترونية وتطوير نظام الاتصال لما له من أهمية في التنسيق، التواصل وكذا من أجل تحقيق الفعالية كهدف نهائي. حيث تعتمد الإدارة الجزائرية على مختلف قنوات الاتصال الممكنة ومع ذلك تبقى عاجزة عن تحقيق أهدافها نظرا لمختلف العوائق التي واجهتها بالرغم من التغيير في أنماط لتسيير منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، مع ذلك ظاهرة الصراع التي أنهكت المؤسسة الجزائرية سواء كان بين الأفراد، الجماعات أو العصب الاجتماعية أو بين الجماعات والمنظمات وتخلف النظرة للصراع لدى رواد حقل علم اجتماع التنظيم. حيث يصفه لويس كوزر بأنه نضال حول القيم وأحقية مصادر القوة والمكانة، حيث يستهدف الفرقاء المتخاصمين من خلال تحييد منافسيهم أو الإضرار بهم أو التخلص منهم ويركز كوزر على الجوانب الإيجابية للصراع وكيف يسهم في بقاء واستمرار الأنساق الاجتماعية [1]. هذا وإن كان التركيز لدى الراعين على علاقات التناقض واللامساواة فإنهم يختلفون حول العامل الأساسي للصراع، كما يختلفون حول النتائج الي يمكن أن ترتب على عملية الصراع فماركس يرى أن علاقات الإنتاج، التي تتضمن اللامساواة في الملكية، تشكل اللامساواة والاستغلال واحتمال الصراع[2]، ولهذا يجعل التوزيع غير العادل في الإنتاج أساس للصراع الطبقي. من خلال ما سبق عرضه تأتي هذه الدراسة لمحاولة فهم العلاقة بين ممارسة الاتصال وعلاقته ببروز مختلف أشكال الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية من خلال الإجابة على التساؤلات التاجة:

- **التساؤل الرئيسي:** كيف تؤثر الممارسة الاتصالية في بروز مختلف أشكال الصراع التنظيمي؟
- **التساؤلات الفرعية:**

- كيف تؤدي ممارسة الفعل الاتصالي إلى بروز الصراع التنظيمي على المستوى الفردي؟
- كيف تؤثر العمليات الاتصالية في بروز اراع التنظيمي على المستوى الجماعي؟

[1] ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان مطبوعات الجامعية، 2014، ص 9-10
[2] ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع، مرجع سابق، ص6

**تمهيد:** يعتبر الفص التمهيدي هو الركيزة الأساسية التي يبنى عليها الهيكل العام للموضوع الدراسة والذي سنتطرق إليه بالعناصر الآتية.

أ- **فروض الدراسة:** لتحقيق الهدف من البحث لابد من صياغة الفرضيات التي تمثل أساس الذي تقوم عليه الدراسة ولأنها تشير للجوانب الواجب دراستها والتي لابد من التركيز عليها وبناء على تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية

- **الفرضية العامة:** الصراع التنظيمي هو محصلة الممارسة الاتصالية في المؤسسة الجزائرية.

- **الفرضية الجزئية الأولى:** الممارسة الاتصالية في المؤسسة تؤدي إلى بروز الصراع الفردي.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** الصراع التنظيمي في إطاره الجماعي هو محصلة هو لممارسات الاتصالية بين العمال.

**مفاهيم الدراسة:**

**مفهوم الاتصال:**

**لغة:** ترجع كلمة اتصال إلى commun أي التفاهم أو Common أي مشترك أو عام وبالتالي الاتصال عملية تشير إلى التفاهم أو المشاركة أو شيء أو فكرة أو اتجاه أو سلوك أ، فعل ما.

**اصطلاحا:** يرى ماكس فيبر أن الصراع يغبر عن علاقة اجتماعية أي يكون مع أطراف أخرى لها عدة دلالات ولها عدة ـوجه منها التعبير عن الترا والتعارض أكثر من التعبير عن التعاطف والمجاملة. أما لويس كوزر فقد ربطه بالمصادر النادرة ومصادر القوة وبعامل القيم باعتباره موجه للسلوك الاجتماعي.

**التعريف الإجرائي:**

**الصراع التنظيمي:** هو حالة من التوتر التي تتعارض فيها قيم الفرد مع قيم المنظمة بحيث ينغلق كل طرف على أهدافه ومصالحه الخاصة ويبذل كل طرف جهوده لتحقيقها ولو على حساب الطرف الأخر.

الصراع التنظيمي :conflit organisationnel حالة التوتر والمواجهة التي تتعارض فيها قيم الفرد مع قيم المنظمة بحيث ينغلق كل طرف على أهدافه ومصالحه الخاصة ويبذل كل طرف جهوده لتحقيقها.

أو هو سلوك تنظيمي ينشأ بسبب المنافسة الجديدة لتحقيق المصادر النادرة، أو سبب الاختلاف حول طرق التسيير وذلك من خلال استعمال أساليب التخويف والتهديد بحيث لا يمكن الوصول للهدف إلا من خلال القضاء على الخصم وهزيمته.

**المقاربة النظرية** :إننا لا نستطيع أن ندرس أي ظاهرة في ميدان العلوم الاجتماعية دون إعطاء أهمية للنظرية كاقتراب للواقع ، حيث يعتبر الاقتراب النظري أهم الركائز لاي دراسة سوسيولوجيا ،واستنادا إلى ذلك فان النظرية التي سوف نعتمد عليها في دراستنا ممارسة الاتصال وعلاقته بالصراع التنظيمي ، هي البنائية الوظيفية لا سيما التصور الذي قدمه روبيرت ميرتون في اطار هذه النظرية حيث يعتبر من أهم رواد هذا المدخل ، غير أنه لم ينتهج منهجهم في استخدام المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم ، بل قدم تصورا نظريا هاما ، تمثل في نظرية متوسطة المدى .تقوم هذه النظرية على ثلثه مفاهيم وأضدادها في تحليل التنظيم :

1- الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة
2- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف
3- البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع تأدية وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات.

**الدراسات السابقة:** إن البحث الاجتماعي في شقه النظري أو الميداني، يتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالإجراء ت المنهجية، ومنها ما يعود إلى طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم، ومنها ما يرتبط بطبيعة المشكلة، إلى جانب قيمة الدراسات السابقة، ومدى علاقتها بالموضوع، وحسن توظيفها خلال مراحل إعداد وتنفيذ البحث. يظهر جليا ما

للدارسات السابقة من دور هام في إنجاز البحوث العلمية، وهذا بسبب أن البحث العلمي تراكمي. وهذا يعني أن البحث مطالب بأن يبدأ بحثه من حيث انتهى باحثون آخرون، بعبارة أخرى لا بد أن يطلع على ما كتبه غيره لأن الدراسات السابقة تعتبر أرضية صلبة في تأسيس البحث الجاري من حيث من حيث:

- التعرف على حدود المعرفة القصوى التي وصل إليها البحث العلمي
- تدعيم البحث العلمي بالمقارنة تارة وبتأكيد النتائج أو دحضها تارة أخرى
- التعرف على الحدود ورسم الفروق الموجودة بين الدراسات والبحث القائم، لاسيما وأن الظروف المجتمعية في تغير دائم وأحيانا سريع وبذلك على الباحث أن يتساءل:

أين يقع بحثه من البحوث التي أجريت حول الموضوع؟ وما حدود مساهمة هذا البحث مع باقي البحوث الأخرى في حل مشكلة مجال الدراسة؟ وهذا يؤدي إلى أن الباحث مطالبا بان يطلع بكفاية ودقة على البحوث السابقة في نفس الميدان ويحسن توظيفه. لقد بذلت جهود معتبرة للإحاطة بمعظم البحوث والدراسات النظرية والميدانية خاصة الوطنية. على الرغم من قلتها والتي أجريت حول موضوع البحث. ويبدو أن دراسة ممارسة الاتصال في المؤسسات باختلاف نشاطها ومجالاتها، وخاصة الإدارية جاءت متأخرة في الجزائر، والمنجز منها يبدو في تقديرنا غير كافيا من جهة وتنقصها الجدية في الطرح المنهجي والعمق في التناول والمعالجة.

ونظرا لندرة وجود دراسات مشابهة لموضوع البحث وحديثة العهد جعل الباحث يلجأ إلى دراسات محدودة حتى يتجنب الحشو قدر الإمكان.

**الدراسات:**

**الدراسة الأولى:**

حول أساليب الاتصال وعلاقاتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسة الصناعية الجزائرية. وهي من الدراسات الوصفية الميدانية قام بها الباحث نفسه بمركب الحجار عنابة في إطار الحصول على شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنمية لسنة (1993) إشراف الدكتور ميلود سفاري. (54)

وانطلق الباحث في هذه الدراسة من تساؤل أساسي ألا وهو ما مدى تمثل العامل لأساليب الاتصال في المؤسسة الصناعية؟ ما هي نظرة العامل لوسائل الاتصال المستعملة وحدود معرفته بها؟

وكانت فرضية الدراسة تقوم على، هل العامل الذي يعمل في ظل أساليب اتصال فعالة (كافية، سهلة الاستعمال، وفيرة المعلومات) في المؤسسة الصناعية، وهو اتجاهه نحو عمله إيجابيا؟

ـ وتبرز أهمية موضوع هذه الدراسة كما جاء فيها أن المؤسسات الجزائرية ومنها الصناعية الكبرى لا تستقم العمل بها بدون وسائل اتصال وأنظمته في تنظيم العمل والعاملين من أجل تحقيق الاستقرار للعامل والنمو الاقتصادي والتنظيمي للمؤسسة مع توفير شروط الانسجام والتنسيق بين مختلف المؤسسات والقطاعات التي تشكل البناء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الجزائري.

* وكانت الأسباب التي دفعت صاحب الدراسة إلى إجرائها ودارسة موضوعها متمثلة في عدة أسباب منها:

1ـ قلة الدراسات الميدانية في مجال اتصال المؤسسة وخاصة منها الوطنية.
2ـ تزايد اهتمام المؤسسات ومنها الجزائرية بالاتصال في التنظيمات لإطفاء الطابع الإنساني على الإدارة المعاصرة الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات لاختبار مدى فعالية أساليب الاتصال المطبقة.
وانطلاقا من طبيعة الدراسة الوصفية وفروضها كأن من بين أهدافها:
1ـ الوقوف على حقيقة أساليب الاتصال وطبيعتها ودرجة فعاليتها في ضوء الواقع العملي للمؤسسة الصناعية الجزائرية مجال الدراسة.
2ـ وصف وتقييم علاقة أساليب الاتصال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية باتجاهات العامل نحو عمله، من خلال عدة متغيرات.
3ـ الوقوف على مدى تأثر اتجاهات العمال بأساليب الاتصال سلبا وإيجابا، وكان منهج الدراسة الأساسي المنهج الوصفي التحليلي وهذا تماشيا مع طبيعة الدراسة الوصفية.

وطبقت الدراسة على عينة تعدادها (120) مبحوثا من مجتمع بحث أصلي مجموعة (1186)، فردا تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وقد استخدمت هذه الدراسة جملة من الأدوات المنهجية وهي:
استمارة الاستبيان، الملاحظة المباشرة، الوثائق والسجلات الإدارية وخلصت الدراسة بالرغم من الصعوبات الميدانية وغيرها التي واجهت الباحث إلى نتائج أهمها:
-1 أن للاتصال بغض النظر عن أسلوبه المتبع دور إيجابي في تحقيق نسبة معتبرة من التفاهم والانسجام بين العمال و الإدارة، غير أن هناك تفاوت في درجة تأثير وأهمية هذه الأساليب الاتصالية.
2ـ أن الاتصال الصاعد سواء الكتابي منه أو الشفوي يلعب دورا هاما وأساسيا في قيام العلاقات الإنسانية، وحل مشاكل العمال والعمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، إلا أن وجود بعض المعوقات الإدارية البيروقراطية والمادية (قلة الوسائل)، قلل من فعالية هذا النمط من الاتصال بشتى أشكاله.
3ـ وكشفت الدراسة أيضا أن الاتصال الهابط يشكو من ضعف وقنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات، مما جعل العمال يشعرونه بنوع من القطيعة مع الإدارة.

وتجدر الإشارة في نهاية عرض هذه الدراسة السابقة إلى أن موضوع بحثنا يعتبر صورة منها نظرا للعلاقات القوية نسبيا التي تربط بينهما، خاصة من ناحية الإطار المنهجي وكثير من الأطر والمداخل النظرية التي تتأسس عليها. كلا الدراستين
صحيح أن العلاقة من حيث الموضوع جزئية لكون الدراسة السابقة تقوم على موضوع ذو متغيرين (أساليب الاتصال، اتجاهات العمال)، في حين أن موضوع دراستنا الراهنة يقوم على متغير واحد (الاتصال في المؤسسات).

كما أن هذه الدراسة السابقة أجريت بمؤسسة صناعية (مركب الحجار) في حين دراستنا الراهنة، أجريت بمؤسسة ثقافية (جامعية)، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود علاقة قوية بين الدراستين جعلت الباحث يجد سبيلا للاستفادة منها خاصة في الجانب البنائي والمنهجي، حيث وظف الباحث كثير من المسائل التي جاءت في هذه الدراسة السابقة إذ استفاد منها في صياغة الفروض وتحديد وضبط المنهج المستخدم وتوظيف بعض الأدوات المنهجية كالاستمارة كما كانت للباحث استفادة من هذه الدراسة في كثير من المسائل النظرية والكيفية تناولها وتوظيفها.

وعلى العموم كانت هذه الدراسة سند مهم للباحث في بناء هذه الدراسة وتنفيذها، خاصة في تجاوز بعض الصعوبات الإجرائية.
مع ذلك تجاوز الباحث كثير من المسائل التي جاءت في هذه الدراسة عملا بالتجديد والإبداع الذي يتطلبهما البحث العلمي باستمرار سواء من حيث البنائية المعرفية أو المنهجية.

**الدراسة الثانية: (ناصر قاسيمي: 2005/2004)**

الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر" أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم.

هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل الصراع التنظيمي وكذلك معرفة عوامل نجاح التنظيم الإداري الجزائري بعد جملة من الأزمات التي عرفها المجتمع الجزائري من خلال مؤسساته المختلفة، أي مناقشة العلاقة بين ظاهرة الصراع وفعالية التنظيم الإداري. أكد الباحث على ضرورة ربط الصراع بجملة المتغيرات المحيطة به في النسق الداخلي والخارجي، أي أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة عوامل الصراع وأثرها في الفعالية التنظيمية حيث تتمحور الفكرة الأساسية للإشكالية في هذا التساؤل: ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر؟ وقد طرح الباحث عدة فرضيات هي:
الفرضية الأولى: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة ماهر الصراع داخل التنظيم ولتي تؤثر في فعالية التسيير.
الفرضية الثانية: كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.
الفرضية الثالثة: كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

وللإجابة عن هذه الفرضيات والتحقق منها اعتمد الباحث على أداة الاستمارة مع تدعيمها بتقنية المقابلة نصف الموجهة، أم عن عينة الدراسة ونظرا لعدم توفر (قائمة المبحوثين)، فقد

لجأ الباحث إلى اختيار العينة بالصدفة أو العينة في المكان أي تسليم الاستمارات للمبحوثين بصورة مباشرة، وقد بلغت عينة الدراسة 96 مبحوثا واختيار العينة بالصدفة يعود إلى أمرين: الأول مكاني والثاني منهجي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن عوامل الصراع التنظيمي هي: تناقض مصالح العصبيات المختلفة القائمة على الولاء والحماية والتوصية كقيم اجتماعية تتداخل مع قيم التنظيم أو خارجه (العشائرية). وتناقض التعليمات وتداخل الصلاحيات، وتعقد الإجراءات القانونية وغموضها. وعدم القدرة على التوفيق بين حاجات التنظيم والمسؤوليات الاجتماعية ومن العوامل نجد عدم العدالة في الرقابة والحوافز وفي تقسيم العمل وفي العلاقات الإنسانية وأيضا في تقدير الجهود وضغوط العمل الكثيرة (كثرة العمل، الوشاية، التهميش). وقصور قنوات الاتصال واحتكار المعلومات والتفرد بالقرار. كما بينت هذه الدراسة أن الصراع قد يكون بين المدير ونائبه والتقنيين والإداريين، وبين الإطارات والرؤساء وبين الأجيال المختلفة وبين الفاقدين للسلطة والمالكين لها. ولوحظ أن أشد الصراعات حدة كانت بين المهندسين والتقنيين والمديرين المساعدين. ولوحظ أن آليات التعاون هي نفسها آليات الصراع وهي نفسه المؤثرة في الفعالية تقريبا، وأن أطراف الصراع هم أيضا أطراف التعاون المؤثرون في الفعالية في آخر المطاف.

تحتل هذه الدراسة مكانة مهمة في التخصص، إذ تعالج مسألة سوسيولوجية تتوقف عليها بشكل كبير ديناميكيات التنظيم، فقد ساعدتنا النتائج المتوصل إليها في معرفة التفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخل التنظيم الإداري بين أطراف الصراع، وتتطابق هذه الدراسة مع بحثنا في الموضوع والإشكالية بصورة كبيرة خاصة ما تعلق بعوامل الصراع.

وركزت الدراسة على الأبعاد التنظيمية بشكل عام ولم تتطرق للأبعاد السيمائية لثقافة المؤسسة، ولكنها حللت بعض القيم الاجتماعية المستمدة من البنية العصبية والعشائرية للمجتمع الجزائري، حيث توصلت إلى نتائج مهمة بإتباع التحليل الخلدوني لمفهوم العصبية، أضف إلى ذلك عدم استخدام المدخل السياسي بشكل واضح غير أنها اعتمدت على بعض العوامل السياسية تحديدا (السلطة والولاء والتحزب، المصالح الشخصية) وربطتها بحدوث الصراع التنظيمي مستخدمة التحليل الاستراتيجي لمشيل كروزيه.

وفي بحثنا هذا سنركز على الأبعاد التنظيمية والسلوكية والسيمائية الخاصة بثقافة المؤسسة والقيم المجتمعية إضافة إلى العوامل السياسية باستخدام المدخل الثقافي والسياسي في إطار منظور أشمل وهو منظور الصراع باستخدام افتراضات التفاعلية الرمزية التي تساعدنا في فهم دلالة الرموز ومنظومة المعاني المشتركة وكل هذا يصب في مفهوم أفضل للصراع ومنه ديناميات التنظيم، هذا التعدد في المداخل يفرضه التعقيد الكبير لهذه الظاهرة التنظيمية والسوسيولوجيا.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح لنا ما يلي:

1-الأهداف:

تميزت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأهداف التي تناولتها فبعضها كان لها أهداف عدة رئيسية وثانوية، واغلب هذه الدراسات هدفت الى دراسة متغير الاتصال التنظيمي أو دراسة متغير أسلوب ادارة الصراع.

أما الدراسة الحالية فقد تناولت ممارسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي داخل المنظمة.

2- العينات:

تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعا لنوع المستجيب كما تنوعت عينات دراستها من الطلبة، والمعلمين، والمديرين والمديرات والمشرفين، والمشرفات، القادة التربويين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والموظفين، والعاملين العسكريين، والعاملين بالأجهزة الأمنية. أما الدراسة الحالية فقد تميزت باختيار القادة التربويين والعاملين في ادارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة.

3- الادوات المستعملة:

تباينت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي استخدمتها ومصادرها وأسلوب بنائها وكيفية صياغة فقراتها من أجل تحقيق أهدافها. وأستفيد من هذه الدراسات والإطار النظري في اشتقاق فقرات ادوات الدراسة الحالية في حين تميزت الدراسة الحالية باستخدام الاسلوب البنائي بما يتناسب مع أهداف البحث وحدوده وبيئته.

4- المنهج:

استفادت الدراسة الحالية من المنهج المستخدم في تلك الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية في تصميم وبناء منهج خاص بها كما افادت في التعرف على بعض الاهداف التي كانت اليها تلك الدراسات،

والوقوف على الأدوات المستخدمة فيها، وبصفة خاصة تلك الأدوات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وأسلوب ادارة الصراع، من حيث خطوات بنائها، وكيفية ايجاد صدقها ' وثباتها، وطرق تطبيقها.

**5- النتائج:**

1- يلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة المتعلق بممارسة الاتصال التنظيمي أن بعض هذه الدراسات تناولت دراسة ناصر قاسيمي (2004) حول الصراع التنظيمي وفعالية الاتصال الاداري.

2- كما يلاحظ اتفقت الدراستين على ان أبرز الاستراتيجيات المتبعة في الاتصال ادارة الصراعات التنظيمي هي استراتيجيات التعاون.

3- أن هناك عددا وفيرا بين الدراسات الجزائرية التي أولت موضوع ممارسة الاتصال التنظيمي، وأسلوب ادارة الصراع بالبحث، لما لهذا الموضوع من علاقة هامة.

4- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تصف طبيعة ممارسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في ادارة الجماعات المحلية وتهدف إلى معرفة العلاقة بين ممارسة الاتصال وعلاقته بالصراع التعظيمي الذي يستخدمه الهرم الاداري.

# الفصل الأول:
# ممارسة الاتصال

**تمهيد الفصل:**

الاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية لحياة التنظيم جماعة وأفرادا فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لحياة المنظمات.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكليه في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ونتطرق كذلك إلى أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في المنظمة.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي:

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ إن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها[1].

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

فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

ففاعلية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجود بها[2].

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهذا ما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

ولقد أكدت دراسات **كانت (1977)** و**كلاوس وباس (1982)** أن عمل المدير هو الاتصالات. فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء المديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من النسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم[3].

---

[1] - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،2002، ص116.

[2] لوكيا الهاشمي، اللوك التنظيمي ج2 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2006، ص226

[3] لوكيا الهاشمي: نفس المرجع، ص 226-227

كما يشير بارناد أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار اشخاص.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية:

نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

**المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي:**

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ إن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية بجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في أطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلق المستويات والأقسام فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

**1-1/ الاتصال التنظيمي الرسمي :**

تعريفه:
" هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الاسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى[1]."

[1] - عمر وصفي عقيلي، الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1997، ص404.

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الادارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة[1]."

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الادارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

مهامه:

ويمكن إجمال وتوضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية[2]:

نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانيتها وتطلعاتها.
إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات.
تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط لإداري في:

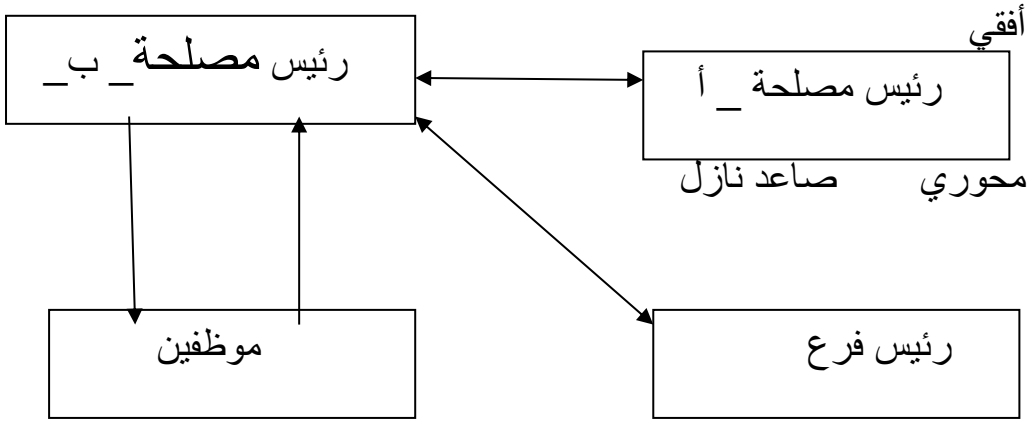
نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق الأهداف.
ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
توطيد العلاقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

1-1-1/ أشكاله :

---

[1] - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص221.
[2] - هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، 2000، ص54.

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:




شكل رقم (01) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته[1]

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدي فيما يلي:

1-1-1-1/ الاتصال النازل :

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الدارة الدنيا، أ من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه التعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الاقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين[2].

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية ...إلخ، وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى

[1] - عبد الغفار حنفي (أ): السلوك لتنظيمي وإدارة الفاعلين، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1990: ص 547.
[2] - محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية،1999: ص183.

الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

**أ/ مزايا الاتصال النازل:** للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المؤسسة[1].

**ب/ معوقات الاتصال النازل:**

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال يرجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل الاتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن لمستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من إدارة العاملين[2].
نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى ثقته فيه، والخبرات السابقة معه..، وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

---

[1] - عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق ص224.
[2] - عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997: ص43




شكل رقم (02) يوضح الاتصال الرسمي النازل

2-1-1-1/ الاتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير النظام[1].

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أرع نقاط والمتمثلة في:[2]

معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.
مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها ما يلي:

أ/ مزايا الاتصال الصاعد: نذكر منها ما يلي:

تمكين الافراد من التعبير عن احساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو صولها لمرحلة الخطر ومعاجلتها.
المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة

[1] - عبد المعطي محمد عساف: نفس المرجع، ص226
[2] - طريف شرف شوق وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص289

البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل في ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية[1].

ب/ معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك إثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك ادخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.[2]
البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
التقاليد الإدارية في المنظمة.. مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق ولبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.[3]

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.




**شكل رقم (03) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد**

### 1-1-1-3/ الاتصال الأفقي

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل وهذا التنوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة[4]

---

[1] - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص224
[2] - خليل محمد الشماع، مبدئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص283
[3] - محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 187-188
[4] -لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص219

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. [1]

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

التنسيق للقيام بمهمة.
حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.

تبادل المعلومات (المشاركة).

د- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء الإدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو إدارتين حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.[2]

ويمكن الإشارة الى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

أ/مزايا الاتصال الأفقي:

يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة[3].

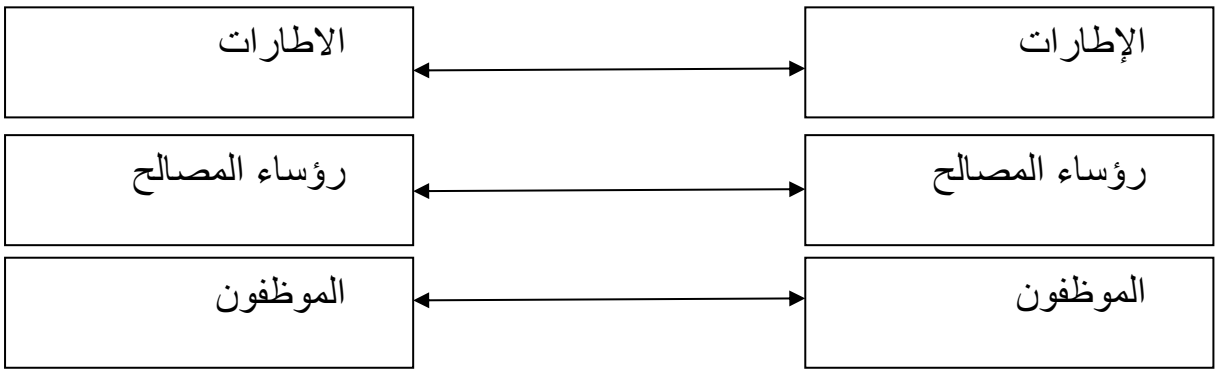
ب/ معوقات الاتصال الافقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الافقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:

إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحل دون تحقيقها.
إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.[4]

---

[1] -عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص225
[2] -محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص ص 188-189
[3] - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 225
[4] - محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص190




**الشكل رقم (04) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.**

### 1-1-1-4 الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق[1].

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عن المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

## 1-2/ الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

### 1-2-1/ تعريفه:

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو «الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسيا بالاتصالات الرسمية التي تحدد ضوابط وإجراءات رسمية محددة [2]".

" هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه او طريقته أو تمتلك القدرة على السيطرة عليه

---

[1] - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3 ،2005، ص244

[2] - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص124

سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبته تماما."[1]

اذن فالاتصالات لتنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، اذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

### 1-2-2/ دوافع وجوده:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها.
إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
اتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.
عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.[2]

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

اللقاءات العفوية بين الزملاء.
الحوار المتبادل داخل المكاتب.
الاتصال المباشر من شخص إلى آخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا من أكثر الطرق الغير رسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى الاتصال التنظيمي لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاته الاجتماعية.

---

[1] - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص237
[2] سلمان محمود العميان، مرجع سابق، ص250

**1-2-3/ سلبياته:**

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

## المبحث الثاني: أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي:

### المطلب الأول: أساليب الاتصال التنظيمي:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي كالآتي:

الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.

**1- الاتصال الكتابي:**

إن الاتصالات تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إل دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية...إلخ[1].

**أ/ طرق الاتصال الكتابي:**

**التقارير**: يمكن تعريف التقارير بأنها عر للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عر تحليلها بطريقة بسيطة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل غليها بالبحث والتحليل.
للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من لرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات[2].
تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل[3].

**النشرات الدورية والخاصة:**

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة ...إلخ.

وتتقسم النشرات إلى:

---

[1] - سليمان محمود الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، ط8، 1987ن ص271
[2] - خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص ص 143-144
[3] - عبد الغفوري يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص 143

نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة ...
نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

**الكتيبات والدليل:**

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجدب المتلقين أو لجمهور المستهدف ولابد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

**الشكاوى:**

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال[1].

**ملصقات الحائط:**

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبان وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

ب/ مزايا الاتصال الكتابي:

إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.
تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي[2].
حماية المعلومات المراد نقلها من التلف أو الحذف أو التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.
إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد[3].
توثيق عمليات الاتصال.

---

[1] -محمد يسرى إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص266
[2] - محمود سلمان العميان، مرجع السابق، ص245
[3] - محمد يسرى إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص197

إمكانية متابعة الاتصال.
الملائمة للأحداث والمناسبة التي تطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات[1].

**ج/ معوقات الاتصال الكتابي:**

إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية[2].
عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة لواحدة أكثر من مغنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.
عدم توفير الفرص لطرح لأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها[3].

**2- الاتصال الشفوي:**

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل الماشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طرق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجابته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ/ طرق الاتصال الشفوي:

**الاجتماعات:**

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جمعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في لمنظمة.[4]

الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

---

[1] - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الادارة الاستراتيجية البشرية، الدار الجامعية، 2002، ص610
[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص245
[3] - محمد يسرى إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص197
[4] - محمد يسرى إبراهيم دعبس نفس المرجع، ص252.

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفاهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.[1]

**ب/ مزايا الاتصال الشفوي:** من أهم مزايا هذا الأسلوب:

يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.[2]
يحافظ على قدر كبير من السرية، يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

**ج/ عيوب الاتصال الشفوي:** للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:

يعلب عن هذه المناقشة الشفهية إنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فإن كثيرا من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.[3]
صعوبة استخدامه مع أعداد كبيرة.
قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

**3- الاتصالات المرمزة والمصورة:**

وفي هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.[4]

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص246
[2] - طارق المجذوب، الغدارة العامة "العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت،2000، ص ص 521-522.
[3] - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص270
[4] - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 228

**المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي:**

**1- وسائل الاتصال التنظيمي:**

**أ- الملصقات الحائطية:**

تعتبر الملصقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل استعمالا في الاتصال المؤسساتي ومن أهم أنواعها نذكر:

- **مذكرة المصلحة:**

"تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط، دقيق ولا يحبذ فيه الجمل الطويلة".... كما أنها من أكثر الوسائل استعمالا من قبل إدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، اعتقادا منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة، الأكثر استعمالا في المؤسسات الضخمة.

- **الجداول الملصقة:**

يهدف هذا النوع من الملصقات على وجه الخصوص إلى:

" تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة" ...

لكن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها، إذ تتطلب وقتا وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الآنية التي قد تعرفها المؤسسة. أضف إلى ذلك، فهناك من المؤسسات التي تحتكر المعلومات على مستوى مصالحها. وهذا ما يؤثر على عملية إعداد هذا النوع من الملصقات.

وعليه، فالمؤسسات مطالبة بتجاوز الممارسات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها وهذا حتى تواكب الجداول الملصقة أهم وآخر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة.

**ب- الرسائل:**

هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات تقديرا لمجهود معين.

**ج- التقارير:**

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين ومن أهم محتوياتها، نجد:

- العنوان: موضوع التقرير.
- مقدمة عن المشكل: ملخص عن المضمون.
- عرض القضية: حوصلة سريعة.
- تحليل الحلول الممكنة: إبداء الحكم.
- الحل المقترح: تقديم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي.
- الخلاصة: "اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع"..

**د- جريدة المؤسسة:**

هي الأكثر شيوعا وأهمية في الاتصال المؤسساتي كما تعتبر جريدة اتحاد الصحف والصحافيين للمؤسسات الفرنسية أهم نموذج عن هذا النوع من الإصدارات.

وهي على غرار الإصدارات الكتابية الأخرى "تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة" ... لذلك نجده عادة ما تتكون من عشرين (20) صفحة، كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسساتي: النازل، الصاعد والأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وتعليماتها وأداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالاتهم وأخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.

**ه- المعلومات السريعة:**

تتميز بالآنية في نشر المعلومات على مستوى المؤسسة، رسائلها قصيرة ومختصرة.

ومن أهم مميزاتها:

- متعلقة بالحدث.

- معلومات خام.

- رسائلها سريعة ودقيقة.

- سريعة الاستهلاك والزوال.

على ضوء ما سبق، تبقى الوسائل السالفة الذكر من الوسائل التي يغلب عليها الدور الإعلامي القائم أساسا على نقل المعلومات دون حدوث أي احتكاك بين طرفي الاتصال التنظيمي.

لهذا يمكن القول، بأن هذا النوع من الوسائل تنتهي صلاحيتها بالنسبة للمستقبل بمجرد استهلاكها دون وجود رد فعل عن هذا الأخير. أضف إلى ذلك " فمرسل الرسالة لا يستطيع أن يتعرف على القراءة التي قد تتكون لدى مستقبل الرسالة ".... من هنا تتضح لنا أهمية الاستجابة الاسترجاعية في الاتصال التنظيمي.

**و- المقابلات:**

من أهم أنواعها، نذكر:

- "مقابلة تحقيق.

- مقابلة لتقييم وإعطاء تقديرات عن الوضع.

- مقابلة لتحديد الحاجات والمتطلبات.

- مقابلة لتحديد الأهداف والمهمات المستقبلية"[1]...

أضف إلى ذلك، تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات غير رسمية والتي قد تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعدها الفرصة التي من خلالها يمرر الموظفون انشغالاتهم.

**ز- الندوات:**

للندوات دورين أساسيين، هما:

1- **الدور الإعلامي**: قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات وتوصيات إذ "يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين ليمرر لهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة ".... وعليه، يمكن تصنيف هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي يهدف من ورائها مسؤول المؤسسة توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

2- **الدور الاتصالي**: قد تستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمرير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة وهي قائمة على الحوار والشفافية بين جميع الأطراف ليتم من خلالها تناقل المعلومات وتبادل الآراء وتقديم الاقتراحات.

ومن أهم أنواعها، نذكر:

- "ندوة عمل.

- ندوة عن حصيلة عمل أو نشاط.

- ندوة تبادل المعلومات.

- ندوة للنقاش "...وأهم الشروط الواجب توفرها لنجاح الندوة:

- "أن تكون واضحة الأهداف.

- تاريخ الندوة يجب أن يكون محددا سلًفا.

- ضرورة الوصول إلى حلول في الندوات المقبلة.

- ضرورة التحضير للندوة من قبل أصحابها.

---

1- أحمد خاطر، مرجع سابق، ص140

- تحديد أدوار المشاركين والمنشطين.

- إعداد بيان عن كل ندوة "[1]...

وعليه، تعد الندوات باختلاف أنواعها، أداة فعالة لتحقيق التواصل والاحتكاك فيما بين أطراف الاتصال التنظيمي، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

**ح- مجموعات الحوار:**

تهدف هذه المجموعات إلى " إشراك الموظفين في عملية البحث عن حلول لمشاكلهم، كما أنها تصبح مصدرا مهما للحصول على المعلومات الضرورية التي يحتاجها الموظف [2]"...

أضف إلى ذلك، فهناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار وهما:

-1 مجموعات الحوار الدائمة: موضوعها وهدفها ثابت.

-2 مجموعات الحوار غير الدائمة: تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة.

---

[1]- نفس المرجع، ص156

[2]- أحمد خاطر، مرجع سابق، ص120

**خلاصة الفصل:**

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الممارسة الاتصالية داخل المنظمات تبرز اهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت اهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات او المنظمات من اجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن اساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف المنظمة ككل.

# الفصل الثاني:
# الصراع التنظيمي

## الفصـــل الثانـــي: الصـراع التنظيمـــي.

**تمهيـــد**

يعتبر الصراع ظاهرة ذات أبعاد بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، أين عرفت علاقات في مستوياتها المختلفة، وأيضا في أبعادها المتنوعة: نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، اجتماعية أو تاريخية، إلخ. ونهدف في هذا الفصل إلى تقديم إطار لفهم وتحليل مفهوم الصراع، أبعاده وطبيعته.

## المبحث الأول: مفهوم الصراع، طبيعته وأبعاده:

### المطلب الأول: مفهوم الصراع:

إن مفهوم الصراع التنظيمي يشير إلى عملية النزاع أو الخلاف التي تكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد أو مجموعة من الأفراد على فرد أو مجموعة من الأفراد، سواء في ميدان العمل أو في أي ميدان اجتماعي آخر. يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي أو سلبي لبنية معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو التنظيم وهو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل في المنظمة.[1]

لغة: يعني الصراع في اللغة اللاتينية CONFLIT، ويعني الصدمة أي CHOC، ويعني كذلكLA LUTTE، أو القتال COMBAT.[2]

اصطلاحا: يعرف بولدن(BOULDINB) الصراع التنظيمي بأنه 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 الأخر. كما يعرف كوزر (LOUIS COSER) الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم.

### المطلب الثاني: طبيعة الصراع:

بوجه عام يجب الإشارة إلى أن للصراع بعدين يمكن التمييز بينهما: بعد إيجابي والآخر سلبي. وإذا كان من اليسير إدراك الجانب السلبي للصراع من خلال ارتباطه العام والمستقر في الأذهان بما يتضمنه الصراع من محاولات لتدمير، أو لاستغلال أو لفرض حل على طرف آخر، أو أطراف أخرى.

---

[1]- بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، ص 7.
[2]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 9.

أما البعد الإيجابي للصراع فيشير بوجه عام إلى ذلك الجانب المتمثل في " الدفع نحو عمل أو إقامة الاتصالات، وحل المشكلات، والتبادل الإيجابي بين الأطراف المعنية، من هنا كانت أهمية النظر إلى الصراع متضمنا لدوافع الانجاز، والارتباط، والإتباع، وغيرها من الدوافع الإيجابية كما يذكر موراي، أي أن الصراع في بعض أبعاده يمثل عنصرا خلاقا في العلاقات الإنسانية، فهو يمثل وسيلة للتغيير يمكن من خلالها تحقيق القيم الاجتماعية المتعلقة بالرفاهية، والعدالة، وفرص تحقيق وتنمية الذات.

وفي هذا الاتجاه فإنه يمكن التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التي تسهم في دعم الاتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع. أهم تلك المنطلقات يمكن إيضاحها على النحو التالي:

_ أن الطبيعة الهدامة ليست جانبا محتما في الصراع، كما أنها ليست سمة ملازمة للطبيعة البشرية لا يمكن السيطرة عليها، فالأفراد .كانوا ومازالوا. يكتشفون إمكانية التوصل إلى وسائل مختلفة للتعامل مع اختلافاتها، والمنازعات فيما بينهم، ولإدارة الصراع بصورة تؤدي إلى نتائج أفضل بوجه عام.

_ إن الصراع موجود كأحد سمات وخصائص الحياة، والعلاقات الإنسانية. ففي التفاعلات التبادلية اليومية عادة ما يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته، والتي لكي تتحقق لابد أن تنخفض منفعة الطرف الآخر، من هنا كانت ضرورة أن يتوصل الطرفان إلى تبادل مقنع ويراعي ويحقق بعض القواعد والحدود، وبما يحقق التوافق والاستقرار بدلا من التصادم والصراع.

_ يرتبط بما سبق أيضا أن طرفي أو أطراف الصراع في موقف صراع من موقف صراعي ومن خلال اختيارهم لقنوات اتصال بينهم، إنما يختارون عادة بين أحد صورتين رئيسيتين: إما إقامة نمط لعلاقة صراعية بينهما، وفيها يؤدي أحد الأفعال الى تحقيق فائدة لحد الطرفين أو الفاعلين على حساب الآخر، أو أن يختار تأسيس نمط

لعلاقة تبادلية للوسائل والغايات ومن ثم فإن الحركة بينهما تفيد كل من الطرفين بشكل ملحوظ. [1]

على ضوء ما سبق يمكن التأكيد على أن للصراع بعض الوظائف الهامة التي تبيح في مجملها وفي مستوياتها وأنواعها المتعددة إمكانية تحويله من صراع مدمر إلى صراع إيجابي، له دوره ووظيفته كأداة فعالة، وذات اتصال وثيق بقضايا التغير الاجتماعي وضبطه. من أهم مجالات تلك الوظائف ما يتعلق بدور الصراع كميسر للتغير الاجتماعي، وفي تحقيق التكامل والاندماج واستعادة التوازن والاستقرار، وزيادة كفاءة معدلات التنسيق بين أطرافه. هذا بالإضافة إلى الوظائف التقليدية للصراع والتي تدور في معظم الأحوال حول دعم وتأكيد عمليات السيطرة على الموارد المحدودة، أو المرغوبة من قبل أحدج طرفيه.

**المطلب الثالث: أبعاد الصراع:**

بناء على التعريفات السابقة يمكن أن نتطرق إلى الأبعاد التالية التي تعتبر محاور أساسية للتعريف بمفهوم الصراع:

**المحور الأول:** يتعلق بموقف الصراع ذاته، ويشير إلى أن مفهوم الصراع يعبر عن موقف له سماته وشروطه المحددة: فهو بداية يفترض تناقض المصالح أو القيم بين طرفين أو أكثر، وهو ثانيا يشترك إدراك أطراف الموقف لوعييهما بهذا التناقص، ثم هو ثالثا يتطلب توفر أو تحقق الرغبة من جانب طرف أو عدة أطراف.

أما المحور الثاني: بوجه عام يمكن التمييز في الموقف الصراعي من حيث أطرافه بين مستويات ثلاث:

المستوى الأول: يتعلق بالصراعات الفردية: أي التي يكون أطراف الصراع فيها أفرادا، ومن فإن دائرة مثل هذا الصراع موضوع يتجهان إلى أنكون بطبيعتهما، وفي المستوى الثاني، يكون الصراع بين الجماعات: وتتعدد أنواع هذا الصراع بتنوع أطرافه،

---

[1]- محمد منير بدوي، مفهوم الصراع: دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع، مجلة دراسات مستقبلية، العدد الثالث، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط 1997، ص 39.

كما أن دائرته ومجالاته تكون عادة أكثر اتساعا وتنوعا عن نظيرتها في دائرة الصراع الفردي.

## المبحث الثاني: مستويات الصراع:

يرى بولدنجأن الصراع يحدث على مستويات مختلفة، فقد يحدث بين طرفين مختلفين الصراع بين الفرد والفردperson–personconflict، الجماعة والجماعة group conflict– group، وبين تنظيم وتنظيم – organisation organistionconflct.[1]

**المطلب الأول**: الصراع على مستوى الفرد INDIVIDUALCONFLICT:

نادرا ما يستطيع فرد ما تحقيق أهدافه، ويشبع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة، وإنما بوجود صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعور بالتعارض والنزاع الداخلي، ولهذا النزاع علاقة مباشرة بمحيط العمل وضغوطه. تعمل عدة عوامل على بروز الصراع على مستوى الفرد منها.

1- الإحباط: يواجه الإنسان حالة إحباط، حين يقف عائق ما دون تحقيقه لهدف معين، وغايته يسعى إليها بدافع تلبية حاجاته، وهنا يلجا الفرد إلى السلوك الدفاعي، الذي يتخذ صور وأشكال عديدة، ومن أهمها العدوانية والمساومة، الانسحاب والتخلي عن الهدف.

2- تعارض أهداف الفرد: أما النزاع الرئيسي الثاني فيتعلق بأهداف الفرد، وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف:

أ- حينما يكون الفرد مدفوع لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما فوائد ومزايا ولكنها غير مترابطة.

ب- الحالة الثانية من تعارض الأهداف، حين يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت مدفوعا لتجنب هذا الهدف، لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد.

ج- وأخيرا حين يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر، لكل منهما لهم سلبيات وعيوب، ولكن بدون مزايا.

---

[1]- حسن حريم، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط 4، دار حامد للنشر، 2013، ص 176- 178.

3- تعارض الأدوار وغموضها:ROLECONFLICT AND AMBIGUIY

انتماء الفرد مع جماعة قد يتطلب منه أدوار مختلفة، وقد تكون متعارضة ومتضاربة وفي الكثير ممن الأحيان قد لا يفهم الفرد دوره وطبيعة مهامه، ومسؤولياته، والنتائج المطلوب تحقيقها (غموض الدور).

4- يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي ناتج عن بعض المشكلات في العمل، ومن أمثلة ذلك:

-عدم القدرة على التحديد الواضح للمشكلة.

-عدم فهم للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

-عدم رضا العامل في عمله.

**المطلب الثاني: النزاع بين الأفراد**

إذا كان التفاعل بين الأفراد والجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن الصراع بين الأفراد يصبح أمرا حتميا مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلايزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم، قيمهم، اتجاهاتهم، رغباتهم وحاجاتهم التي تختلف فيما بينهم. تتعدد صور و أشكال الصراع بين الأفراد، فقد يكون منصبا على السلطة، أو على المراكز الاجتماعية، أو يرتكز على الحصول على نصيب اكبر من العوائد والمكافئات.

**المطلب الثالث : الصراع بين الجماعات:**

إن المنظمات تنجز عملها من خلال الجماعات والأقسام والإدارات المختلفة. حيث تتميز الوحدات المشكلة للمنظمة بالتداخل والتعقد، ما يجعل وجود الصراع أمر حتمي، وتختلف حدة الصراع من حيث بساطتها وخطورتها ونتائجها، فهي ليست سلبية بالضرورة، فقد تحمل نتائج إيجابية إذا كانت بالمستوى المقبول من قبل المنظمة، ويأخذ الصراع ثلاثة أشكال.

**المطلب الرابع: الصراع بين المنظمات:**

إن هذا النوع من الصراع لا يختلف عن طبيعة الصراع الذي ينشأ بين جماعات العمل ذاتها، فالتباين بين المدركات والأهداف، وسبل تحقيقها إضافة إلى محدودية البيئة،

مثل حجم السوق، وهيكل العرض والطلب، والأسعار، والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد، والمنافسة بين المنظمات، وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.[1]

[1]- خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سابق، ص 267.

## المبحث الثالث: خصائص ومراحل الصراع التنظيمي:

**المطلب الأول: خصائص الصراع التنظيمي:**

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي في النقاط التالية:

**1 –** ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل الأطراف للوصول إلى حالة تكافؤ للأهداف. (المصلحة المشتركة)

يعتبر التوتر بعد أساسي في الصراع وهو ما ينطوي على إمكانية دخول أطراف متعددة في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، لإجبار طرف أو أكثر على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ينطوي الصراع على أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهذا ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع. إما بالطرق السلمية أو القصرية.[1]

**المطلب الثاني: مراحل الصراع:**

تمر النزاعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع حول ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولا في هذا الصدد، النموذج الذي اقترحه لويس بوندي ((LOUIS PONDY، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع.

### 1- مرحلة الصراع الخفي:LATENT CONFLICT

في هذه المرحلة يكون هناك سبب ومصدر للنزاع ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد وإنما لايزال خفيا أو مدفونا.

### 2- المرحلة الثانية إدراك الصراع :PERCEIVED CONFLICT

[1]- محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 266.

هنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

**3 – مرحلة الشعور بالصراع:**

في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع، يسعى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

**4 – مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر:**

وهنا يظهر الصراع إلى العلن، ويظهر على السطح ويصبح مكشوفا، ويتم التعبير عنه سلوكيا، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون، والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معا، وهذا السلوك مدمر، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

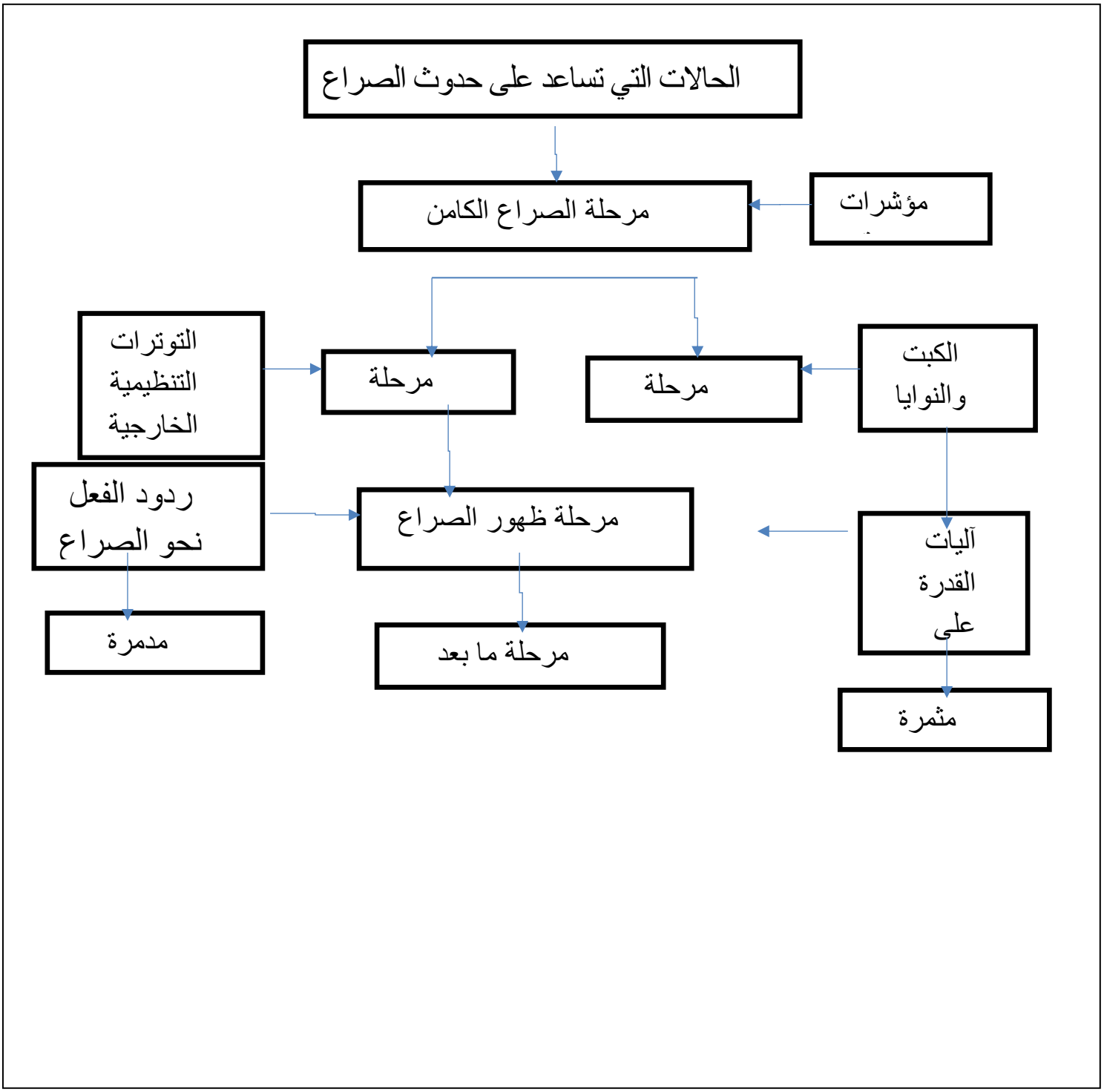
**5 – مرحلة ما بعد تسوية الصراع:**

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف سيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا. وإذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة من الممكن أن تزداد الأمور سوءا، أو أن تظهر صراعات جديدة لاحقا، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا. ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى للصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل الأولى.[1]

---

[1]- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، الطبعة 4، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، ص 178، 181.

الشكل 05: مراحل الصراع التنظيمي.[1]




[1]- زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2013، 2014، ص89.

**المبحث الرابع: الصراع في النظرية السوسيولوجية:**

تعددت منظورات الصراع بتعدد مداخل تحليله وتفسيره بين مختلف التخصصات، وفي التخصص الواحد ذاته إذ يصعب حصرها وترتيبها، مثلا في علم الاجتماع وعلم النفس.

**المطلب الأول: العصبية الخلدونية والصراع التنظيمي:**

حاول أغلب الباحثين في مجال التنظيمات وضع نظريات وقواعد لسير التنظيمات، بغض النظر عن طبيعتها، إدارية كانت أم صناعية، وذلك لوجود قواسم مشتركة. وبناء على ذلك نحاول استخلاص من أعمال ابن خلدون ما له علاقة بهذا التوجه. خاصة وأنه درس إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي، وتحديدا في مستوى التنظيمات السياسية والتي لها من الخصائص ما تشترك به مع التنظيمات الأخرى. ومن الخصائص التي تتفرد بها اعتبارا لخصائصها والتي قد تجعل بروز الصراع فيها أقوى من أي تنظيم آخر، لأنها تجسد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة، وتعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركز عليها ابن خلدون دراسته. و يتحدث في الفصل السادس من المقدمة عن طبيعة الرؤساء و عن طبيعة نظام الحكم، الذي يتراوح بين الاستبداد و القهر، الرفق و العدل، و في الفصل الأول من المقدمة يربط ابن خلدون الصراع على السلطة و الملك بالمصالح، و ذلك ما يبرر الصراع بين العصبيات من أجل تحقيق هذه المصالح، و المتمثلة في الشهوات المختلفة و من أجلها يحدث التلاحم و التعاون، داخل العصبية الواحدة ضد العصبية أو العصبيات الأخرى[1]، كما تطرق ابن خلدون للصراع بين البدو و الحضر، حيث أشار إلى أن الحياة التي نعيشها ما هي إلا صراع بين البدو و الحضارة، أي بين سكان البدو و الحضر، فالصراع هذا غالبا ما يقود إلى سقوط الملك و الخلافة أو المجتمع، إذ يسيطر البدو على الملك بعد أن يستقروا في المنطقة الحضرية.

---

1- ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتورا دولة، جامعة الجزائر، 2004، 2005، ص 52، 53.

**المطلب الثاني: رؤية ماركس لمنظور الصراع:**

تؤكد لاوس وولف في كتابهما النظرية الاجتماعية المعاصرة أن العناصر الأساسية لنظرية الصراع وضعت من قبل اثنان من الرواد العظام في علم الاجتماع. ماركس وماكس فيبر، وهما يلتقيان في مسألتين مثلتا مركز اهتماماتهما، وهما الطريقة التي تحدد فيها المراكز الاجتماعية قوة أقل أو أكثر لشاغليها وكذلك دور الأفكار في خلق الشرعية للموقع الاجتماعي.

بالنسبة لماركس تمثل القوة مفهوما مركزيا في طرحه حيث تتجسد وجوديا بالطبقات الاجتماعية، التي تشكل المجتمع والتاريخ والعمليات الاجتماعية وآلية التغيير. إن نقطة البدء المركزية في الطروحات الماركسية تتمثل في افتراض أن موقع الأفراد والجماعات من ملكية وسائل الإنتاج يحدد وضعهم الاجتماعي في بناء القوة داخل المجتمع، فإما ينتمون إلى الطبقة المسيطرة أو الخاضعة، ومعادلة القوة هذه ذات بعد تاريخي لا يمكن تجاهله في النظرية الماركسية، وقد أوضح ماركس بأن كل التاريخ السابق لم يكن إلا تاريخ صراع طبقي، والشيء الوحيد البارز في كل الصراعات السياسية المعقدة والمتنوعة كان النظام الاجتماعي والسياسي للطبقات الاجتماعية ويعود منشأ هذه الطبقات إلى الشروط المادية الملموسة داخل المجتمع.[1]

تمثل نظرية الطبقة عند ماركس محور نظريته الاجتماعية، فقد عالج العديد من المفكرين السابقين عليه قضية الطبقة والصراع الطبقي حتى أن تيري ودي توكفيل، في فرنسا سبقوا ماركس في القول بأن الصراع الطبقي هو مفتاح التاريخ، ولكن الجديد عند ماركس بالنسبة لنظرية الطبقة، هو أنه ربطها بالأساس المادي للمجتمع والتاريخ بالمنهج الجدلي، والتاريخ الذي تبناه لتفسير الحركة والصراع والتناقض.[2]

ويقر ماركس بأنه لم يكن أول من تطرق للطبقات والصراع الطبقي، حيث يقول: " بالنسبة لي لا يعزى لي أي فضل في اكتشاف وجود الطبقات في المجتمع، أو حتى

---

[1]- عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ص 88، 89.

[2]- إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 128.

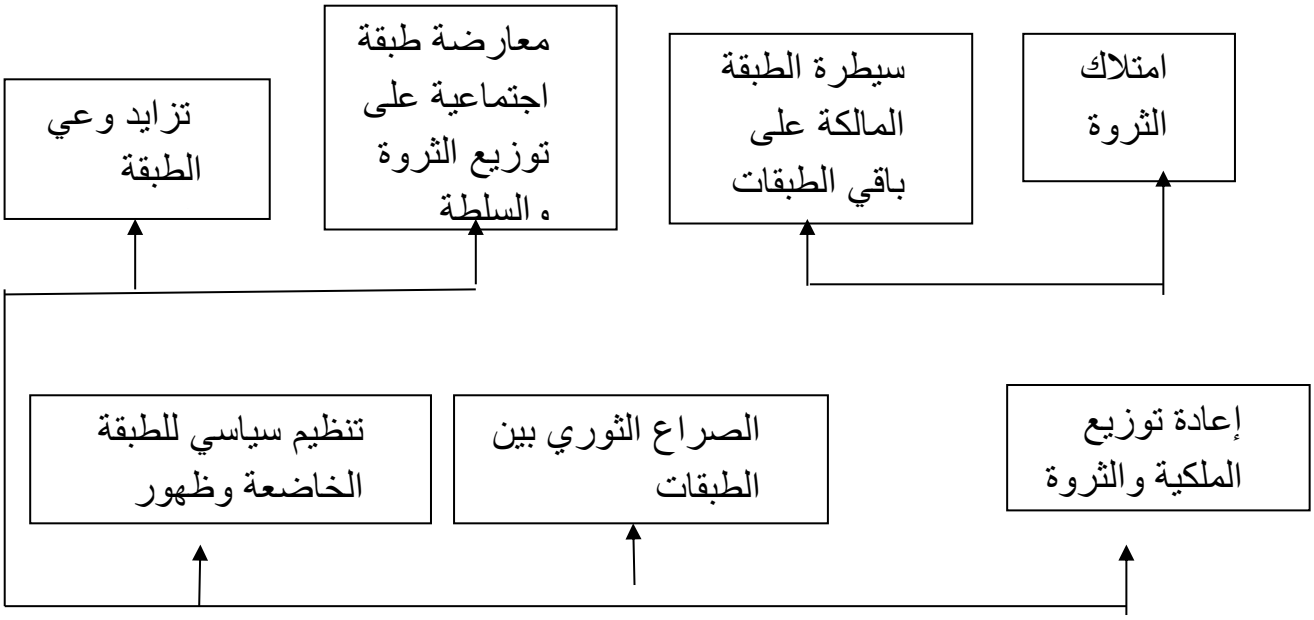
الصراع بينهما، فقد وصفها قبلي كثيرين، كما أنهم وصفوا أيضا التشريح الاقتصادي لها."

إن هذا الفهم للتاريخ، يصوره كتاريخ قوة تحرك صراعات القوى و تناقضها و التي تتمثل في الطبقات الاجتماعية، حيث كان يوجد دائما طبقات تمتلك و طبقات لا تمتلك، و تبعا لذلك طبقات حاكمة و طبقات محكومة، و لذلك فإن الأغلبية البشرية حسب التصور الماركسي كانت تعمل بمشقة، بينما كانت الأقلية الضئيلة تتمتع بالملذات، و يصف ماركس هذا الشكل الوجودي في المجتمع الرأسمالي بقوله: " إن طريقة الإنتاج الرأسمالية الحالية تفترض مسبقا وجود طبقتين اجتماعيتين، فمن جهة طبقة الرأسماليين التي تمتلك وسائل الإنتاج المعيشية، و من جهة أخرى، طبقة البروليتاريا، التي نظرا لتجردها من هذه الملكية، لا تمتلك للبيع سوى سلطة واحدة هي قوة عملها، و لذلك تضطر لبيع قوة عملها، بغية الحصول على وسائل معيشتها. وهكذا فإن علاقة القوة بين الطبقات لا تتخذ وضعا سكونيا، حتى قبل أن تحدث التغيرات الراديكالية، وتبرز صورة الدينامية في علاقة القوة، من خلال اتخاذ أطرافها استراتيجيات مضادة، فالبرجوازية مثلا، تحاول الحفاظ على وضعها والإبقاء على خضوع البروليتاريا عن طرق الإيديولوجيا (الوعي الزائف)، والإعلان، وارتباطها بالنظام السياسي، بينما تحاول البروليتاريا ولو في مرحلة متأخرة وبخطى أبطأ، استعادة الوعي الحقيقي، ومن ثم تجميع ذاتها لتشكل قوة مضادة قادرة على الفعل.[1]

[1]- عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق، ص 90.

الشكل رقم 06:

المسار الماركسي لعلاقة الصراع.[1]




**المطلب الثالث: الصراع عند رالف داهريندروف:**

لقد تأثر بالأفكار الاجتماعية والاقتصادية التي جاء بها كارل ماركس، لاسيما الأفكار التي تقول إن هناك صراعا طبقيا في المؤسسات الصناعية، إلا أته لا يعتقد بأن هذا الصراع هو بين الطبقة العمالية وطبقة أرباب العمل، كما اعتقد ماركس، ولا يعتقد أيضا ان سبب الصراع بين العمال وأرباب العمل يرجع إلى عوامل مادية.

إن رالف داهريندروف يعتقد بأن الصراع في المؤسسات الصناعية يكون بين العمال والطبقة التكنوقراطية ومثل هذا الصراع كما يعتقد داهريندروف لا يتحدد بالمؤسسات الصناعية بل يكون في المؤسسات الإدارية ذات الطابع الحكومي، وفي المؤسسات الصحية وكذا المؤسسات العسكرية. إن الصراع في المؤسسات الإدارية الحكومية كما يرى داهريندروف يكون بين أبناء الطبقة التكنوقراطية، الذين هم خريجوا الجامعات و

[1]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 90.

الكوادر العلمية التي تحتل مراكزا قيادية في المؤسسات الإدارية الحكومية، و بين الموظفين الصغار، كما أن الصراع في المؤسسات العسكرية يكون بين الطبقة التكنوقراطية و نواب الضباط أو المراتب في القوات المسلحة[1]، و يخلص داهريندروف من ذلك كله إلى نتيجة مؤداها أنه لا يمكن تشخيص المجتمع تشخيصا صحيحا على أساس الصراع، بين جماعة المصالح المتباينة و في المجتمع الرأسمالي سوف يصبح الصراع صراعا منظما يمكن التنبؤ به، إذا خضع لقواعد محددة و معروفة. إذ أصبح لدى العمال الآن الحق في التعبير عن مصالحهم الشرعية، من خلال المطالب المعترف بها، و ميكانيزمات موافقة عليها، تلك التي تمارسها النقابات العمالية و أهمها المساومة، و هكذا يزعم داهريندروف أن نقطة الضعف الرئيسية في تصور ماركس ترجع إلى الطريقة التي يربط بها بين القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و بين ملكية وسائل الإنتاج و يؤكد داهريندروف أن الطبقات الاجتماعية ليست بالضرورة جماعات اقتصادية، و من ثم فإن سياسات الدولة و وظائفها ليس من الضروري أن تشكل بواسطة الأساس الاقتصادي، و يعتقد أن علاقة السلطة تمثل الخاصية المميزة للمجتمع الحديث في أي مجتمع يكون الحق لبعض الأفراد الحق أو السلطة لإعطاء الأوامر للآخرين و هؤلاء من واجبهم طاعة الأوامر و الامتثال لها.[2]

**المطلب الرابع: لويس كوزر، وظائف الصراع الاجتماعي:**

اعتبر كوزر الصراع عملية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع وداخل التنظيمات، حيث يرجع الصراع إلى المصادر النادرة التي يحدث التنافس من أجلها والتي تبنى عليها طموحات الأفراد، أما هذه المصادر فتتمثل في القوة والسلطة وكيفية توزيعها والحصول عليها من طرف الأشخاص والجماعات، وبذلك فإن أطرافه هم المالكون للسلطة والفاقدون لها[3].

---

[1]- إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 139، 140.
[2]- محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع مصر، 2005، ص 132.
[3]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 84.

اهتم كوزر بمعرفة وظائف الصراع الاجتماعي وكيف يسهم في تحقيق التكامل وهنا يظهر تأثره بالفكر الوظيفي. يقول كوزر "يساهم الصراع داخل الجماعة في إقامة الوحدة والاتساق عندما تكون الجماعة مهددة بالمشاعر العدائية والمتعارضة بين أعدائها". وتتوقف فائدة الصراع في تحقيق التكيف الداخلي على نمط المسائل المتعارض عليها ونمط البناء الاجتماعي الذي يظهر داخله الصراع. فالصراع مهما تعددت أنماطه وقنواته يسهم في النهاية في تحقيق الوحدة والاتساق بين أفراد المجتمع.

حيث يؤدي باستمرار إلى إعادة تكييف المعايير وبناء القوة داخل الجماعات مع حاجات الأفراد والجماعات المكونة له. وقد ميز كوزر بين نوعين من الصراع: صراع داخلي وأخر خارجي وكلاهما مرتبط بالبناء الاجتماعي. قد يرتبط الصراع الداخلي بالأهداف والقيم والمصالح الرئيسة للجماعة وهذا ما يؤدي إلى التكامل، ومن الناحية الأخرى على قيم متنافسة متنافرة حيث لا يتفق طرفا الصراع على مجموعة من القيم تقوم عليها شرعية النسق في هذه الحالة قد يؤدي الصراع إلى تهديد البناء الاجتماعي وانهياره إذا لم يستطيع البناء الاجتماعي أن يتحمل هذا الصراع ويشكله داخل نظمه. فدرجة الانتظام المعياري داخل النسق هي الأساس الذي ميز به كوزر أنواع الصراع الداخلي، فإذا انتظم الصراع في معايير كان وظيفيا. أما الصراع الخارجي فيتصل بصراع الجماعة مع الجماعات الخارجية، وفي هذه الحالة تقل الصراعات الداخلية إلى أقصى درجة. وتختلف الأبنية الاجتماعية درجة تحملها للصراع أو درجة تشكله النظامية، وبصفة عامة الطريقة التي يسمح من خلالها بالتعبير عن المشاعر العدائية التي تنشأ من التنافس عن المصادر النادرة، الهيبة الاجتماعية ومراكز القوة. ويركز كوزر على جوانب الصراع التي تحقق الاستقرار والتكامل يتضح من خلال هذا أن كوزر حاول أن يحقق التقارب بين دراسة الصراع ودراسة النظام فآراؤه توحي بوجود علاقة متبادلة بينهما.[1]

---

1- أحمد زايد، النظريات الكلاسيكية والنقدية، دار الكتب المصرية، د ط، 1984، ص 166، 167، 168.

جدول يوضح أوجه الاختلاف في تحليل الصراع لدى كارل ماركس، ابن خلدون، لويس كوزر، رالف داهريندروف.

| الصراع | كارل ماركس | ابن خلدون | لويس كوزر | رالف داهرندروف |
|---|---|---|---|---|
| أساسه | الصراع بين الطبقات | صراع العصب الصراع على السلطة | المصادر النادرة، السلطة والثروة. | التفاوت في السلطة والمراكز. بين التكنوقراط والعمال. |
| أهدافه ووظائفه | تحليل العلاقة بين ظروف الحياة (الطبقة الكادحة وأرباب العمل) | التقسيم العادل للسلطة ووسائله. | جذب انتباه أصحاب المراكز بأهمية الصراع. | زيادة الترابط والتماسك الداخلي للجماعة والتخلص من الجانب المنافس. |
| نتائجه | الصراع ظاهرة سلبية | الصراع يعمل على بدء نظام جديد | ظاهرة إيجابية | ظاهرة اجتماعية يمكن استغلالها |

المصدر: من إعداد الطالبين

**خلاصة الفصل**:

لقد اختلفت الرؤى لمنظور الصراع بين مختلف التيارات الفكرية في النظرية الاجتماعية، فوجهة النظر التقليدية تعتبر الصراع أمرا سلبيا وتعده مرادفا للعنف والتخريب يجب على المنظمة تجنبه، أما الماركسية المحدثة والنظرية السلوكية اعتبرته ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة أما الاتجاهات الحديثة في الإدارة فتدعو إلى تشجيع المدراء ليس فقط على الإبقاء على حد معين منه بل على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات لزيادة الكفاءة والفاعلية.

وقد تضمن الفصل التعريف بالصراع التنظيمي وكذلك طبيعته، أبعاده، مستوياته وكذا الصراع في النظرية السوسيولوجية.

# الجانب الميداني

**أولا: مجال الدراسة:**

المجال الجغرافي.

المجال الزماني.

**ثانيا: منهج الدراسة:**

**ثالثا: أدوات جمع المعلومات**:

## المجال الجغرافي:

### أولا: تقديم البلدية.

****تعريف البلدية**: البلدية هي جماعة عمومية إقليمية قاعدية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتنشأ البلدية بموجب مرسوم ولها اسم ومقر وحدود جغرافية.

### ** لمحة تاريخية عن بلدية العمارية:

تعود نشأت بلدية العمارية إلى سنة 1921 حيث كانت تسمى سابقا " شومبلان "نسبة إلى البحار الفرنسي" ساموال دو شومبلان"SAMUL DE CHAPLAN، وانبثقت من التقسيم الإداري الأول لسنة 1963 ونشأت بموجب المرسوم رقم 189/63بتاريخ:1963/05/16وقدسميت فيما بعد بالعمارية والتي ويطلق عليها حاليا اسم مدينة 3200 شهيد وهي مدينة ثورية تحتفل بذكرى استشهاد العقيد **سي الطيب الجغلالي** ابن منطقة العمارية المصادفة ليوم 29 جويلية من كل سنة.

### * * الموقع الجغرافي بلدية العمارية

تقع بلدية العمارية شمال شرق عاصمة الولاية والتي تبعد عنها بحوالي 36 كلم يحدها شمالا بلدية بعطة والأطلس البليدي ويحدها شرقا بلدية بوشراحيل وسيدي نعمان وغربا بلديات كل من وزرة والحمدانية وأولاد إبراهيم وتحدها جنوبا بلدية سيدي نعمان

### * * مساحة بلدية العمارية:

تقدر مساحتها الإجمالية بـ: 115 كلم مربع جلها مناطق جبلية وتبلغ أعلي قمة فيها 1213م عن سطح البحر والمساحة الإجمالية للمحيط العمراني تقدر بـ: 232 هكتار بعد توسع المحيط العمراني لسنة 2008 ويسود المنطقة مناخ جاف وحار صيفا وبارد شتاء، وهو مناخ الإستبس الذي يغطي مناطق التل الجزائري كما تتميز البلدية بطابع فلاحي محض وبها مساحات شاسعة خصبة وصالحة للزراعة.

### * * عدد ا لسكان

قدر عدد سكان بلدية العمارية حسب إحصائيات 1987 بـ:14068 نسمة حيث ارتفع هذا العدد إلى 17661 نسمة سنة 1998، أي بفارق زيادة بلغ 3593 نسمة وبمعدل نمو يقدر بـ:2.08% ويبلغ حسب أخر إحصاء لسنة 2008 بـ: 20705 نسمة

## ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية العمارية:

جاء إنشاء الهيكل التنظيمي لبلدية العمارية بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي تحت رقم :91/69 المؤرخة في: 1991/10/20 والمصادق عليها من طرف مصالح الولاية وبموجبها تم إنشاء أمانة عامة للبلدية وأربعة مصالح وعشرة مكاتب وخمسة عشر فرع وهي موزعة حسب التفصيل التالي:

***الأمانة العامة:** تحتوي الأمانة العامة على مكتبين هما:

**المكتب الأول**: مكتب المستخدمين وتسيير ومتابعة البريد.

**المكتب الثاني**: مكتب تسيير ومتابعة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي.

* **مصالح البلدية**: ينظم الهيكل التنظيمي لبلدية العمارية أربعة مصالح وهتي مقسمة إلى نوعين مصالح إدارية ومصالح تقنية.

### * المصالح الإدارية:

* **مصلحة التنظيم والشؤون العامة والشؤون الاجتماعية والثقافية:** تضم هذه المصلحة مكتبين هما:

**المكتب الأول:** مكتب التنظيم والشؤون العامة: وينقسم هذا المكتب إلى فرعين:

**الفرع الأول:** فرع التنظيم العام والمنازعات.

**الفرع الثاني:** فرع الشؤون العامة.

**المكتب الثاني: مكتب** الشؤون الاجتماعية والثقافية: وينقسم هذا المكتب إلى فرعين:

**الفرع الأول:** فرع الشؤون الاجتماعية.

**الفرع الثاني:** فرع الشؤون الثقافية.

**المكتب الثالث: مكتب** النشاط الاجتماعي.

*** مصلحة الشؤون المالية والاقتصادية:** تضم هذه المصلحة مكتبين هما:

**المكتب الأول:** مكتب الشؤون المالية: وينقسم هذا المكتب إلى فرعين:

**الفرع الأول:** فرع إعداد الميزانيات والحساب الإداري والمرتبات.

**الفرع الثاني:** فرع تسيير مختلف الإعانات وبرامج التنمية.

**المكتب الثاني:** مكتب الشؤون الاقتصادية: وينقسم هذا المكتب إلى فرعين:

**الفرع الأول:** فرع المصالح العمومية والصناعة.

**الفرع الثاني: فرع** تسيير أملاك البلدية والمتجزئات المختلفة.

## *المصالح التقنية:*

*** مصلحة التجهيز والأشغال العمومية:** تضم هذه المصلحة مكتبين هما:

**المكتب الأول:** مكتب الدراسات التقنية والبرمجة: وينقسم هذا المكتب إلى فرع وحيد:

**الفرع الأول: فرع** البرمجة.

**المكتب الثاني:** مكتب الإنجاز والصيانة: وينقسم هذا المكتب إلى فرعين:

**الفرع الأول: فرع** متابعة المشاريع الجديدة.

**الفرع الأول: فرع** متابعة المشاريع المنتهية بالصيانة والتجهيز.

*** مصلحة التعمير والطرقات والمياه والصيانة وتسيير العتاد:** تضم هذه المصلحة مكتبين هما:

**المكتب الأول:** مكتب التعمير والطرقات والتطهير والمياه: وينقسم هذا المكتب إلى فرعين:

**الفرع الأول: فرع** البناء والتعمير.

**الفرع الثاني: فرع** النظافة والتطهير.

**المكتب الثاني:** مكتب تسيير العتاد والمخازن: وينقسم هـــذا المكتب إلـــــى فرعيـــن:

**الفرع الأول:** فرع المخازن.

**الفرع الثاني: فرع** حضيرة العتاد والنقل.

## المجال البشري:

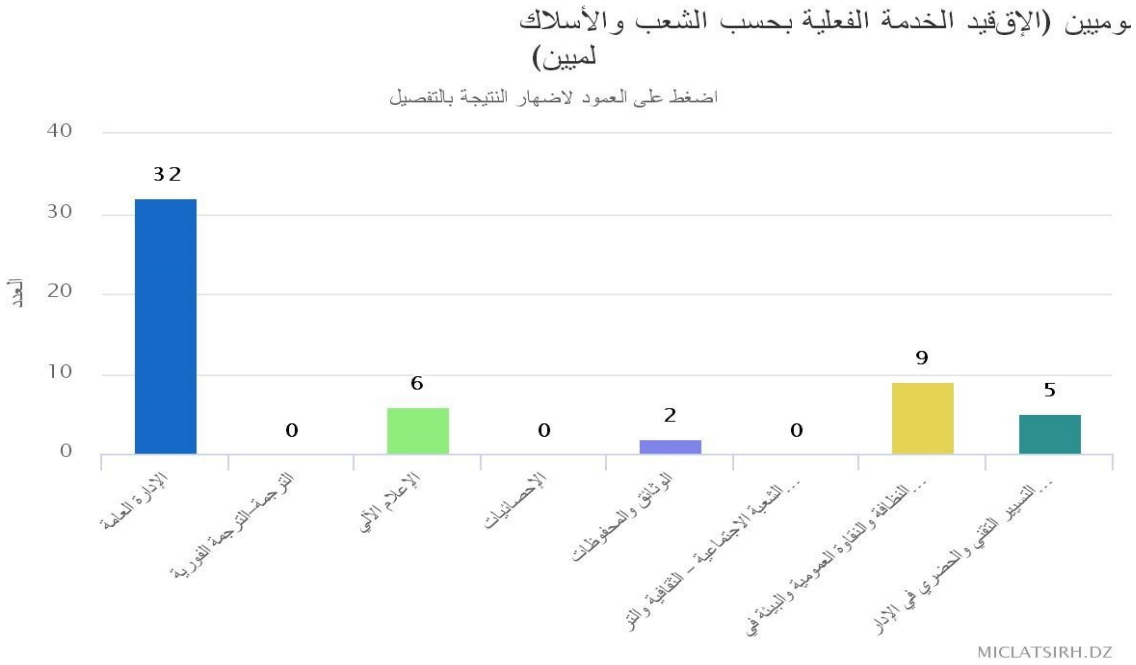
### التـعـداد الميزانية والحقيقي والشاغر للمناصب المالية لبلديــة العمـــاريـــة.

يبلغ التعداد الميزانية لبلديـة العماريــة حسب القائمة الإسمية المؤشرة عليها من طرف المراقب المالي والموقوفة إلى غاية :2019/12/31 مائة وأربعة (104) منصب ميزاني، أما التعداد الحقيقي المشغول ثمانية وتسعون (98) منهم الدائمون والمتعاقدون، أما التعداد الشاغر فيساوي ستة (06) وهذا نتيجة ترقية بعض الموظفين إلى رتب أعلى وخروج أخرين بسبب الاستقالة.

**الموظفون الدائمون:** يبلغ عدد الموظفين الدائمين ستون (60) موظف يخضعون إلى ثلاثة قوانين أساسية، المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في :2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، والمرسوم التنفيذي رقم :04-08 المؤرخ في: إدارة الجماعات الإقليمية، وقانون الأسلاك المشتركة، وقانون العمال المهنيين وسائقـي السيارات والحجاب.

**الأعوان المتعاقدون:** يبلغ عدد الأعوان المتعاقدين ثمانية وثلاثون (38) عون يخضعون إلى قانون الأعوان المتعاقدين 07-308 المؤرخ في:2007/09/29.

**جدول توزيع التعدادات الميزانية والمشغولة والشاغرة حسب مختلف أصناف الموظفين والأعوان لبلدية العمارية إلى غاية:2019/12/31**




**02 العمال المهنيون: المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في:2008/01/12 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.**

- **عامل مهني خارج الصنف تعداد الموظفين 02.**
- **عامل مهني من الصنف الأول تعداد الموظفين 02.**
- **عامل مهني من الصنف الثاني تعداد الموظفين 01.**

**03 الأسلاك المشتركة: المرسوم التنفيذي رقم 08/05 المؤرخ في:2008/01/12 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة المعدل والمتمم**

**محلل رئيسي تعداد الموظفين 01.**

**<u>الأعوان المتعاقدين:</u>**

يتضمن المرسوم الرئاسي 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 تصنيف فئات الأعوان المتعاقدين

موزعة على مستويات على النحو الآتي:

| فئة الأعوان | المستوى | العدد |
|---|---|---|
| العمال المهنيون | عمال مهنيون من المستوى | 07 |
| | عمال مهنيون من المستوى | 01 |
| | عمال مهنيون من المستوى | 01 |
| | عمال مهنيون من المستوى | 00 |
| أعوان الخدمة | أعوان الخدمة من المستوى | 00 |
| | أعوان الخدمة من المستوى | 02 |
| | أعوان الخدمة من المستوى | 01 |
| سائقي السيارات ورؤساء الحظائر | سائقو السيارات من المستوى | 03 |
| | سائقو السيارات من المستوى | 10 |
| | سائقو السيارات من المستوى | 00 |
| أعوان الوقاية والحراس | الحراس | 11 |
| | أعوان الوقاية من المستوى | 00 |
| | أعوان الوقاية من المستوى | 00 |

**ثانيا: منهج الدراسة:**

إذا كانت الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي ينبغي إتباعه، فمعنى هذا أنه كل دراسة علمية قد لا يكفيها في بعض الأحيان منهجا فريدا، بل قد تتعدد المناهج المتبعة و التي يمكن استعمالها في كل بحث، كما يمكن أن يكون هناك منهج واحد إذا رأى الباحث أن هذا المنهج كاف بمفرده لأن يوصله إلى أهدافه العلمية، و وفقا لمبدأ المرونة المنهجية يمكن لكل باحث أن يعتمد منهجا واحدا أو أكثر، أو أسلوبا واحدا أو أكثر[1]،وبصورة عامة يرجع لكل باحث حرية اختيار المنهج أو المناهج التي يراها أكثر قدرة على توصيله للحقيقة،

[1]- سيد أحمد غريب، البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص91.

وتسهل له عملية جمع البيانات اللازمة لحل مشكلة بحثه والخروج بالنتائج المتوخاة.[1]فالدراسة الوصفية مثلا تعتمد على عدة طرق و أدوات بحثية تستطيع من خلالها وصف الظاهرة وصفا دقيقا، أو موقفا، أو وضعا ما، بما يمكن أن يؤدي إلى اعتبار النتائج أكثر مصداقية و أكثر إحاطة بالموضوع. تنحصر البحوث الوصفية على العموم في أن يقوم الباحث بعرض خصائص وضع ما أو مجموعة ما أو أفراد سواء كان ذلك بناء على افتراض مسبق أو بدونه، وتحدد الدراسة الوصفية كذلك، ما إذا كانت ظاهرة ما تتكرر، وما إذا كانت في تكرارها ترتبط بعوامل أخرى، وعادة ما يسب ذلك افتراض مبدئي بوقوع مثل هذه الظاهرة. وهي تعرف . الدراسات الوصفية. بأنها تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأحداث، أو مجموعة من الأوضاع.[2]ومادام أن هذه الدراسة تندرج ضمن هذا النوع من الدراسات، فإن الباحث عمد إلى استعمال أدوات وطرق بحثية تستجيب لهذه الدراسات، ونذكر منها الملاحظة والمقابلة، ولكن قبل التطرق إلى هذا بالتفصيل علينا أن نعرف أولا المنهج.

تعريف المنهج: يستعمل مصطلح المنهج لوصف إجراءات تأخذ موقعها على مستويات مختلفة، فيما يخص إيحاؤها الفلسفي بدرجات متفاوتة، ودرجة تجريدها، وهدفها التفسيري بدرجات متباينة، وعملها على مراحل بحث ملموسة بدرجات مختلفة واللحظة التي تأخذ موقعها فيها. يتكون المنهج بالمعنى الأكثر عمومية للمصطلح من مجموع العمليات الفكرية التي يسعى الاختصاص بها إلى بلوغ الحقائق التي يتابعها ويثبتها ويتحقق منها. إن هذا التصور بالمعنى العام للأسلوب المنطقي الملازم لكل خطوة علمية، يتيح اعتبارها مجموعة

---

1- إبراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص79.
2- سيد أحمد غريب، نفس المرجع، ص 45، 46.

من القواعد المستقلة عن أي بحث ومضمون خاص، يرمي خاصة إلى عمليات وأشكال من المحاكمة والإدراك، تجعل الواقع الذي ينبغي إدراكه سهل التناول.[1]

ورغم أن هناك مشاكل وهي على مستوى المنهج في العلوم الاجتماعية تتلخص أساسا في كون الظواهر الاجتماعية أقلا قابلية للتكرار والملاحظة وأكثر قابلية للتغيير، بالإضافة إلى صعوبة عزل المتغيرات عن بعضها البعض في ظاهرة معينة.[2]

إلا أن المنهج المحكم يفيد كثيرا في التغلب غلى هذه المشاكل، فكل منهج يستطيع أن يتصور ويخطط عمله حول موضوع بحث ما، إنه يتدخل بطريقة أقل أو أكثر إلحاحا، بأكثر أو أقل دقة في كل عمليات ومراحل البحث، أو في هذه المرحلة أو تلك. فكل منهج يمكن إرجاعه إلى ميدان خاص يتضمن مجموع إجراءات خاصة بموضوع بحث معين.[3]

بناء على هذه المعطيات فإن المنهج يفهم في إطار أوسع على أنه مجموع القواعد العامة التي تؤطر سير عملية البحث، وأن الطرق والتقنيات بصفة عامة هي التي تسمح بإجراء البحث عمليا.

أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثين العديد من التقنيات والأساليب لاكتشاف، وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الاداة أو التقنية الملائمة لذلك،

---

1ـ مادلين غراوتسن، منهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمر، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1993، ص 10.

2ـ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ت: بوزيد صحراوين كمال بوشرف، وسعيد سبعون، إشراف ومراجعة: مصطفى ماضي، دار القضبة، الجزائر، ط 4، ص 98.

3ـ وريس أنجرس نفس المرجع، ص 99.

والنظر في مردوديتها المعرفية والمنهجية والعمل على تطويرها بما يناسب موضوع البحث وقضيته ومجتمعه الدراسي.

**الملاحظة:**

في البداية وجب التذكير أن استخدام الملاحظة شانها في ذلك شأن أية وسيلة او تقنية أخرى في البحث الاجتماعي، لا يمكن أن يتم خارج مشروع الدراسة والبحث بما يستلزم من حصر للموضوع وتحديد له، ومن استرشاد بأسئلته وأهدافه وفرضياته. إلا أن ما يميز الملاحظة هو كونها في أحيا كثيرة تكو سابقة على لحظة صياغة مشروع البحث. فبالنسبة للمراحل التي يمكن الحديث عن الملاحظة فيها، يمكن الحديث عن:

- **مرحلة الاستكشاف والاستطلاع:** حيث يكون جديد وغير مسبوق أو مجهول وغامض المعالم، أو لا تتوفر عنه إلا بعض المعطيات الأولية العامة.[1]

-**مرحلة أنجاز البحث وتنفيذ مشروع الدراسة:** عبر المعاينة المنظمة للموضوع المقترح دراسته، وذلك إما بغاية التأكد من المعطيات الأولية المتوفرة عنه، أو بغية ضبط فرضيات البحث.

-**خلال المراحل النهائية للبحث:** قصد التأكد من النتائج وضبط قيمتها حيث تكون الملاحظة هنا مكملة ومدققة لبعض الخلاصات.

وقد استعمل الباحث الملاحظة المباشرة في تعامله مع المبحوثين بمختلف مستوياتهم التنظيمية، وطبيعة عملهم.[2]

---

[1] عمر حمداش، تقنيات البحث السوسيولوجي، الطبعة 6، المطبعة السريعة، القنيطرة المغرب ،2006، ص28
[2] عمر حمداش، مرجع سابق، الصفحة 29

- **المقــابلــة:** تعد لمقابلة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة، أو الوثائق والسجلات الإدارية وتجري المقابلة مع المبحوث في موضع البحث [1]

استخدمت المقابلة في هذا البحث في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة.

## السجلات والوثائق:

بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة تم جمع البيانات حول المؤسسة ومواردها البشرية عن طريق بعض السجلات والوثائق، كما اعتمدنا عليها في تحديد عينة البحث وكذلك في التعريف بها، والهيكل التنظيمي، لا وكذا مختلف الوظائف داخل المؤسسة.

## تصور حول نتائج الدراسة:

- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية، تستخدمها جماعة معينة تمكنها من تكوين شبكة اتصال قوية، لكل عضو دور فيها بداية من أبسط موظف إلى أعلى موظف في السلم التنظيمي، يهتمون بكل المعلومات الواردة، أو أي شيء أو رمز له معنى. يزيد نشاط الاتصال في مناسبات معينة.
- بعض التعليمات تكون عادة مصحوبة بنوع من التسلط.
- إخفاء بعض المعلومات في مستويات إدارية أو عرقلة وصولها في وقتها المحدد لا سيما تلك التي تتعلق بامتيازات استثنائية، وبعض الحقوق مما يولد حالة من القلق والاغتراب لدى الموظفين.
- الغموض في بعض المراسلات التي تتضمن عبارات تحمل عدة تأويلات حيث غالبا ما يؤدي تطبيقها لحرمان العديد من الموظفين من حقوقهم وكذا استغلالها من طرف المشرفين لتصفية حسابات شخصية مع بعض الموظفين.

---

رشيد زواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، دراية، الجزائر، 2004، ص 212.

- يلجأ العمال إلى تبني استراتيجيات للتعبير عن رفض وضع معين قد يكون ذلك بشكل فردي أو جماعي مثل رفض العمل، الـتأخر والغياب عن العمل وحتى اللجوء الى أسلوب المواجهة المباشرة مع رؤسائه في العمل.

## خاتمة:

تعتبر دراسة موضوع ممارسة الاتصال وفعاليته على الصراع التنظيمي بإدارة البلدية ذو اهمية بالغة وهذا ما جاء في الفصول فقد كشفت الدراسة الحالية المعنونة بممارسة الاتصال وفعاليته على الصراع التنظيمي بإدارة الجماعات المحلية في جانبها النظري عن اهمية وماهية الاتصال وانواعه وهيكلته واشكاله ومكوناته وسلبياته ودور الاتصال التنظيمي في المؤسسة واما فيما يخص جانبها الميداني فقد كشفت الدراسة عن:

- وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الاتصال الصاعد وظهور الصراع التنظيمي بإدارة البلدية

- وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الاتصال النازل وظهور الصراع التنظيمي بإدارة البلدية

- وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الاتصال الافقي والمحوري وظهور الصراع بإدارة البلدية

- وقد وجد الباحث في انجاز هذا البحث صعوبات تعلقت بعزوف الموظفين عن الاجابة على بعض الاسئلة بواسطة المقابلة وهذا راجع للتأثيرات المتخوف منها على مستقبلهم الوظيفي وفي الاخير نأمل ان نكون قد وجهنا الانظار الى اهمية هذا الموضوع.

**مقترحات وتوصيات البحث:**

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة نورد جملة من الاقتراحات وهي كالتالي:

- ضرورة الاهتمام الجاد بميدان الاتصال داخل الادارة.
- ضرورة الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي بالإدارة.
- التأكد على اهمية العلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخل النسق الاداري.
- العمل على تطوير اساليب الاتصال.
- وضع استراتيجية للتعامل مع مختلف الصراعات.
- وفي الاخير نقترح توسيع البحث الى مجالات اخرى اوسع من مجالات هذه الدراسة من خلال:
- توسيع الدراسة لتشمل أكثر من ادارة محلية لعدة بلديات.

- استمرار البحث في موضوع الصراع التنظيمي وربطه بمتغيرات اخرى.

## قائمة المصادر والمراجع:


1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2002،1
2) لوكيا الهاشمي، اللوك التنظيمي ج2 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2006
3) عمر وصفي عقيلي، الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1997
4) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999
5) هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، 2000
6) عبد الغفار حنفي (أ): السلوك لتنظيمي وإدارة الفاعلين، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1990:
7) محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية،1999
8) عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997:
9) طريف شرف شوق وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة
10)خليل محمد الشماع، مبدئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999
11)محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3 ،2005
12)سليمان محمود الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، ط8، 1987
13)خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997
14)عبد الغفوري يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971
15)جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الادارة الاستراتيجية البشرية، الدار الجامعية، 2002
16)طارق المجذوب، الغدارة العامة "العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت،2000،
17)إرفين زايتلين، النظرية الاجتماعية المعاصرة، تر محمد عودة، ة عثمان ابراهيم، ذات السلاسل للنشر، الكويت، 1989.
18)إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط َ1، 2008.
19)رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006.
20)إحسان محمد الحسن، موسوعة علم اجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط 2، 1999.
21)بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، 2014.
22)محمد منير بدوي، مفهوم الصراع، دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع، مجلة دراسات مستقبلية، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط، العدد 3، 1997.
23)حسن حريم، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط 4، 2013.
24)زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.
25)ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه دولة، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2004، 2005.
26)إحسان محمد الحسن، النظريات المتقدمة في علم الاجتماع، دار ور وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2015.
27)أحمد زايد، النظريات الكلاسيكية والنقدية، د ط، دار الكتب المصرية، 1994.
28)ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
29)محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، مصر، 2005.

30)ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
31)سيد أحمد غريب، البحث الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1998.
32)مادلين غراوتس، إبراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الأردن 2009.
33)مادلين غرافيتس، منهج العلوم الاجتماعية، تر سام عمر، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1993.
34)موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ت: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، وسعيد سبعون، إشراف ومراجعة: مصطفى ماضي، دار القصبة، الجزائر، 2004.

# الملاحق

**دليل المقابلة:**

1-هل لاحظت وجود صراعات في محيط العمل؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة نعم، ما هي أسباب هذا الصراع في رأيك؟
- مرتبط بالاتصال؟
- أو أسباب أخرى؟

حدد.....

2-هل تعتقد أن تعدد قنوات الاتصال غير رسمية تعمل على وجود حالة عدم توافق بين العمال والإدارة؟

3- ما هي المعوقات المتعلقة بأساليب الاتصال؟

- استخدام أدوات اتصال غير مناسبة.
- عدم توفر القدرات الأساسية للاتصال.
- قلة الاتصال المباشر.

4- ما هي الأسباب التي تدفعك للامتناع عن القيام بالاتصال؟

- القصور في أساليب الاتصال.
- عدم الثقة في الآخرين.
- تعمد بعض العمال حجب المعلومات.

5-ما هي أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة؟

- اتصال شفهي (لقاء دوري، اجتماع).
- اتصال كتابي (أوامر، مذكرات عمل، ملصقات).
- اتصال مباشر (شاشات العرض)
- اتصال مسموع (الهاتف).

6- هل تعتقد أن نمط الاتصال السائد يلبي حاجات العمال؟

7- ما هي ردود أفعال العمال إزاء عدم تزويدهم بالمعلومات في الوقت المناسب؟

8- هل تعتقد أنك تتلقى معلومات كافية عن طبيعة عملك؟

9- هل تعتقد أن التعليمات تكون أحسانا متبوعة بنوع من التسلط؟

10- هل للاتصال التنظيمي دور في تنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟

11- ما هو نمط الاتصال الذي تعتمد عليه لتبليغ انشغالاتك لرؤسائك في العمل؟

12- هل تعتقد بأن الاتصال التنظيمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال؟

الملخص:

تندرج هذه الدراسة و الموسومة بممارسة الاتصال و علاقته ببروز الصراع التنظيمي ( دراسة ميدانية ببلدية العمارية ) صمن تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، و هذا في إطار البحوث البيداغوجية الخاصة بنهاية مرحلة ما قبل التدرج من التعليم العالي، و تتمحور الدراسة حول محاولة فهم و تفسير تأثير ممارسة الاتصال في بروز الصراع في المنظمة، و قد قسمت الدراسة إلى جانبين، أحدهما نظري و الآخر تطبيقي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية كما تم الاعتماد على المقابلة و الملاحظة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

Summary

This study untitled the practice of communication and its effect on the emergence of organizational conflict (empirical study that took place in municipality of OMARIA), is included with sociology of organization and work this within the framework of pedagogical research for the end of pre-graduate stage of higher education. However, the study is divided into two parts: a theorical part and an emerical one. in the empirical part the study depends on descriptive approach where the interview and the observation are used to collect information from the study sample.