

## الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع في المنظمة دراسة تحليلية للتراث السيكوتنظيمي من خلال الدراسات السابقة

### ملخص

إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة وهذا من خلال تبادل أفكار ومفاهيم مع العاملين داخل المنظمات, إن هذه الاتصالات على درجة عالية من الأهمية فهو بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة فدون الاتصال لا تستطيع المنظمة الحياة

كما أن طبيعة الاتصال تتوافق مع أي منظمة فالإتصال بالنسبة لها أحد الدعائم أو الركائز الأساسية والمهمة التي تعتمد عليها أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو مؤسسة خدمات في تحقيق أهدافها و يجب أن تكون عملية الإتصال مستمرة حتى تكون هناك تواصل في الأعمال و مختلف الأنشطة فالمؤسسة في نشاطها تحتاج إلى موارد مادية و أخرى بشرية و للتنسيق بين مكونات المنظمة أو المؤسسة و يجب القيام بعملية الإتصال .

### أ. فاطمة شتوح

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة تبسة  
الجزائر

### مقدمة

1- الدراسات التي تناولت الإتصال التنظيمي و علاقته ببعض المتغيرات :

1-1- دراسة شانون وويفر: 1946 قام الباحثان شانقون وويفر وهما مهندسان أمريكيان مختصان في الاتصالات الهاتفية حيث كان يعملان في مصنع تلفون " Bell " .

وأشار جونسون وكيلر أن دراسة شانون تعتبر من المساهمات ذات الانتشار والتأثير على دراسات الإتصال، بل كانت صياغته هي البنية

### Résumé

Cet article propose une série des études antérieures sur la communication organisationnelle et son impact sur les conflits dans les organisations. Etant donné que la gestion des conflits est la capacité de régler les conflits de façon efficace et de trouver les modes de résolution à ces conflits, la communication serait un outil essentiel dans la gestion de ces conflits organisationnels.

للكثير من الجهود التي بذلت فيما بعد في هذا المجال .

وقد تأثرت الدراسة بطبيعة عمل الباحثين فتضمنت المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات، وفي حقيقة الأمر أن محور هذا النموذج لم يكن الاتصال البشري بل التركيز على الاتصال الميكانيكي إلا أن علماء السلوك وجدوا في هذا النموذج وسيلة فعالة في دراسة السلوك النفساني كما تركزت الدراسة على النظرية الرياضية وهي المرجع الأساسي الذي في ضوءه حدد عناصر الاتصال والتي تقوم عليها عملية الاتصال .

**2-1- دراسة كاتز وموريس 1950:** تناولت هذه الدراسة الاتصال الفعال فقد استطاعت المؤسسة التي تمت فيها الدراسة من خلال استخدامها للاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجبات الطعام إلى مكان العمل، وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من تضييع الوقت لأنه يؤثر على الإنتاج .

حيث بينت الخرائط الإحصائية التذبذب في الإنتاج في تلك الفترة التي يذهبون فيها لاقتناء الغذاء مما أدى إلى اقتناعهم بالاستغناء عن الذهاب وهذا ما جعل الاتصال الفعال والجيد ذو أهمية وضرورة تقبل العمال للقرارات، والمشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتواجد مع جماعة العمل و يظل قريب منهم، وهذا ما يخفف من وقوع الصراعات.

**3-1- دراسة محمد علي محمد 1970:** من خلال هذه الدراسة تبين أن الاختلاف في المستوى التعليمي ينعكس على فهم وإدراك العامل لها و تحمله الاتصالات الكتابية النازلة من معلومات وهذا ما يعرقل أهداف التنظيم، فقد كانت هذه الدراسة في شركة الأصواف والمنتجات الممتازة "سييتيا" بالإسكندرية بمصر الفترة ما بين أول أوت 1969 إلى غاية 30 جانفي 1970 .

في سنة 1946 كانت شركة ثم تحولت إلى ملكية خاصة ثم تحولت إلى ملكية الدولة سنة 1960 .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وشملت عملية الاتصال عدة جوانب هي :

- المصدر الذي يستقي منه العامل المعلومات الآتية من الإدارة: تشير الدراسة إلى وجود قنوات أخرى للاتصال حيث أن 24.9 % يعتمدون على العاملين معهم و 11.9 % يعتمدون على رؤسائهم المباشرين.

- مدى فهم العامل لمضمون الرسالة الرسمية: وجد أن 47.8 % من العمال كشفوا عن عدم معرفتهم بالمنشورات وهذا بسبب المستوى التعليمي و غموض لغة الرسالة الرسمية .

- إمكانية الاتصال المساعد لإتاحة الفرصة للعامل مع الإدارة في القرارات : كشفت

الدراسة عن نقص في معدلها نظرا لعدم اهتمام الإدارة لهذا النوع من الاتصال و تعتبر نسبة 34.4% فرصة الاتصال مع الإدارة ،في حين نسبة 65.7% تمثل صعوبة الاتصال بالمستويات العليا نظرا لحرص إدارة الأقسام عدم وصول شكاوى إلى الإدارة العليا و قد سعت الإدارة إلى تدعيم قنوات الاتصال الصاعد هذا لكسب ثقة العمال لتحقيق التوازن الداخلي .

- أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور: أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول التشاور تتخذ طابع رسمي و آخر غير رسمي فنسبة 21.5% يفضلون الاستعانة بأراء زملائهم و78.5% يعتمدون على رؤسائهم.

من خلال هذه الدراسة خلص الباحث إلى أن الاتصال في التنظيم الصناعي يحقق وظيفة رئيسية هي التكامل والتوازن بين الوحدات المختلفة باعتبار أنه أداة لنقل المعلومات بين كافة المستويات، كما بينت الدراسة أن إدراك مضمون الاتصالات يختلف باختلاف الجماعة في عملية الاتصال التي تهدف إلى تحقيق مصالحها، كما أن فشل شبكة الاتصال الصاعد خلقت اتصال غير رسمي يعبر عن تفاعل اجتماعي بين أعضاء التنظيم .

**1-4- دراسة محمد بوخلوف:** شملت هذه الدراسة موضوع "اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية" استنادا إلى بيانات كمية حيث وجد أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى الاتصال على أساس التجانب في الوطن الأصلي و قد كان هدف الباحث الكشف عن درجة الاندماج داخل التنظيم وبين فئات العينة المتمرنة من العمال الريفيين وغير المقيمين وعمال حضريين.

كما أن البيانات الكمية دلت على أنه من بين العوامل المتعلقة بفعالية الاتصال والتجانس في الوطن، وانطلاقا من هذا يستنتج الباحث أن هناك ميل لعقد علاقات اجتماعية حيث تجانس جماعات غير رسمية يؤثر على انتقال المعلومات بين العمال ونشوء ما يسمى باحتكار المعلومات لدى كل فئة لها خاصية التجانس في الموطن الأصلي مما يؤدي إلى تشويه وتحريف النمط الاجتماعي في الوطن الأصلي، ويمكن تأثير هذا العمل على الاتصال كونه يؤدي إلى تكوين المعلومات ونشر الإشاعات.

كما بينت الدراسة أن الاختلاف في المستوى التعليمي معيق شخصي اجتماعي يؤثر سلبا على العملية الاتصالية في المنظمة وخاصة الاتصال الكتابي النازل، كما توصل إلى أن عامل اللغة يتحكم في فعالية عملية الاتصال أي تطابق لغة العامل مع التنظيم أو العكس .

**1-5- دراسة جيلي وآخرون 2009:** بعنوان "التغيير التنظيمي،الدافعية، والاتصال وفاعلية القيادة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي:الدافعية ،الاتصال التنظيمي على فاعلية القيادة .

وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية :

- أن السلوكيات المصاحبة لفاعلية الإدارة و التغييرات المستمرة لها تأثير على الاتصال التنظيمي .

- أن مهارات التغيير و الاتصال لها قيمة كبيرة في التأثير على فاعلية القيادة.

- وجود فروق دالة إحصائيا لمتغير المركز الوظيفي للقياديين.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدافعية للعمل و الاتصال التنظيمي .

**6-1- دراسة دي نوبلي وماكورمك 2008:** وحملت عنوان "الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي في المدارس الأساسية الأسترالية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاتصال التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية وكذلك التعرف على أثر عدد متنوع من السلوكيات التي لها علاقة بالاتصال على الرضا الوظيفي، والتعرف على الفروق وفقا لمتغيرات الدراسة.

وقد تكونت عينة الدراسة من 356 معلما ومعلمة في 52 مدرسة أساسية في جنوب ويلز في استراليا، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة للاتصال التنظيمي في المدارس الأساسية، وكذا استبانة أخرى لرضا المعلمين الوظيفي، وتم تحديد عشرة عناصر للاتصال التنظيمي، وتوسع للرضا الوظيفي، وحدد معامل الانحدار المتعدد عدة عناصر للاتصال التنظيمي كانت كمتنبئ للرضا الوظيفي .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود درجة مقبولة من الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية.

- وجود علاقة ارتباطيه بين الرضا الوظيفي والاتصال التنظيمي في جميع الأبعاد المتعلقة بهما.

- يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين من خلال درجة الاتصال التنظيمي بينهم في المدارس.

- عدم وجود فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغير الجنس على عناصر الاتصال التنظيمي .

- وجود فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغيرات:المؤهل، عدد سنوات الخبرة والتدريب، حيث كلما زاد مستوى المؤهل والخبرة والتدريب لدى المعلمين زاد مستوى الاتصال التنظيمي .

**7-1- دراسة غانبيي 2007:** بعنوان "عملية الاتصال التنظيمي في المدارس".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس

الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر متغير الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل والخبرة على فاعلية الاتصال التنظيمي.

تكونت عينة الدراسة من 334 معلما في 63 مدرسة ممن يعلمون في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيون ويوساك في تركيا، وقد استخدمت استبانته طورت من قبل قورقن عام 1997 لجمع البيانات بعد إجراء تعديل في صياغتها لتناسب المعلمين .

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي.

- أشار معلمو المدارس الأساسية و الثانوية إلى أنهم ابلغوا بما يجب القيام به في عملهم من قبل المدير تم إبلاغهم شفويا بما نسبته 55% والاجتماعات وورش العمل ما نسبته 67% أما البلاغات الرسمية كانت تشكل 8% .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة حيث إن المعلمين الأكبر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حديثي الخبرة في فاعلية الاتصال التنظيمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث إن المعلمين ذوي المؤهل التعليمي الأعلى حققوا درجات أعلى من المعلمين ذوي المؤهل الأقل.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد فاعلية الاتصال التنظيمي حيث إن مهارات الاتصال التنظيمي لا تنفصل عن بعضها.

**8-1- دراسة أريستج 2007:** بعنوان "الاتصال التنظيمي متعدد الأبعاد كوسيلة للمدارس الناجحة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الاتصال التنظيمي في المدارس، وكذا الكشف عن كيفية تفعيل الاتصال التنظيمي بين مديري المدارس والمعلمين نجاح أكبر في العمل، وتم جمع البيانات التجريبية من خلال استبانته أجريت على المديرين والمعلمين في ثمان مدارس ثانوية سويدية.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

- أن المديرين والمعلمين يتطلعون لتطبيق عمليات الاتصال التنظيمي بدرجة عالية

- لتلبية الاحتياجات التنظيمية لا بد من الاعتماد على الاتصال التنظيمي بأبعاده الثلاثة:المعلومة،التثبيت أو التأكد،التفسير .

- وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغيرات الدراسة:الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة في إدراك واقع تطبيق الاتصال التنظيمي.

**9-1- دراسة هوجارد وأليس 2006 :** تحت عنوان "التقييم والاتصال: استخدام نموذج للاتصال لتقييم الاتصال التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بعض نماذج الاتصال التنظيمي على عملية الاتصال وتقييم الأداء، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- إن اعتماد الاتصال التنظيمي في البرامج التقييمية مازال دون المستوى المطلوب

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الاتصال التنظيمي و عملية التقييم على المستويات البدائية والنظرية والظرائفية .

- وجود أهمية للاتصال التنظيمي في تقييم نوعية البرامج المعتمدة في العمل .

- عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغيرات الدراسة:العمر، المؤهل، التدريب في إدراك واقع تطبيق الاتصال التنظيمي.

**10-1- دراسة توماس وآخرون 2006:** حملت هذه الدراسة عنوان "تأثيرات الاتصال الإداري، وفرص التعلم، ومرونة جدول العمل على الاتصال التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاتصال الإداري في مناخ المهنة الحالي الذي يوصف بالتغير والتقلب وافترضت الدراسة أنه من المحتمل أن يمتلك الموظفون التزام محدود للاتصال.

تكونت عينة الدراسة من 1770 موظف بدوام كلي و673 عامل بدوام جزئي وتم تطبيق استبانته استخدمها روسيو 1998 وتضمنت طريقتين لتعزيز توقعات الموظفين نحو الاتصال التنظيمي، وإيجاد الاهتمام والدعم التنظيمي للموظفين، وتم التوصل للنتائج التالية :

- وجود مظاهر ايجابية للاتصال التنظيمي في بيئة العمل حيث تساعد على فرص التعلم ووجود مرونة في جدول العمل على الاتصال التنظيمي .

- وجود تأثير ايجابي للدعم التنظيمي على الالتزام بالعمل من جانب الموظفين .

- وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغيرات طبيعة العمل، الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخدمة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الاتصال التنظيمي وبين الالتزام الوظيفي .

**11-1- دراسة مسلم 2004 :** بعنوان " استراتيجيات الاتصال في الأزمات ومعالجة التناقض في القطاعين العام والخاص بدولة الكويت "

هدفت الدراسة إلى معرفة فائدة الاتصال عند الأزمات ومعالجة التناقض،ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- إن الاتصال من العوامل التي تؤثر بقوة في المنظمات ،وكانت سببا أساسيا

لبعض الأزمات الخارجية والتناقضات الداخلية في كلا من منظمات القطاع الخاص والعام .

- استخدام وسائل الإعلام في القطاعين كان محدودا جدا كذلك استخدام الوسائط كان متأثر بثقافة المنظمة.

- تكشف الدراسة أن هناك عدد محدود من المنظمات التي لديها خطط مسبقة للأزمات .

- لا توجد استراتيجيات اتصال صممت جيدا في أي من القطاعين في مصطلحات العلاج والتعامل مع التناقض والأزمات بالرغم من أن دور موظفي العلاقات العامة يتم تقييمه عن طريق الإدارة العليا إلى حد ما .

**12-1- دراسة بادال 2003 :** وتحمل عنوان " استراتيجيات الاتصال التنظيمي في التعليم الأساسي " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام المؤسسات التعليمية في التعليم الأساسي لاستراتيجيات الاتصال التنظيمي، وكذلك التعرف على أثر متغيرات المؤهل والخبرة في تعزيز الاتصال التنظيمي، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تعتبر استراتيجيات الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية و طريقة تطبيقية لتطوير بيئة العمل في المدارس الأساسية .

-أن المدارس تمارس الاتصال التنظيمي كوسيلة للوظيفة الفاعلة بدرجة مناسبة بغض النظر عن حجمها أو تعقيدها.

- أن نقص الاتصال ينتج عنه نتائج غير مرغوبة ويؤثر على العمل بشكل عام .  
- أن الاتصال الأكاديمي يعتبر نقطة للتطوير إن أرادت المدارس تعزيز العمليات الإجرائية له.

- وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغيرات المؤهل و عدد سنوات الخدمة.

**13-1- دراسة آيكس 2002:** تحمل عنوان "الاتصال التنظيمي البحث والتطبيق

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في الكليات والجامعات وكذلك التعرف على دراسة طلاب الجامعات لمهارات الاتصال التنظيمي من أجل أن يبدعوا في بيئة العمل، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- أن البيئة التنظيمية ترتبط بشكل كبير بنمط الاتصال الموجود فيها مع الانضباط الأكاديمي للاتصال الخطابي.

- أن اكتساب مهارات الاتصال التنظيمي يساعد الطلاب على الانسجام في بيئة العمل بعد تخرجهم.

- أن مساقات الاتصال التنظيمي المخصصة لطلاب الجامعة تساعدهم على التواصل مع العالم المعاصر وعالم الأعمال والاقتصاد .

- وجود أثر لمتغير الجنس والتخصص في اكتساب مهارات الاتصال التنظيمي

**14-1- دراسة لهير ورايس 2002:** تحت عنوان " القياسات التنظيمية كشكل لإدارة المعرفة و اكتشاف النمط النظري المتعدد المعتمد على الاتصال " .

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة استخدام القياس في إدارة المعرفة واكتشاف النمط النظري المتعدد المعتمد على الاتصال من خلال تطبيق أربع طرق نظرية لتعلم الاتصال التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود أثر للاتصال التنظيمي على إدارة المعرفة الموجودة .
- أن الشعور بالحس نحو العمل والإدارة الواعية تعتبر من أهم المؤثرات في عملية الاتصال.
- تعتبر قلة وجود الحوافز والتشجيع في مجال العمل من معوقات الاتصال التنظيمي.
- أن ممارسة القادة لنظرية النقد يؤدي إلى ضمان فاعلية الهيكل التنظيمي ويساعد على إدارة المعرفة بشكل كبير.
- وجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال التنظيمي المستخدم وبين إدارة المعرفة.

## **2- الدراسات التي تناولت الصراع وعلاقته ببعض المتغيرات :**

**1-2- دراسة التون مايو(تجارب الهاوثورن) 1946 :** وكانت هذه الدراسة حول العلاقات الإنسانية والاتصال في مخابر الهاوثورن كتجربة عرفت التجميع لإنتاج الهاتف، حيث توصل إلى أن الصراع هو ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وهو ما ينتج عنه عدم تحقيق الفهم فيما بينهم و أن تماسك الجماعة مع تكوين الفريق هو ناتج عن الاتصال الفعال بين أعضاء فرق العمل والعمل المشترك معا من أجل تحقيق أهداف الفريق.

**2-2- دراسة كيلي 1996 :** وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين الإحباط والاعتداء فهو يرى أن السلوك العدواني غالبا ما يكون ناتجا عن الإحباط وان وجود الإحباط يؤدي دائما إلى شكل من أشكال الصراع والعدوانية .

**3-2- دراسة حسين حريم 2003:** قام بدراسة حملت عنوان "إدارة الصراع التنظيمي للتعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المصاريف التجارية بالأردن وتحديد أكثر الأساليب استخداما" وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ميل الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع على الترتيب التالي:التعاون ثم المساومة فالإجبار فالتنازل.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة .

**4-2- دراسة القحطاني:** تمحورت الدراسة حول أسباب الصراعات التنظيمية حيث توصل إلى عدم وجود علاقة ما بين العوامل الشخصية وأسباب الصراعات التنظيمية .

**5-2- دراسة كورسي وسافو:** من خلال هذه الدراسة توصل الباحثان إلى أن

العلاقات المبنية على عدم الثقة و الشك وكذلك المنافسة بدلا من العلاقات المبنية على الثقة والتعاون، فتلك العلاقات تساهم في خلق الصراع وبالتالي العدوان داخل محيط العمل.

**2-6- دراسة كولينز 2000:** التي حملت عنوان " التواصل وطرق إدارة النزاعات كما يفهمها بعض إداريي التعليم الخصوصيين ومرؤوسيهم بنكساس " .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على وسائل التواصل عند حدوث النزاعات المستخدمة بواسطة إداريين متخصصين بالتعليم، فحصر تأثير الخلفيات المتنوعة ونوع المشاكل داخل المجموعات ومقارنة إدراك الإداريين لطرق مشاكلهم أو نزاعاتهم مع مفهوم و مرؤوسيهم .

تكونت العينة من 31 من الموجهين من 51 مركز و 92 من مرؤوسيهم، هؤلاء المشاركون قد أكملوا بصور إجبارية إدارة التواصل التنظيمي للمشاكل، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها :

- تباينات هامة في مستوى 0.05 لوحظت في أساليب إدارة المنازعات نتيجة لحضورهم عدد من الندوات وورش العمل تم حصرها حول إدارة النزاعات.
- أن عدد ورش العمل قد زادت من استخدام الموجهين للمعلومات والتسويات والمراقبة لعدة مرات .
- لا توجد تباينات هامة للأهداف بالنسبة لسنين الخبرة ودروس المنازعات بالكليات أو عدد تجارب المنازعات السابقة.
- أشارت البيانات على الموجهين أقنعوا أنفسهم باتخاذ العديد من حلول التسويات في اتجاه طرق الحل أقل مما هو مقارن مع مفهوم المرؤوسين.
- أشار الموجه ونبأهم كانوا أكثر فتعلية في النزاعات مع أولياء الأمور وأقل فعالية مع المشاكل التي تحدث مع المشرف أو المدير.
- نوع أو نمط المشكلة و نوع المجموعة على اتصال ديناميكي (حركي) مع بعضها البعض و مستقلين من حيث القناة.

**2-7- دراسة روزنفيلد 1999:** بعنوان " أساليب إدارة النزاعات وشبكة الاتصال الدور والموقف " .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أساليب إدارة المنازعات وكيفية الانتماء لأدوار شبكة الاتصال والتي قسمت إلى أربعة أدوار تم تعريفها :انعزال ،انعزال زوجي، جسر، رابط، علاقة متبادلة، عضو في مجموعة، ومقارنة مع ما يشبهها من وسائل إدارة النزاعات الخمس وهي :التجنب، التعايش، التنافس، التسوية، ثم المشاركة.

إضافة إلى ذلك وسائل إدارة النزاعات تم قياسها باستخدام روسي -2 واستبيان رحيم التنظيمي للنزاع -2 وتقرير ذاتي ومستويات إدراك القرين، هذه القياسات الثلاثة تمت مقارنتها مع النتائج والتي تشير إلى التماثل أو التشابه بين روسي-2 والإدراك الذاتي، كما هي الحال بين إدراك الذات وإدراك القرين، وقد تم التوصل إلى :

- أن قياس إدراك القرين وحده الذي أوضح علاقات ضرورية لأدوار شبكة الاتصال .

- أن جسر الارتباطات والعلاقات المتبادلة لا تستخدم أي نوع محدد من وسائل إدارة النزاعات، المنعزلين يستخدمون التجنب، وأعضاء المجموعة يساومون أو يشاركون.

**8-2- دراسة جودق 1998 :** بعنوان " تأثيرات برنامج مهارات إدارة الخلاف ضمن مناخ مدارس المدن " .

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير المناخ المدرسي على غرس برنامج مهارات إدارة الخلاف في المنهج . حيث تمت دراسة التساؤل الرئيسي الذي تمثل في: ما هو تأثير غرس إدارة الخلاف في المنهج الذي تم في المناخ المدرسي في ستة مدارس ابتدائية في المدن ؟

وفيما يخص تقييم هذا التساؤل فإن أحد عشر متغيراً قد تم فحصها وتشمل على حضور المعلم، وحضور الطالب، ونسب حرمان الطالب، علاقات الطالب بالمعلم، التوجيه الأكاديمي للطالب، قيم سلوك الطالب، علاقات زملاء الطالب، علاقات الوالدين الخاصة بالمدرسة والمجتمع، قيم الإدارة التعليمية، قيم السلامة والأمن، والقيم الإدارية .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- بعد غرس مهارات إدارة الخلاف في المنهج ليس هناك اختلافات كبيرة في الأبعاد التالية التي تخص المناخ المدرسي: حضور المعلم، حضور الطالب، حرمان الطالب، العلاقات بين الطلاب والمعلمين، قيم التوجيه الأكاديمي للطالب، قيم سلوك الطالب، العلاقات بين أصدقاء الطالب، علاقات الأبوين بالمدرسة والمجتمع، قيم الإدارة التعليمية، قيم السلامة والأمن .

- بعد غرس مهارات إدارة الخلاف في المنهج في حين وجود خلاف جوهري في القيم الإدارية و كانت النتائج عكس ما تم توقعه من اتجاهات.

**9-2- دراسة كيلر 1997 :** بعنوان " برنامج إدارة النزاع المتمركز وسط مدارس الطلاب التأثير على إدارة الطلاب الحل الذاتي ومهارات الاتصال والوصول لحل النزاع" .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الحل الذاتي، ومهارات الاتصال والتوصل لحل النزاع عن طريق توسط طالب مدرب على برنامج حل النزاع، كما تم تقييم نقل معلومات إدارة النزاع والمهارات المدرسية إلى أجواء المنزل والمؤشرات المتبعة هي: التردد، الفترة الزمنية، كثافة نزاعات الأقارب المبلغ عنها بواسطة مديري النزاعات و آبائهم .

موضوع هذه الدراسة يتكون من 60 للصف السادس والسابع والثامن بمدريستين متوسطتين مختلفتين بولاية -ايوا- ثلاثون هم الذين دربوا ليكونوا مديرين للنزاعات وأعطوا لمجموعة لها خبرة و ثلاثون آخرون لمجموعة التحكم .

تم تجميع البيانات وتحليلها إلى جزأين: ما قبل الاختبار وما بعد الاختبار حول التجربة المصممة والتي حققت في الاختلافات في مجموعة التحكم التجريبية ومجموعة المراقبة للتنوعات المستقلة للتغيير الذي يحدث قبل وبعد الأهداف التي سوف تحرز عند الحل الذاتي، ومهارات الاتصال، والوصول إلى حل النزاع ووضع مجموعة مفردة لما قبل وبعد الاختبار التي تحقق في الاختلافات في المجموعة التجريبية في المنوعات المستقلة، حجم النزاع، كمية مهارات الحل التي اكتسبت من الحلول الايجابية لمديري النزاع ووالديهم .

وأهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن الطلاب قدموا في إحدى المدارس حلولاً بناءة في فض أو حل النزاعات، كما وأن النتائج أشارت إلى الرغبة في استخدام أقل خسارة للوصول إلى حل النزاع وزيادة في مهارات الاتصال، على كل حال ليس هناك قنوات هامة، واعتبر الحل الذاتي كمتنوع متغير.

- وجود قنوات هامة بتخفيض عدد المشكلات أو النزاعات كما أدركها الآباء وتخفيض في الكمية كما فهمها الطلاب، وتقليل من اللوم حول السلوك الخاص بالأقارب كما أدركه الطلاب والآباء، والتقليل في محاولة الوصول للكسب من قبل الطلاب ولكن رضخوا في النهاية وارتبطوا بالمشكل عندما أدركه الطلاب والآباء .

**10-2- دراسة مورس 1996 :** بعنوان " إدراك المعلمين بمناخ إدارة الصراع في مدارس كار ولاينا الجنوبية " .

كان الغرض من هذه الدراسة مقارنة تصورات معلمي المرحلة الأساسية والثانوية نحو مناخ إدارة الصراع، وقد تم استخدام مسح طولي لحل الصراع لجمع بيانات هذه الدراسة، وتم استلام المسوحات المكتملة من 198 معلماً أساسياً و 191 معلماً في المرحلة الثانوية بنسبة إجابات بلغت 63 % وتم توظيف إجراءات تحليل التباين المصاحب anova واختبار t لاختبار الفرضيات .

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تصورات المعلمين نحو مناخ إدارة الصراع في مدارس كارولاينا .

- عدم وجود فرق دال إحصائية بين تصورات معلمي المرحلة الأساسية والثانوية نحو إجراءات إدارة الصراع في تلك المدارس .

- وجود تأثيرات تفاعل هامة للجنس والعرق وموقع المدرسة على تصورات

معلمي الأساسي و الثانوي نحو إجراءات إدارة الصراع ، وتعكس نتائج هذه الدراسة توافقاً وانسجاماً بين تصورات معلمي الثانوية والأساسية حول مناخ و إجراءات إدارة الصراع في مدارس جنوب كارولينا ، وتوحي هذه النتائج بأن معلمي الأساسي والثانوي تشاطرون التصورات نفسها حول إدارة الصراع .

**2-11- دراسة أندرس1996 :** تحمل عنوان " دراسة للعلاقات بين مناخ الاتصال التنظيمي وأساليب إدارة الصراع من جانب المديرين في مقاطعة أوكلاند".

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين أسلوب إدارة الصراعات ومناخ الاتصال التنظيمي من حيث أنه يتعلق بالاتصالات في مقاطعة أوكلاند، مدارس ميشيغان، وقد كانت هناك أربعة أسئلة بحثية طرحت لتحديد العلاقة بين المديرين ومناخ الاتصالات في المباني .

وتكونت عينة الدراسة من 58 مديراً و 67 معلماً ، و لجمع البيانات استخدم أداة صراع الاتصال التنظيمي، ودراسة إحصائية قصيرة لجمع البيانات اللازمة للرد على مسائل البحث الأربعة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الرسالة :

- وجد ارتباط سلبي كبير بين أسلوب الاتصال اللامقارن والوصفي مقابل المناخ التقييمي، عندما ربط الحل الموجه المقارن مع خمسة من ستة أبعاد للمناخ الاتصالي، العلاقة الكبيرة بين الحل الوسط الموجه والمؤقت مقابل الحقيقة ومواجهة المشكلة مقابل سيطرة المديرين الذين استخدموا هذا النمط هم أكثر ميلاً إلى العمل في المباني حيث تكون المراقبة والثقة جزءاً من المناخ، أبعاد مناخ الاتصال الستة لم تكن ذات صلة بأسلوب الاتصال المراقب .

- اختلف المديرين والمعلمين في تصوراتهم بشأن المناخ الاتصالي (المساواة مقابل التفوق والمؤقت مقابل التأكد) وجد اختلاف كبير بين المديرين على أساليب الاتصال الأربعة، بغض النظر عن مستوى البناء ،فان المديرين يميلون إلى إدراك أجواء اتصال مماثلة داخل مدارسهم وعدد المعلمين وحجم المبنى كانت مؤشرات هامة لأسلوب الاتصال الموجه للحل المقارن .

- توصلت هذه الدراسة إلى أن المديرين الذين استخدموا منهج الحل الموجه المقارن للمشكلة خلقوا مناخاً مفتوحاً وموثوقاً .

## الخاتمة

من خلال العرض الخاص بالاتصال والصراع نستخلص أن الإنسان يمثل في المنظمة العنصر الإنتاجي الأكثر حيوية وأحد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم ، وهذا العنصر تحتم عليه طبيعة تكوينه ومتطلبات العمل أن يكون في حالة تفاعل مستمر مع غيره من الأفراد والجماعات وهذه الحالة أوجدت جواً من الاختلاف وعدم التوافق وهو ما يمثل " الصراع " .

فهو من بين الظواهر الطبيعية التي يتعرض لها الفرد، الجماعة والمنظمة والمجتمع بصفة عامة، ونجده نتيجة التفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد: كالتعاون، المنافسة، التشاور، تنسيق الجهود وتبادل المعلومات ( المعبرة عن طبيعة الاتصال التنظيمي).

## المراجع

- أندروري سيزلاقي ومارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- بوفلجة غياث (1999)، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- حمدي ياسين وآخرين (1999)، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
- ريتشارد ه هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري (2001)، المنظمات هيكلها، عملياتها ومخرجاتها، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض.
- محمد علي الصابوني (1990)، صفوة التفاسير، المجلد الأول، دار الضياء، قسنطينة.
- مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- مصطفى عشوي (1994)، مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- Alter N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Argyris C. (2003), Quand la bonne communication fait obstacle au changement, in J.-F. Ballay (coord.), *Les meilleurs articles de la Harvard Business Revue : le management du savoir en pratique*, Paris, Editions d'Organisation.
- Carlson P.J., Kahn B.K. et Rowe F. (1999), Organizational impacts of new communication technology : a comparison of cellular phone adoption in France and the US, *Journal of Global Information Management*, vol.7, n°3, p. 19-29.
- Cummings L.L. et Berger C. J. (1976), Organization structure : how does it influence attitudes and performance ?, *Organizational Dynamics*, automne, p. 34-49.
- Feldman M.S. et March J.G. (1981), Information in organizations as signal and symbol, *Administrative science quarterly*, vol. 26, n°2, p. 171-186.

- Giordano Y. (1994), Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?, *Revue française de gestion*, décembre-janvier, p. 49-61.
- Giroux N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement, *Management international*, vol. 12, n° 2, p. 1-15.
- Giroux N. (1999). La communication dans la ré-organisation des fusions-acquisitions, *Communication-Information*, vol. 19, n° 2, p. 11-44.
- Giroux N. (2000), Les rôles du dirigeant dans la communication de la stratégie, in T. Hafsi, F. Séguin et J.-M. Toulouse (coord.), *La stratégie des organisations : une synthèse*, Montréal, Les Éditions du Transcontinental.
- Greiner L.E. (1972), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 37-46.
- Huault I. (2002), J. March, ambiguïté et déraison dans les organisations, in S. Charreire et I. Huault, *Les grands auteurs en management*, Colombelles, EMS,
- Joffre P. et Koenig G. (1985), *Stratégie d'entreprise : antimmanuel*, Paris, Economica.
- Kets De Vries M. et Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, New York, McGraw-Hill.
- Koenig G. (1985), Entreprises en difficultés : des symptômes aux remèdes, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 84-92.
- Litterer J.A. (1965), *The analysis of organizations*, Hoboken, New Jersey, Wiley.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Napier N., Simmons G. et Stratton K. (1989), Communication during a merger : the experience of two banks, *Human Resource Planning*, vol.12, n° 2
- Nystrom P.C. et Starbuck W.H. (1984), To avoid organizational crises, unlearn, *Organizational Dynamics*, vol.12, n°4, p. 53-65.
- Ostroff F. (2000), *L'entreprise horizontale*, Paris, Dunod.
- Plane J.-M. (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Dunod.
- Reix R. et Rowe F. (2002), La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept, in F. ROWE (coord.), *Faire de la recherche en système d'information*, Paris, Vuibert.
- Robbins S.P. et Barnwell N. (2002), *Organization theory*, 4<sup>e</sup> édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Rouleau L. (2007), *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.
- Sauvin T. (2007), La grande transformation de l'entreprise, *Mondes en développement*, n° 139, mars, p. 97-111.
- Stinchcombe A.L. (1965), Organisations and social structure, in J. March (coord.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, p. 153-193.
- Stoetzel J. (2006), *Théorie des opinions*, Paris, L'Harmattan.
- Thevenot J. et France-Lanord B. (1993), Systèmes d'information : un précurseur, *Revue Française de Gestion*, n°94.
- Tushman M.L., Newman W.H. et Romanelli E. (1986), Convergence and upheaval : managing the unsteady pace of organizational evolution, *California Management Review*, vol.29, n°1, p. 29-44.
- Udy S.H. (1965), The comparative analysis of organizations, in J. March (coord.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally.
- Watzlawick P. (1978), *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*, Paris, Seuil.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Winkin Y. (1981), *La nouvelle communication*, Paris, Seuil.